

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Les composantes du développement économique visant  
l'emploi dans les régions moins favorisées : le cas des  
régions périphériques du Québec**

par

Martine Poulin

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.  
en relations industrielles

mars, 2008

© Martine Poulin, 2008



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins  
favorisées : le cas des régions périphériques du Québec

présentée par :  
**Martine Poulin**

a été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes :

.....Gregor Murray.....  
président-rapporteur

.....Jean Charest.....  
directeur de recherche

.....Jean-Michel Cousineau.....  
membre du jury

.....Diane-Gabrielle Tremblay.....  
examineur externe

.....Camille Legendre.....  
représentant du doyen

*À mes amours: Christian, Alex et Maxime.*



## Résumé

Les inégalités sur le marché du travail se sont accentuées au cours des années, elles s'observent entre les régions, mais aussi à l'intérieur même des régions les plus prospères. Dans plusieurs pays, on mise beaucoup sur le développement local pour relever les défis de la compétition mondiale et assurer la prospérité des régions. Toutefois, on sait peu de choses sur l'efficacité des initiatives de développement économique régional, entre autres choses, dans quelle mesure elles créent des emplois de qualité et de quelle façon elles peuvent s'appliquer dans les régions moins favorisées. Cette recherche s'intéresse aux composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions éloignées des grands centres et à faible population.

L'examen de la littérature sur les théories de développement économique régional nous conduit vers les disciplines de l'économie géographique et de la géographie économique. Cette littérature ne répond cependant pas adéquatement à nos préoccupations de recherche en ce qui concerne la main-d'œuvre et l'emploi et leur application possible dans les régions périphériques. Nous avons conséquemment proposé un modèle inspiré de l'approche institutionnaliste qui tient compte des critiques du courant d'économie politique. Pour valider ce modèle exploratoire, nous avons interrogé 94 personnes dont la plupart participent au développement de huit créneaux d'excellence du projet ACCORD dans cinq régions périphériques du Québec. Le projet ACCORD est un programme gouvernemental de développement économique régional basé sur le modèle des « clusters » industriels.

Les résultats soutiennent une approche institutionnaliste et les enseignements du courant de l'économie politique dans lesquels les questions de conflits et des relations de pouvoir ne peuvent être dissociées de l'analyse d'un phénomène. Ils supposent un rôle important de l'État pour assurer une égalité des chances aux régions moins favorisées. Les résultats démontrent également la pertinence d'une approche méthodologique multidisciplinaire et l'utilisation de sources variées de données.

Nous proposons finalement que la discipline des relations industrielles s'inspire de ces résultats pour développer son discours à l'endroit du courant dominant en économie et influencer positivement les politiques publiques en regard de l'emploi, de la main-d'œuvre et de la réduction des iniquités sociales.

**Mots-clés** : disparités régionales, emploi, développement économique, régions moins favorisées, régions périphériques.

## Abstract

Labour market disparities have increased over recent years and can be seen between countries, and even within the most prosperous countries. In many countries, local economic development is regarded as an appropriate way to reduce inequalities in regional unemployment. However, little is known about the effectiveness of this strategy, among other things, how it can create quality jobs in less favoured regions. This research looks at the components of economic development aimed at employment in regions which are far away from large centres and which are sparsely populated.

The review of the literature on theories of regional economic development led us to the disciplines of geographical economy and economic geography. This analysis was fruitful but did not adequately respond to our research issues, in particular with regard to labour force and employment theories, and their implementation in outlying regions. Thus, we put forward an exploratory model inspired by the institutionalist approach, which takes account of political economy criticisms. To validate this new model, we examined eight economic sectors of the ACCORD project in five outlying regions of Quebec. ACCORD is a government program aimed at improving regional economic development, based on the literature of industrial "clusters."

The results support the institutionalist approach and the lessons drawn from the field of political economy according to which conflicts and power cannot be dissociated from reality. The results also show the relevance of a multidisciplinary methodology and of the use of various sources of data.

We suggest that the industrial relations field should refer to these results in order to develop a more aggressive discourse against neoliberalism and influence public policies with regard to employment and the reduction of social inequalities.

**Key-words:** Regional disparities, employment, economic development, less favoured regions, outlying regions.

## Table des matières

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>xx</b>
<b>Liste des sigles &amp; symboles.....</b>	<b>xxii</b>
<b><i>Introduction.....</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Chapitre 1 La problématique de l'emploi.....</i></b>	<b><i>7</i></b>
<b>1.1 La présence et la persistance des disparités régionales de chômage .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Les conséquences des disparités régionales de chômage .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Les politiques actives du marché du travail .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Les politiques de développement économique régional.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Question de recherche .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Concepts.....</b>	<b>18</b>
1.6.1 Régions moins favorisées et régions périphériques.....	18
1.6.2 Développement économique régional et développement local .....	19
1.6.3 « Clusters » et autres formes de développement économique régional.....	22
<b><i>Chapitre 2 La littérature sur le développement économique régional.....</i></b>	<b><i>24</i></b>
<b>2.1 La nouvelle économie géographique (NEG).....</b>	<b>28</b>
2.1.1 L'influence de Krugman et de ses successeurs .....	30
2.1.2 La théorie du commerce de Krugman .....	31
2.1.3 Les modèles .....	34
2.1.4 Les travaux empiriques relatifs à la main-d'œuvre.....	36
2.1.5 Critiques.....	39
2.1.6 Synthèse .....	43
<b>2.2 L'approche institutionnaliste .....</b>	<b>44</b>
2.2.1 Le « New institutionalism » .....	46
2.2.2 Les théories ou modèles de développement économique régional.....	49
2.2.3 Critiques de l'approche institutionnaliste.....	64
2.2.4 Synthèse de l'approche institutionnaliste .....	75

<b>2.3</b>	<b>Le courant de l'économie politique .....</b>	<b>79</b>
<b>2.4</b>	<b>Proposition de démarche analytique.....</b>	<b>87</b>
	<b><i>Chapitre 3 Démarche analytique.....</i></b>	<b>91</b>
<b>3.1</b>	<b>Le modèle conceptuel.....</b>	<b>96</b>
3.1.1	L'emploi.....	97
3.1.2	Projet de développement économique régional.....	98
3.1.3	Prise en compte du marché du travail .....	99
3.1.4	Relations de partenariat.....	100
3.1.5	Présence de ressources régionales de soutien.....	100
3.1.6	Articulation des politiques publiques .....	101
3.1.7	Synthèse .....	101
<b>3.2</b>	<b>Cadre opératoire .....</b>	<b>102</b>
3.2.1	Projet de développement économique régional.....	103
3.2.2	Emploi.....	106
3.2.3	Prise en compte du marché du travail .....	107
3.2.3.1	Demande de travail.....	107
3.2.3.2	Offre de main-d'œuvre.....	108
3.2.4	Articulation des politiques publiques .....	110
3.2.5	Relations de partenariat.....	111
3.2.6	Présence de ressources régionales de soutien.....	112
3.2.7	Autres variables.....	113
<b>3.3</b>	<b>Démarche méthodologique.....</b>	<b>117</b>
3.3.1	Analyse des données secondaires de la situation de l'emploi dans les régions périphériques du Québec .....	118
3.3.2	Une analyse documentaire du programme ACCORD complétée d'entretiens semi-directifs 119	
3.3.3	Une analyse documentaire des créneaux d'excellence retenus .....	119
3.3.4	Des entretiens semi-directifs .....	120
3.3.5	Des analyses sectorielles des résultats .....	121
3.3.6	Une analyse transversale de la dynamique d'ensemble .....	121
<b>3.4</b>	<b>Échantillon.....</b>	<b>122</b>
3.4.1	Exclusion de la région du Nord-du-Québec .....	122

3.4.2	Exclusion des régions centres .....	123
3.4.3	Sélection des créneaux .....	123
3.4.4	Sélection des répondants .....	125
<b>3.5</b>	<b>Procédure suivie .....</b>	<b>126</b>
3.5.1	Planification des entrevues .....	127
3.5.2	Collaboration .....	128
3.5.3	Déroulement de l'enquête .....	129
3.5.4	Enregistrements .....	133
3.5.5	Transcription des entrevues .....	134
3.5.6	Codification des entrevues .....	135
3.5.7	Analyse des résultats .....	136
<b>3.6</b>	<b>Caractéristiques des répondants de notre échantillon .....</b>	<b>137</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>142</b>
	<b><i>Chapitre 4 Analyse des résultats .....</i></b>	<b><i>144</i></b>
<b>4.1</b>	<b>La situation de l'emploi dans les régions du Québec .....</b>	<b>144</b>
4.1.1	Caractéristiques du Québec .....	145
4.1.2	Population régionale .....	147
4.1.3	Disparités régionales de chômage .....	149
4.1.3.1	Les causes des disparités .....	153
4.1.4	Qualité des emplois .....	161
4.1.4.1	Emplois temporaires .....	161
4.1.4.2	Durée de l'emploi .....	166
4.1.4.3	Heures de travail .....	171
4.1.5	Synthèse .....	178
<b>4.2</b>	<b>Le Projet ACCORD .....</b>	<b>181</b>
4.2.1	Mise en contexte .....	181
4.2.2	La démarche régionale .....	186
<b>4.3</b>	<b>Analyse transversale .....</b>	<b>194</b>
4.3.1	La démarche ACCORD .....	194
4.3.1.1	Comité régional ACCORD .....	197
4.3.1.2	Les créneaux .....	198
4.3.1.3	Événements d'actualité .....	209

4.3.1.4	Synthèse.....	212
4.3.2	La prise en compte du marché du travail .....	213
4.3.2.1	Demande de travail.....	214
4.3.2.2	Offre de main-d'œuvre.....	236
4.3.2.3	Synthèse sur la prise en compte du marché du travail .....	272
4.3.3	L'articulation des politiques publiques .....	273
4.3.3.1	Un projet de développement économique est lié à son histoire.....	276
4.3.3.2	Des pressions politiques et sociales exercent une influence sur la démarche.....	277
4.3.3.3	L'aspect dynamique d'une démarche .....	280
4.3.3.4	Les considérations économiques .....	282
4.3.3.5	Synthèse.....	286
4.3.4	Relations de partenariat.....	287
4.3.4.1	Apport du partenariat.....	287
4.3.4.2	La présence de conflits .....	288
4.3.4.3	Un mode de gouvernance approprié? .....	293
4.3.4.4	Synthèse.....	297
4.3.5	La présence de ressources régionales de soutien.....	299
4.3.5.1	Importance des ressources régionales de soutien au projet ACCORD .....	299
4.3.5.2	Leur rôle dans le projet ACCORD .....	303
4.3.5.3	Le jeu des relations de pouvoir.....	305
4.3.5.4	Synthèse.....	310
4.3.6	Autres composantes .....	311
4.3.6.1	L'importance du rôle de l'État.....	311
4.3.6.2	L'importance de la grande entreprise .....	314
4.3.6.3	Le défi du leadership régional .....	320
4.3.6.4	Le renforcement des pôles.....	322
4.3.7	Synthèse et conclusion .....	323

## **Chapitre 5 Discussion .....** **332**

<b>5.1</b>	<b>Retour sur le postulat et les propositions de recherche.....</b>	<b>333</b>
5.1.1	L'objectif d'emploi .....	334
5.1.1.1	L'emploi comme problème social .....	335
5.1.1.2	L'emploi comme facteur de mobilité .....	337
5.1.1.3	L'importance de l'emploi par rapport aux autres concepts.....	339
5.1.1.4	Synthèse.....	341

5.1.2	La possibilité de stimuler le développement économique d'une région.....	341
5.1.3	Proposition de recherche sur la prise en compte du marché du travail .....	344
5.1.3.1	Les apprentissages liés à l'analyse de l'espace industriel.....	346
5.1.3.2	Les enseignements liés au marché du travail.....	353
5.1.3.3	L'importance de la formation de la main-d'œuvre.....	358
5.1.3.4	La prise en compte de la main-d'œuvre .....	360
5.1.3.5	La pertinence de la proposition de recherche .....	364
5.1.4	Proposition de recherche sur l'articulation des politiques publiques .....	366
5.1.4.1	La bonne gouvernance d'un projet .....	367
5.1.4.2	La question du leadership régional .....	369
5.1.4.3	Le rôle de l'État envers les régions moins favorisées.....	371
5.1.4.4	L'articulation des politiques publiques : plus que la multiplicité et l'harmonisation des politiques et programmes .....	374
5.1.5	Proposition de recherche sur les relations de partenariat .....	375
5.1.5.1	Les avantages du partenariat.....	376
5.1.5.2	Les limites du partenariat .....	379
5.1.5.3	Les relations de partenariat : un mode de gouvernance inapproprié.....	385
5.1.6	Proposition de recherche sur les ressources régionales de soutien.....	388
5.1.6.1	Les ressources régionales de soutien comme condition au développement économique.....	389
5.1.6.2	L'acteur stratégique .....	391
5.1.6.3	Les ressources régionales de soutien : pas nécessairement un facteur de succès.....	392
<b>5.2</b>	<b>Synthèse et reconstruction du modèle.....</b>	<b>393</b>
5.2.1	Biais politique envers les régions moins favorisées .....	398
5.2.2	Instance régionale décisionnelle.....	400
5.2.3	Compréhension de la dynamique régionale et interrégionale .....	401
5.2.4	Connaissance des marchés du travail .....	402
5.2.5	Positionnement de notre construction théorique dans la littérature.....	402
5.2.6	Contributions théoriques .....	405
5.2.7	Implications pour les relations industrielles .....	409
5.2.7.1	L'objet d'étude en relations industrielles.....	410
5.2.7.2	Les apports de la littérature en géographie économique sur les relations industrielles 412	
5.2.8	Implications méthodologiques .....	414
5.2.9	Implications pratiques .....	415



	xi
5.2.9.1 Les incidences sur les politiques publiques pour les relations industrielles .....	416
<b>5.3 Les limites de la recherche .....</b>	<b>418</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>421</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>432</b>
Les monographies, articles scientifiques et documents gouvernementaux.....	432
Documentation citée dans les analyses de créneaux et l'analyse transversale .....	460
<b>Annexe 1. Remerciements.....</b>	<b>xxvi</b>
<b>Annexe 2. Documentation.....</b>	<b>xxxiv</b>
1. État d'avancement des créneaux d'excellence en date du 10 octobre 2005.....	xxxv
2. Courriel transmis par Xavier Fonteneau aux présidents des comités ACCORD .....	xliv
3. Courriel transmis par Jean Charest demandant la collaboration des présidents des comités ACCORD .....	xlv
4. Exemple de lettre d'invitation transmise par courriel aux personnes sélectionnées .....	xlviii
5. Calendrier des entrevues.....	l
6. Formulaire de consentement .....	li
7. Guide d'entrevue.....	liii
8. Observations au vol .....	lxii
<b>Annexe 3. Analyse des créneaux .....</b>	<b>lxiii</b>
<b>1. L'Abitibi-Témiscamingue .....</b>	<b>lxiv</b>
<b>1.1. Entente ACCORD 1.....</b>	<b>lxv</b>
1.1.1. Critères de sélection des créneaux .....	lxv
1.1.2. Comité ACCORD .....	lxvii
<b>1.2. Créneau <i>Techno-mines souterraines</i> .....</b>	<b>lxx</b>
1.2.1. Projet ACCORD .....	lxx
1.2.1.1. Définition du créneau .....	lxxi
1.2.1.2. Composition du comité de créneau.....	lxxii
1.2.1.3. Objectifs poursuivis.....	lxxv
1.2.1.4. Stratégie et plan d'action élaborés.....	lxxvi
1.2.1.5. Investissements nécessaires estimés .....	lxxvii
1.2.1.6. Objectifs d'affaires et cibles d'emploi anticipés.....	lxxviii
1.2.2. Composantes du développement économique .....	lxxix

1.2.2.1.	Marché interne du travail.....	lxxix
A)	Demande de travail.....	lxxx
B)	Offre de main-d'œuvre.....	lxxxviii
1.2.2.2.	Articulation des politiques publiques .....	cvii
1.2.2.3.	Importance des organismes de soutien .....	cxii
1.2.2.4.	Relations de partenariat .....	cxiii
1.2.2.5.	Autres composantes.....	cxv
1.2.3	Synthèse & conclusion.....	cxvii
<b>1.3.</b>	<b>Créneau <i>Systèmes de construction en bois</i>.....</b>	<b>cxxii</b>
1.3.1.	Projet ACCORD .....	cxxiv
1.3.1.1.	Critères de sélection du créneau .....	cxxiv
1.3.1.2.	Définition du créneau .....	cxxvi
1.3.1.3.	Objectifs poursuivis.....	cxxvi
1.3.1.4.	Stratégie et plan d'action .....	cxxvi
1.3.1.5.	Objectifs d'affaires anticipés .....	cxxvii
1.3.1.6.	Composition du comité de créneau.....	cxxvii
1.3.2.	Composantes du développement économique .....	cxxviii
1.3.2.1.	Marché interne du travail.....	cxxviii
A)	Demande de travail .....	cxxviii
B)	Offre de main-d'œuvre .....	cxxviii
1.3.2.2.	Articulation des politiques publiques .....	clii
1.3.2.3.	Importance des organismes de soutien .....	clvii
1.3.2.4.	Relations de partenariat .....	clx
1.3.2.5.	Autres composantes.....	clxiii
1.3.3.	Synthèse et conclusion .....	clxvi
<b>2.</b>	<b><i>Le Bas-St-Laurent</i>.....</b>	<b>clxix</b>
<b>2.1</b>	<b>Entente ACCORD 1.....</b>	<b>clxx</b>
2.1.1	Critères de sélection des créneaux .....	clxxiii
2.1.2	Comité ACCORD .....	clxxiv
<b>2.2</b>	<b>Créneau <i>Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales ...</i></b>	<b>clxxvi</b>
2.2.1	Projet ACCORD .....	clxxvi
2.2.1.1	Définition du créneau .....	clxxvi
2.2.1.2	Objectifs poursuivis.....	clxxvii

2.2.1.3	Stratégie et plan d'action élaborés.....	clxxvii
2.2.1.4	Investissements nécessaires estimés.....	clxxviii
2.2.1.5	Objectifs d'affaires anticipés.....	clxxix
2.2.1.6	Composition du comité de créneau.....	clxxx
2.2.2	Composantes du développement économique.....	clxxxiii
2.2.2.1	Marché interne du travail.....	clxxxiii
A)	Demande de travail.....	clxxxiii
B)	Offre de main-d'œuvre.....	cxcvii
2.2.2.2	Articulation des politiques publiques.....	ccvii
2.2.2.3	Importance des organismes de soutien.....	ccx
2.2.2.4	Relations de partenariat.....	ccxiii
2.2.2.5	Autres composantes.....	ccxvi
2.2.3	Synthèse & conclusion.....	ccxviii
<b>3.</b>	<b><i>La Côte-Nord</i></b> .....	<b>ccxxiv</b>
<b>3.1</b>	<b>Entente ACCORD 1</b> .....	<b>ccxxv</b>
3.1.1	Critères de sélection des créneaux.....	ccxxvi
3.1.2	Comité régional ACCORD.....	ccxxvii
<b>3.2</b>	<b><i>Créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</i></b> .....	<b>ccxxvii</b>
3.2.1	Projet ACCORD.....	ccxxx
3.2.1.1	Définition du créneau.....	ccxxxii
3.2.1.2	Objectifs poursuivis.....	ccxxxiii
3.2.1.3	Stratégie et plan d'action élaborés.....	ccxxxiv
3.2.1.4	Investissements nécessaires estimés.....	ccxxxv
3.2.1.5	Objectifs d'affaires anticipés.....	ccxxxvi
3.2.1.6	Composition du comité de créneau.....	ccxxxvi
3.2.2	Composantes du développement économique.....	ccxxxvii
3.2.2.1	Marché interne du travail.....	ccxxxvii
A)	Demande de travail.....	ccxxxix
B)	Offre de main-d'œuvre.....	ccxlvi
3.2.2.2	Articulation des politiques publiques.....	cclxiv
3.2.2.3	Importance des organismes de soutien.....	cclxix
3.2.2.4	Relations de partenariat.....	cclxxii
3.2.2.5	Autres composantes.....	cclxxvi
3.2.3	Synthèse & conclusion.....	cclxxviii

<b>4. La Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.....</b>	<b>cclxxxii</b>
<b>4.1 Entente ACCORD 1.....</b>	<b>cclxxxiv</b>
4.1.1 Critères de sélection des créneaux .....	cclxxxv
4.1.2 Objectifs d'affaires.....	cclxxxvii
4.1.3 Comité ACCORD .....	cclxxxviii
4.1.4 Missions commerciales .....	ccxc
<b>4.2 Créneau <i>Récréotourisme santé/nature</i> .....</b>	<b>ccxc</b>
4.2.1 Projet ACCORD .....	ccxcii
4.2.1.1 Objectifs poursuivis.....	ccxcii
4.2.1.2 Stratégie et plan d'action élaborés .....	ccxciii
4.2.1.3 Investissements nécessaires estimés .....	ccxcv
4.2.1.4 Objectifs d'affaires anticipés .....	ccxcvi
4.2.1.5 Composition du comité de créneau.....	ccxcvi
4.2.2 Composantes du développement économique .....	ccxcviii
4.2.2.1 Marché interne du travail.....	ccxcviii
A) Demande de travail .....	ccxcviii
B) Offre de main-d'œuvre .....	ccxcvi
4.2.2.2 Articulation des politiques publiques .....	cccxxxiii
4.2.2.3 Importance des organismes de soutien .....	cccxxxix
4.2.2.4 Relations de partenariat .....	cccxliii
4.2.2.5 Autres composantes.....	cccxliv
4.2.3 Synthèse & conclusion.....	cccxlviii
<b>4.3 Créneau <i>Éolien</i> .....</b>	<b>ccclii</b>
4.3.1 Projet ACCORD .....	ccclxi
4.3.1.1 Critères de sélection du créneau .....	ccclxi
4.3.1.2 Définition du créneau .....	ccclxii
4.3.1.3 Objectifs poursuivis.....	ccclxii
4.3.1.4 Stratégie et plan d'action .....	ccclxiii
4.3.1.5 Objectifs d'affaires anticipés .....	ccclxv
4.3.1.6 Composition du comité de créneau.....	ccclxv
4.3.2 Composantes du développement économique .....	ccclxvii
4.3.2.1 Marché interne du travail.....	ccclxvii
A) Demande de travail .....	ccclxvii
B) Offre de main-d'œuvre .....	ccclxxxii

4.3.2.2	Articulation des politiques publiques .....	cccxcii
4.3.2.3	Importance des organismes de soutien .....	cccxcvi
4.3.2.4	Relations de partenariat .....	cd
4.3.2.5	Autres composantes .....	cdiii
4.3.3	Synthèse & conclusion .....	cdvi
<b>5.</b>	<b><i>La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean .....</i></b>	<b><i>cdx</i></b>
<b>5.1</b>	<b>Entente ACCORD 1.....</b>	<b>cdxi</b>
5.1.1	Critères de sélection des créneaux .....	cdxii
5.1.2	Comité ACCORD .....	cdxiii
<b>5.2</b>	<b>Créneau Transformation de l'aluminium.....</b>	<b>cdxv</b>
5.2.1	Projet ACCORD .....	cdxix
5.2.1.1	Définition du créneau .....	cdxix
5.2.1.2	Objectifs poursuivis.....	cdxx
5.2.1.3	Stratégie et plan d'action élaborés .....	cdxxi
5.2.1.4	Investissements nécessaires estimés .....	cdxxiii
5.2.1.5	Objectifs d'affaires anticipés .....	cdxxiv
5.2.1.6	Composition du comité de créneau.....	cdxxv
5.2.2	Composantes du développement économique .....	cdxxvii
5.2.2.1	Marché interne du travail.....	cdxxvii
A)	Demande de travail .....	cdxxvii
B)	Offre de main-d'œuvre .....	cdxli
5.2.2.2	Articulation des politiques publiques .....	cdliii
5.2.2.3	Importance des organismes de soutien .....	cdlx
5.2.2.4	Relations de partenariat .....	cdlxv
5.2.2.5	Autres composantes.....	cdlxx
5.2.3	Synthèse & conclusion.....	cdlxxviii
<b>6.</b>	<b><i>Le Québec maritime .....</i></b>	<b><i>cdlxxxii</i></b>
<b>6.1</b>	<b>Entente ACCORD 1 .....</b>	<b>cdlxxxiv</b>
<b>6.2</b>	<b>Créneau Ressources, sciences et technologies marines.....</b>	<b>cdlxxxiv</b>
6.2.1	Projet ACCORD .....	cdlxxxv
6.2.1.1	Critères de sélection du créneau .....	cdlxxxv
6.2.1.2	Définition du créneau .....	cdlxxxvi

6.2.1.3	Objectifs poursuivis.....	cdlxxxvii
6.2.1.4	Stratégie et plan d'action élaborés.....	cdlxxxvii
6.2.1.5	Investissements nécessaires estimés.....	cdxcvii
6.2.1.6	Objectifs d'affaires anticipés.....	cdxcviii
6.2.1.7	Composition du comité de créneau.....	di
6.2.2	Composantes du développement économique.....	dvi
6.2.2.1	Marché interne du travail.....	dvi
A)	Demande de travail.....	dvi
B)	Offre de main-d'œuvre.....	dxxviii
6.2.2.2	Articulation des politiques publiques.....	dxlviii
6.2.2.3	Importance des organismes de soutien.....	dlv
6.2.2.4	Relations de partenariat.....	dlxi
6.2.2.5	Autres composantes.....	dlxviii
6.2.3	Synthèse & conclusion.....	dlxxii

## Liste des tableaux

<i>Tableau I. Modèles « d'innovation territoriale »</i> .....	51
<i>Tableau II. Similitudes et différences entre la nouvelle économie géographique, l'approche institutionnaliste « contemporaine » et le courant de l'économie politique</i> .....	88
<i>Tableau III. Cadre opératoire</i> .....	115
<i>Tableau IV. Choix des régions et créneaux</i> .....	125
<i>Tableau V. Collaboration à l'étude</i> .....	129
<i>Tableau VI. Codification par entrevue</i> .....	135
<i>Tableau VII. Caractéristiques des répondants de notre échantillon</i> .....	138
<i>Tableau VIII. Coup d'œil régional sur la population au Québec, 2004</i> .....	149
<i>Tableau IX. Taux de chômage annuel, différence des taux de chômage 2004 et 1994 et moyenne des taux de chômage de 1994 à 2004, selon les régions administratives, Québec</i> .....	151
<i>Tableau X. Taux d'emploi et répartition de l'emploi des 15 à 29 ans et des 30 ans et plus, selon l'appartenance à une région dont le taux d'emploi est supérieur ou inférieur à la moyenne québécoise, 2004</i> .....	154
<i>Tableau XI. Taux de chômage et répartition du chômage dans le secteur des biens et le secteur des services, selon l'appartenance à une région dont le taux de chômage est inférieur ou supérieur à la moyenne québécoise, 2004</i> .....	156
<i>Tableau XII. Créneaux sélectionnés au projet ACCORD, certaines régions périphériques du Québec</i> .....	196
<i>Tableau XIII. Composition des comités régionaux ACCORD d'après les listes des membres transmises au printemps 2006</i> .....	197
<i>Tableau XIV. Définition des créneaux</i> .....	201
<i>Tableau XV. Composition des comités de créneaux</i> .....	203
<i>Tableau XVI. Vision, horizon et objectifs</i> .....	206
<i>Tableau XVII. Stratégie et plan d'action, investissements nécessaires et création d'emplois</i> .....	208
<i>Tableau XVIII. Événements d'actualité et événements marquants</i> .....	211
<i>Tableau XIX. Portrait des entreprises des créneaux sélectionnés et présence de la grande entreprise (GE)</i> .....	216
<i>Tableau XX. Critères de sélection des créneaux</i> .....	280
<i>Tableau XXI. Comité régional ACCORD, Abitibi-Témiscamingue, en date du 15 février 2006</i> .....	lxxix
<i>Tableau XXII. Liste des administrateurs de MISA, en date de février -juin 2006</i> .....	lxxiv
<i>Tableau XXIII. Investissement par axe de développement, Plan d'action 2005-2010, créneau Techno-mines souterraines</i> .....	lxxviii

<i>Tableau XXIV. Perspectives professionnelles, 2005-2009, région de l'Abitibi-Témiscamingue, principales professions liées au créneau Techno-mines souterraines</i> .....	xc
<i>Tableau XXV. Liste des membres du comité du créneau Systèmes de construction en bois, au 20 février 2006</i> .....	cxxix
<i>Tableau XXVI. Caractéristiques de la main-d'œuvre de l'industrie forestière</i> .....	cxli
<i>Tableau XXVII. Perspectives professionnelles 2005-2009, région de l'Abitibi-Témiscamingue, principales professions liées au secteur forestier et du bois</i> .....	cxliii
<i>Tableau XXVIII. Comité régional ACCORD du Bas-Saint-Laurent, au 3 mai 2006</i> .....	clxxv
<i>Tableau XXIX. Investissements, créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales, plan d'action 2006-2011 révisé le 7 octobre 2005</i> .....	clxxix
<i>Tableau XXX. Comité de créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales élargi, Bas-Saint-Laurent, transmis le 23 mars 2006</i> .....	clxxx
<i>Tableau XXXI. Comité régional ACCORD, Côte-Nord, en date du 8 novembre 2006</i> .....	ccxxix
<i>Tableau XXXII. Financement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM), 2006-2011</i> .....	ccxxxv
<i>Tableau XXXIII. Comité de créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques, Côte-Nord, en date du 20 février 2006</i> .....	ccxxxviii
<i>Tableau XXXIV. Comité régional ACCORD, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006</i> .....	cclxxxix
<i>Tableau XXXV. Données statistiques sur le tourisme dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et comparaison avec la région de Montréal, 2004</i> .....	ccxxci
<i>Tableau XXXVI. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Récréotourisme santé/nature, 2006-2011</i> .....	ccxcv
<i>Tableau XXXVII. Comité de créneau Récréotourisme santé/nature, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006</i> .....	ccxcvii
<i>Tableau XXXVIII. Comité de créneau Éolien, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006</i> .....	ccclxvi
<i>Tableau XXXIX. Comité régional ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006</i> .....	cdxiv
<i>Tableau XL. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Transformation de l'aluminium, 2004-2009</i> .....	cdxxiv
<i>Tableau XLI. Comité de créneau Transformation de l'aluminium, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006</i> .....	cdxxvi
<i>Tableau XLII. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Ressources, sciences et technologies marines selon la filière, 2006-2011</i> .....	cdxcvii



<i>Tableau XLIII. Investissements nécessaires à la réalisation du plan d'action du créneau Ressources, sciences et technologies marines selon le type de dépenses, 2006-2011.....</i>	<i>cdxcviii</i>
<i>Tableau XLIV. Objectifs d'affaires à atteindre d'ici 2011, filières Biotechnologies marines et Technologies marines .....</i>	<i>d</i>
<i>Tableau XLV. Objectifs d'affaires à atteindre d'ici 2011, filières Aquaculture et Capture et transformation.....</i>	<i>di</i>
<i>Tableau XLVI. Comité de créneau Ressources, sciences et technologies marines, Bas-Saint-Laurent, transmis le 28 février 2006.....</i>	<i>diii</i>
<i>Tableau XLVII. Comité de créneau Ressources, sciences et technologies marines, Côte-Nord, transmis le 1<sup>er</sup> mars 2006 .....</i>	<i>div</i>
<i>Tableau XLVIII. Comité de créneau Ressources, sciences et technologies marines, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, transmis le 28 février 2006 .....</i>	<i>dv</i>
<i>Tableau XLIX. Nombre d'entreprises du créneau Ressources, sciences et technologies marines selon certaines filières et région maritime.....</i>	<i>dviii</i>
<i>Tableau L. Nombre d'emplois dans le créneau Ressources, sciences et technologies marines selon la filière et la région maritime .....</i>	<i>dix</i>

## Liste des figures

<i>Figure 1. Typologie des systèmes régionaux d'innovation et évolution des régions étudiées</i> .....	59
<i>Figure 2. Modèle des clusters de Porter</i> .....	61
<i>Figure 3. Modèle conceptuel exploratoire</i> .....	102
<i>Figure 4. Représentation schématique d'un système productif</i> .....	105
<i>Figure 5. Carte des régions administratives du Québec</i> .....	147
<i>Figure 6. Évolution des taux de chômage, d'activité et d'emploi, ensemble du Québec, 1994 à 2004</i> .	150
<i>Figure 7. Croissance de l'emploi en 2004 comparativement à 1994 et taux d'emploi en 1994 dans les régions administratives du Québec</i> .....	152
<i>Figure 8. Taux de chômage dans les régions administratives du Québec, 1994 et 2004, maximal et minimal</i> .....	153
<i>Figure 9. Courbe de Beveridge, Québec, 1981 à 2002</i> .....	157
<i>Figure 10. Part du chômage structurel, du chômage frictionnel et de l'insuffisance de la demande de travail dans l'explication du taux de chômage, grande région de Montréal, régions « centrales », régions « ressources » et ensemble du Québec, 1<sup>er</sup> trimestre de 2003</i> .....	160
<i>Figure 11. Emplois selon la permanence et le type d'emploi temporaire, Québec, 2004</i> .....	162
<i>Figure 12. Part de l'emploi temporaire dans l'emploi total, Québec, 1997 à 2004</i> .....	163
<i>Figure 13. Part de l'emploi temporaire dans l'emploi total, selon les régions administratives du Québec, classées par ordre de croissance de l'emploi de 1997 à 2004</i> .....	164
<i>Figure 14. Croissance de l'emploi temporaire et de l'emploi permanent entre 1997 et 2004 selon les régions administratives du Québec classées par ordre de croissance de l'emploi</i> .....	166
<i>Figure 15. Évolution de la durée moyenne des emplois (mois), Québec, 1994 à 2004</i> .....	167
<i>Figure 16. Évolution de la durée moyenne des emplois (mois) selon les régions administratives du Québec, 1994, 1997 et 2004</i> .....	168
<i>Figure 17. Durée des emplois au Québec, 2004</i> .....	169
<i>Figure 18. Répartition des emplois selon leur durée moyenne (mois), Québec, 1994 à 2004</i> .....	170
<i>Figure 19. Pourcentage d'emplois de 1 an et moins selon les régions administratives du Québec, 1994, 1997 et 2004, classé par ordre décroissant du taux d'emploi de courte durée en 2004</i> .....	171
<i>Figure 20. Heures habituellement travaillées, tous les emplois, Québec, 1994 à 2004</i> .....	173
<i>Figure 21. Heures habituellement travaillées, tous les emplois, selon les régions administratives du Québec, 2004</i> .....	174
<i>Figure 22. Moyenne des heures habituelles de travail par semaine dans l'emploi principal, selon les régions administratives, Québec, 1994, 1997 et 2004</i> .....	175
<i>Figure 23. Part de l'emploi à temps partiel sur l'ensemble des emplois, Québec, 1994 à 2004</i> .....	176

<i>Figure 24. Part de l'emploi à temps partiel sur l'emploi total, selon les régions administratives, Québec, 1994 et 2004.....</i>	<i>177</i>
<i>Figure 25. Part de l'emploi à temps partiel involontaire selon les régions administratives, Québec, 1997 et 2004 .....</i>	<i>178</i>
<i>Figure 26. Méthode « parapluie » .....</i>	<i>193</i>
<i>Figure 27. Composantes du développement économique dans les régions moins favorisées.....</i>	<i>397</i>
<i>Figure 28. Les acteurs du système productif Techno-mines souterraines.....</i>	<i>lxxii</i>
<i>Figure 29. Représentation schématique des entreprises du créneau Techno-mines souterraines, selon le nombre d'employés et le sous-secteur, octobre 2002 .....</i>	<i>lxxxii</i>
<i>Figure 30. Représentation schématique des entreprises du créneau Systèmes de construction en bois selon le nombre d'employés et le sous-secteur, 2001 .....</i>	<i>cxxxi</i>
<i>Figure 31. Représentation schématique des entreprises du créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales selon le nombre d'employés, 2002.....</i>	<i>clxxxv</i>
<i>Figure 32. Représentation schématique des entreprises du créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques selon le nombre d'employés, octobre 2004 .....</i>	<i>ccxl</i>
<i>Figure 33. Représentation schématique des entreprises du créneau Éolien selon le nombre d'employés .....</i>	<i>ccclxviii</i>
<i>Figure 34. Représentation schématique des entreprises du créneau Transformation de l'aluminium selon le nombre d'employés .....</i>	<i>cdxxviii</i>

## Liste des sigles & symboles

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
ACFAS	Association canadienne-française pour l'avancement des sciences
ACIA	Agence canadienne des inspections des aliments
AEC	Attestation d'études collégiales
AEMQ	Association de l'exploration minière du Québec
AFAT	Association forestière de l'Abitibi-Témiscamingue
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
AMQ	Association minière du Québec
APTQ	Association des producteurs de tourbe du Québec
AQIP	Association québécoise de l'industrie de la pêche
ATR	Association touristique régionale
ATRAQ	Association touristique régionale associée au Québec
BAPAP	Bureau d'accréditation des pêcheurs et aide-pêcheurs
BAPE	Bureau d'audiences publiques en environnement
C.A.	Conseil d'administration
CADT	Centre d'aide au développement technologique
CAF	Certificat d'approvisionnement forestier
CAR	Conférence administrative régionale
CATE	Centre d'Aide technologique
CATE-CN	Centre d'Aide technologique de la Côte-Nord
CCTT	Centre collégial de transfert des technologies
CDBQ	Centre de développement bioalimentaire du Québec
CDE	Corporation de développement économique
CDEM	Corporation de développement économique Montagnaise
CÉCO	Collectivités écologiques du Bas-Saint-Laurent
CEPAF	Centre d'expertise sur les produits agroforestiers

CEPOQ	Centre d'expertise en production ovine du Québec
CETECH	Centre d'étude sur l'emploi et la technologie
CFDM	Centre de formation et de développement en métallurgie
CHI	Centre de haute technologie
CIDCO	Centre interdisciplinaire en développement de la cartographie des océans
CIITQ	Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CNE	Carrefour de la nouvelle économie
CNRC	Conseil national de recherche Canada
CNT	Commission des normes du travail
COPIC	Corporation de promotion industrielle et commerciale
CORDEX	Contrat régional de développement à l'exportation
COREM	Consortium de recherche minérale
CORPEX	Corporation de développement des exportations
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQEPP	Centre québécois d'expertise en production porcine
CQRDA	Centre québécois de recherche et développement de l'aluminium
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
CRBM	Centre de recherche sur les biotechnologies marines
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
CRDAT	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRÉ-BSL	Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
CRPMT	Conseil régional des partenaires du marché du travail
CSMOPM	Conseil sectoriel de la main-d'oeuvre des pêches maritimes

CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSP	Centre spécialisé des pêches
CSP-CCTTP	Centre spécialisé des pêches et le Centre collégial de transfert et de technologie des pêches
CSST	Commission de la santé et sécurité au travail
CTA	Centre des technologies de l'aluminium
CTRI	Centre technologique des résidus industriels
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
DEC	Développement économique Canada
D.E.C.	Diplôme d'études collégiales
D.E.P.	Diplôme d'études professionnelles
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
ETS	École de technologie supérieure
FIER	Fonds d'interventions économiques régional
FIP	Fishery Products International
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GE	General Electric Compagny
GREMI	Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs
HAP	Hydrocarbures aromatiques polycycliques
IMQ	Institut maritime du Québec
IPIMM	Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques
IREPD	Institut de recherche économique sur la production et le développement
IRS	Initiative régionale stratégique maritime
ISMER	Institut des sciences de la mer de Rimouski
ISQ	Institut de la statistique du Québec
ITA	Institut de technologie agro-alimentaire
LEED	Local economic and employment development

MAMR	Ministère des Affaires municipales et des Régions
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MDER	Ministère du Développement économique régional
MDERR	Ministère du Développement économique et régional et Recherche
MELS	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MESSF	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MFER	Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
MFQ	Ministère des Finances du Québec
MISA	Mines, Innovations, Solutions et Application
MMSF	Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle
MPO	Ministère des Pêches et des Océans du Canada
MRC	Municipalité régionale de comté
MREQ	Ministère des Régions du Québec
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
N-D-Q	Nord-du-Québec
NEG	nouvelle économie géographique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
OSBL	Organisme sans but lucratif
P.D.G.	Président-directeur général
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
PFDPQ	Programme fédéral de développement des pêches du Québec
PIB	Produit intérieur brut
PLQ	Parti libéral du Québec

PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
R&D	Recherche et développement
RPAQ	Réseau des pêches et aquaculture du Québec
RAQ	Réseau de l'aquaculture du Québec
RÉA	Régime d'épargne actions
REGAL	Regroupement stratégique en recherches sur l'aluminium
RHDCC	Ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences Canada
RMQ	Réseau des mariculteurs du Québec
RPPHMCN	Regroupement des Pêcheurs professionnels de la Haute et Moyenne-Côte-Nord
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SBDT	Samson Bélair Deloitte & Touche
SDAT	Société de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
SEPM	Sapin, épinette, pin et mélèze
SGF	Société générale de financement du Québec
SNEEA	Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida
SODIM	Société de développement de l'industrie maricole
SOQEM	Société québécoise d'exploration minière
SOREDEM	Société de recherche et de développement minier
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
SPL	Système productif local
SRC	Station Radio-Canada
SVA	Société de la vallée de l'Aluminium
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile
TMQ	Technopole maritime du Québec
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQAR	Université du Québec à Rimouski



UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
URSTM	Unité de recherche de services en technologie minérale
ZEC	Zones d'exploitation contrôlées

### Symboles

K	Millier
M	Million
G	Milliard
KWh	Kilowatt/heure
\$	Dollar canadien

*À mes amours: Christian, Alex et Maxime.*

## Remerciements<sup>1</sup>

Lorsque je me suis investie dans cette thèse de doctorat, je ne m'attendais pas à ce que le choix du directeur de recherche soit aussi important. Je suis immensément reconnaissante envers mon directeur de recherche, Jean Charest, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, qui m'a permis de réaliser mon rêve. Tout au long de ce parcours, il a été un mentor exceptionnel. Ses conseils judicieux, sa grande disponibilité et son soutien dans les épisodes plus difficiles ont été déterminants pour la réussite de ce projet. Mes remerciements s'adressent aussi à Gregor Murray et à Jean-Michel Cousineau, professeurs à l'École de relations industrielles, qui ont accepté d'emblée de faire partie du jury; leurs recommandations lors du dépôt du projet de thèse ont été éclairantes pour la poursuite de la thèse. Merci également à Diane-Gabrielle Tremblay qui a accepté de participer à ce jury, malgré un horaire lourdement chargé.

Je voudrais aussi remercier les personnes des régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que des autres régions qui ont consacré quelques heures de leur temps précieux à m'accorder une entrevue, condition essentielle de la réalisation de cette recherche. Un merci particulier aux présidents des comités ACCORD de ces régions ainsi qu'à la Direction des politiques de développement régional du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) qui ont transmis la documentation et la liste des membres des comités.

J'ai eu la chance de partager cette expérience avec des enfants extraordinaires. Alex et Maxime se sont montrés d'une compréhension étonnante pour leur âge devant ma disponibilité réduite et mes humeurs changeantes. À elle seule, la fierté qu'ils ont toujours affichée à mon retour aux études vaut l'effort consacré.

---

<sup>1</sup> Vous trouverez à l'annexe 1, la liste des personnes interrogées qui ont accepté que leur nom se retrouve dans notre section des remerciements ainsi que celles qui ont collaboré à cette recherche.

Enfin, un merci tout spécial à mon conjoint Christian qui, bien malgré lui, a suivi de près toutes les étapes de réalisation de cette thèse. En plus de bénéficier d'une écoute des plus attentives de sa part, il a été d'un soutien inestimable pour la réalisation de ce projet.

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du programme de subvention à la recherche appliquée aux conditions d'application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* de la Commission des partenaires du marché du travail, ainsi qu'aux bourses de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

## Introduction

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, devant les graves problèmes de pauvreté et le chômage chronique de la population, on réalisait bien que la philosophie économique préconisant le libre marché ou le laisser-faire avait atteint ses limites. Les enseignements de la théorie néo-classique ne permettaient pas de comprendre, et encore moins de résoudre les problèmes du marché du travail. John R. Commons, que l'on identifie comme faisant partie des premiers économistes institutionnalistes (Kaufman, 1993), a trouvé dans les relations de travail des moyens « pacifiques » de résoudre ces problèmes. Il est considéré comme le précurseur des relations industrielles.

La discipline des relations industrielles a fortement évolué depuis. Des relations de travail qui constituaient son principal champ d'études, elle s'intéresse aujourd'hui à une multitude de sujets liés au travail. Toutefois, les inégalités sociales sur le marché du travail demeurent encore au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en relations industrielles. Au Québec, par exemple, Lise Poulin-Simon et Diane Bellemarre (1983) se sont attaqués au problème du chômage dans leur livre *Le plein emploi : pourquoi?* qui a connu un accueil important sur le plan des politiques publiques. Gislain (1986) a examiné la segmentation du système d'emploi au Québec. Chicha, Déom et Lee-Gosselin (1996) ont contribué à la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale au Québec*. Charest et Trudeau (2000) ont vérifié l'accessibilité du programme fédéral d'assurance-emploi. Charest (2002, 2004) a aussi effectué plusieurs recherches sur la formation de la main-d'œuvre. Cousineau (2002) et Bernard et coll. (2003) se sont notamment intéressés au développement social, à la pauvreté et aux indicateurs de bien-être. Bernier, Vallée et Jobin (2003) et Vallée (2005) ont aussi effectué des recherches sur les travailleurs vulnérables. Au cours des dernières années, le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)<sup>2</sup>, dirigé par Gregor Murray, a organisé plusieurs colloques et séminaires internationaux liés aux effets de la mondialisation sur le marché du travail.

---

<sup>2</sup> Site internet : [http://www.crimt.org/Francais/Accueil\\_fr.html](http://www.crimt.org/Francais/Accueil_fr.html).

Étrangement, peu de chercheurs en relations industrielles se sont intéressés aux disparités régionales du marché du travail alors que l'augmentation des écarts de richesse est un phénomène connu, qu'elle s'observe non seulement entre riches et pauvres, mais également entre les régions de la plupart des pays industrialisés (Martin et Morrisson, 2005). Depuis 2000, sur huit périodiques se rapportant aux relations industrielles<sup>3</sup>, tout au plus avons-nous recensé une dizaine d'articles qui ont simplement le mot région dans leur résumé; seulement quelques-uns ont porté spécifiquement sur le marché régional du travail (ex. : Andall, 2007; Weiler, 2000).

Au cours des années 1990, ce sont les grandes agglomérations qui ont connu les plus fortes croissances de population et de productivité (Scott et Storper, 2003), ce qui fait dire à plusieurs qu'il faut favoriser les régions centres pour stimuler la croissance économique d'un pays. Dans une vision néo-libérale, les forces du marché en présence sont irréversibles, et le chômage est un bien mauvais indicateur du bien-être. Dans ce contexte, il faut laisser à leur sort, inévitable, les régions aux prises avec un taux de chômage élevé, quitte à leur accorder temporairement des bénéfices pour qu'elles s'adaptent à leur nouvelle situation (ex. : Joanis et coll., 2004).

Dans cette thèse, nous appuyons plutôt le principe que chacune, chacun devrait pouvoir avoir accès à un travail décent<sup>4</sup> pouvant s'exercer dans la région afin de préserver les liens familiaux et les réseaux de sociabilité des individus. Il est du rôle de l'État de promouvoir ce travail décent et d'assurer une égalité des chances à toutes et à tous. La réduction des disparités régionales de chômage fait donc partie des

---

<sup>3</sup> British Journal of Industrial Relations, European journal of industrial relations, Industrial & Labor Relations Review, Industrial Relations, Industrial Relations Journal, The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, The Journal of Industrial Relations, Relations industrielles.

<sup>4</sup> Selon l'OIT, le travail décent est défini comme suit : « ... résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe divers éléments : possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré; sécurité au travail et protection sociale pour les familles; amélioration des perspectives de développement personnel et d'intégration sociale; liberté pour les êtres humains d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer à la prise des décisions qui influent sur leur vie; égalité de chances et de traitement pour l'ensemble des femmes et des hommes. »

responsabilités de l'État, comme d'ailleurs le soutient l'Organisation internationale du travail :

« Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer dans la distribution des richesses des régions les plus riches vers les régions les plus pauvres et dans le renforcement des capacités des administrations locales et autres acteurs importants. » (OIT, 2004 : 73)

Dans les pays industrialisés, les politiques publiques qui ont été mises en place pour lutter contre le chômage l'ont été surtout par le biais de stratégies ou de programmes administrés indistinctement sur l'ensemble d'un territoire donné; les politiques actives<sup>5</sup> du marché du travail étant souvent considérées comme le meilleur moyen de lutter contre le chômage. Depuis la fin des années 1980, on compte aussi sur le développement endogène<sup>6</sup> pour réduire les disparités régionales de chômage. Les organisations internationales (OCDE, OIT) et les gouvernements de bon nombre de pays intensifient leurs interventions en région afin de soutenir le développement de « clusters » industriels. Cet intérêt envers le développement régional n'est pas étranger à la popularité des « régions qui gagnent »<sup>7</sup> dans la littérature, par exemple, la Silicon Valley et la Route 128 (Saxenian; 2000, traduit de 1994), la région italienne d'Émilie-Romagne dénommée Troisième Italie par Bagnasco (1977) (Piore et Sabel, 1989, traduit de 1984), l'industrie du film à Los Angeles (Christopherson et Storper, 1986), l'Orange County (Scott et Paul, 1990). Ces succès donnent l'impression qu'il soit possible pour n'importe quels pays, région ou communauté de prospérer malgré la globalisation du commerce où les pays à faibles salaires tels que la Chine et l'Inde accaparent de plus grandes parts de marché. De l'expérience de clusters industriels, la région est considérée comme un lieu propice à l'innovation et à la compétitivité des entreprises; la proximité

---

<sup>5</sup> Les politiques actives du marché du travail se différencient des politiques dites « passives » en ce sens que les premières visent l'intégration en emploi par une participation à des mesures structurantes pour les individus alors que pour les secondes, il s'agit de politiques de soutien de revenu sans exigences de conditions de la part des bénéficiaires.

<sup>6</sup> La théorie de la croissance endogène (Romer, 1986, 1990; Lucas, 1988) attribuée aux régions, la capacité de stimuler leur propre croissance économique, notamment par les innovations et les nouvelles technologies.

<sup>7</sup> Référence au livre de Benko et Lipietz (dir.) 1992 intitulé *Les régions qui gagnent*.

favorisant l'échange d'information et l'apprentissage. L'innovation n'évolue pas en vase clos, elle dépend aussi des institutions qui la favorisent et d'une culture régionale favorable à son expansion (Braczyk et coll., 2004).

En fait, plusieurs théories ont été proposées pour expliquer l'émergence de ces régions dont le dynamisme interne a fait l'envie de plusieurs. Les théories et modèles qui s'intéressent au développement économique local ou régional répondent de plusieurs appellations : districts industriels, systèmes productifs locaux, *clusters*, milieux innovateurs, économies d'agglomération, régions apprenantes, modèles d'innovation territoriale, etc. Le plus populaire demeure celui des « clusters » dont la paternité revient à Michael Porter (1990) et duquel l'OCDE (1999, 2001b) en a fait l'un de ses principaux outils de croissance économique. Les *clusters* (et ses formes multiples) sont aujourd'hui implantés dans plusieurs secteurs d'activité et pour différents objectifs tels que pour promouvoir les nouvelles technologies, l'entrepreneuriat, les exportations, etc.

Les *clusters* connaissent un succès immense: « Battalions of consultants and researchers, armed with a variety of models, maps, and approaches to differentiate themselves from one another in the rapidly expanding field of economic development, compete to help regions design and implement cluster-based strategies. » (Rosenfeld, 2001 : 14). On connaît cependant moins bien les bases de ces théories ou modèles, entre autres choses, comment ils s'appliquent dans les régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres. On sait encore très peu de choses sur les moyens d'améliorer la situation de l'emploi dans les régions aux prises avec un taux de chômage élevé.

Cette thèse s'intéresse donc à la réduction des disparités régionales de chômage. Son objectif est de trouver les moyens d'améliorer la situation de l'emploi dans les régions aux prises avec un taux de chômage élevé, que nous appelons aussi « régions défavorisées ». Notre intérêt porte sur les régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres, plus précisément, les régions à faible population et éloignées des grands centres que nous dénommons ici « régions périphériques ».



### *Structure du document*

Le chapitre 1 traite plus amplement de la problématique de l'emploi dans les pays industrialisés, en particulier, de la persistance des disparités régionales de chômage, de ses conséquences et de ses causes. Il démontre l'insuffisance des politiques du marché du travail pour réduire ces disparités.

Le deuxième chapitre questionne les éléments des politiques de développement économique régional qui permettent d'améliorer la situation de l'emploi. Pour ce faire, il passe en revue la littérature sur le développement économique régional. Dans ce chapitre, nous exposons les principales approches, les théories ou modèles et les critiques à leur endroit. Nous portons une attention particulière aux considérations en matière d'emploi, ainsi qu'à leur application possible dans les régions à faible population et éloignées des grands centres.

Le troisième chapitre fait état de notre démarche analytique. Au terme de la revue de la littérature scientifique et des diverses approches théoriques examinées, nous proposons un cadre conceptuel. Nous présentons par la suite la méthodologie utilisée pour le vérifier. Cette méthodologie repose sur l'examen d'un projet de développement économique régional basé sur le modèle des « clusters » industriels dans cinq régions périphériques du Québec.

Le chapitre quatre présente les résultats, il se divise en trois parties. Dans un premier temps, nous traçons le portrait de la situation de l'emploi dans les régions du Québec, notre cas d'étude, en lien avec la problématique posée au premier chapitre. Par la suite, nous décrivons le projet de développement économique observé, c'est-à-dire le projet ACCORD. La troisième partie présente l'analyse transversale des résultats effectuée à partir de l'analyse de chacun des secteurs d'activité faisant partie de notre méthodologie. On retrouve cette analyse détaillée à l'annexe 3.

Le chapitre cinq discute des contributions théoriques de la thèse, en regard des résultats de recherche. Dans un premier temps, les principales approches de développement économique sont discutées. Par la suite, les forces et faiblesses du modèle conceptuel exploratoire utilisé sont exposées. Ensuite, nous proposons un nouveau modèle qui intègre nos constats. Nous discutons du positionnement théorique du modèle et nous traitons finalement de l'implication de cette thèse pour la discipline des relations industrielles.

La conclusion reprend les éléments forts de chaque chapitre et propose de nouvelles pistes de recherche.

## Chapitre 1 La problématique de l'emploi

Dans un monde idéal, tous les individus devraient avoir accès, sans discrimination, à un emploi qui les fait vivre décemment ainsi que leur famille, qui correspond à leur formation et à leur expérience, et permet de conserver leur employabilité. Un emploi qui procure une sécurité adéquate lorsque survient une perte d'emploi, un accident ou une maladie, qui permet de se réaliser et de se constituer un patrimoine au fil des ans. Cet emploi devrait s'exécuter à un rythme et à des conditions qui ne nuisent pas à la santé et permettre suffisamment de temps de repos, pour récupérer et être avec ses proches. Cet emploi devrait aussi pouvoir s'exercer dans la région pour préserver les liens familiaux et les réseaux de sociabilité.

Or, toutes et tous ne disposent pas d'un emploi. Dans le présent chapitre, nous examinons, dans un premier temps, l'importance des disparités de chômage dans les pays industrialisés et de son évolution au cours des dernières années. Nous traitons brièvement des conséquences de ces disparités. Par la suite, nous discutons de l'efficacité relative des politiques actives du marché du travail pour résoudre les problèmes du chômage. Les politiques de développement économique régional sont ensuite exposées comme étant une alternative plus efficace. Nous poserons finalement notre question de recherche. Nous concluons par la définition de quelques concepts.

### 1.1 La présence et la persistance des disparités régionales de chômage

Dans leur ouvrage *The Geographies of labour market inequality*, Martin et Morrison (2005) expliquent comment les inégalités sur le marché du travail se sont accentuées au cours des années, comment elles s'observent entre les régions et à l'intérieur même des régions les plus prospères, et dans quelle mesure la globalisation des marchés a pu accentuer le phénomène. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est aussi en accord pour dire que ces disparités sont demeurées élevées au cours des années :

« ... les disparités de taux de chômage au niveau régional se sont

accentuées dans de nombreux pays au cours des années 70 et au début des années 80, et la tendance ne s'est pas inversée depuis lors. » (OCDE, 2005a : 87)

Parmi les 27 pays industrialisés de l'OCDE, certains détiennent des taux de chômage élevés depuis plusieurs années (ex. : la République slovaque, la Pologne, la Grèce, l'Espagne). De 1994 à 2006, l'écart entre le pays industrialisé ayant le taux de chômage le plus élevé et celui ayant le moins élevé était près de 15 points de pourcentage. Les disparités de chômage s'observent entre les pays, mais aussi à l'intérieur même des pays les plus prospères (Martin et Morrison, 2005). Dans la majorité des 26 pays de l'OCDE, l'écart entre le taux d'emploi maximum et le taux d'emploi minimum au niveau régional excède souvent 10 points de pourcentage (OCDE, 2005a). Et dans un pays, ce sont souvent les mêmes régions qui font mieux ou moins bien que la moyenne nationale. D'ailleurs, dans la plupart des pays, plus de la moitié du revenu national est générée par quelques régions clés ne représentant ensemble qu'une faible portion de la superficie totale nationale. Selon l'OCDE, les régions qui affichaient un taux d'emploi inférieur à la moyenne nationale ont généralement connu une croissance de l'emploi plus faible de 1993 à 2003 (OCDE, 2005a).

Au Canada, l'écart entre le taux de chômage le plus élevé (Terre-Neuve-Labrador, 20,1 %) et le moins élevé (Saskatchewan 8,3 %) excédait près de 12 points de pourcentage en 1993. Cet écart a peu varié par la suite. Selon les données de *l'Enquête sur la population active* de Statistique Canada, ce sont les provinces de l'Ouest qui affichent inmanquablement les plus bas taux, et les provinces de l'Est, les plus hauts niveaux de chômage. Encore aujourd'hui, même si la province de Terre-Neuve-Labrador connaît une effervescence économique en raison de l'exploitation de ses réserves pétrolières, l'écart de son taux de chômage avec celui de l'Alberta s'établit à plus de 10 points de pourcentage en 2007.

Le Québec ne fait pas exception à la règle en matière de disparités régionales de chômage. Année après année, depuis 1994, on observe un écart de plus de 11 points de pourcentage entre les taux de chômage régionaux les plus et les moins élevés; cet écart

atteint le point culminant de 16,2 points de pourcentage en 1997. Invariablement, c'est la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine qui détient le taux de chômage annuel le plus élevé, une situation à l'opposé de celle de Chaudière-Appalaches qui, pendant une décennie, obtient le palmarès du plus bas taux de chômage régional; ce n'est que depuis 2004 qu'elle se fait décoiffer par la région de la Capitale-Nationale.

## **1.2 Les conséquences des disparités régionales de chômage**

Dans les régions touchées par un chômage élevé et persistant, les conséquences sont importantes. En guise d'exemple, au Québec, à l'exception du Nord-du-Québec, les régions du Bas-St-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont connu une baisse significative de leur population depuis 1986. Ces régions ont aussi connu une perte plus importante de jeunes (15 à 29 ans) entre 1996 et 2006 (MDEIE, 2007 : tableau 1.7). Ces situations fragilisent le maintien des services publics (ex. : écoles) et des entreprises de service (ex. : épicerie) sur le territoire, donc, la qualité de vie même de la population qui y réside. Selon Côté et Proulx (2002), le départ des jeunes travailleurs qualifiés mais aussi les technologies ont détérioré la situation de ces régions entre 1975 et 2000. Ces régions sont connues pour l'exploitation de leurs ressources naturelles, elles sont d'ailleurs appelées régulièrement régions « ressources ». Les multinationales qui sont présentes sur ces territoires ont accru fortement leur productivité au fil des années et ont moins besoin de main-d'œuvre qu'auparavant. Les travailleuses et travailleurs mis à pied n'ont pas été capables de trouver un emploi dans le secteur tertiaire au salaire et aux conditions de travail du secteur primaire; cette situation s'est répercutée sur l'économie de l'ensemble de ces régions.

Ces mêmes régions sont aussi les plus défavorisées matériellement selon Fréchet et coll. (2005), et leur situation de 2001 est pire qu'elle ne l'était en 1996. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est de loin la plus défavorisée matériellement. En 1996, près de 70 % de sa population se situe au plus bas quintile de l'indice de défavorisation matérielle au Québec; cette situation s'est détériorée en 2001 alors que ce

pourcentage atteint plus de 80 %. Les régions du Bas-Saint-Laurent, de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord ont aussi plus de 40 % de leur population sous le quintile le plus bas de l'indice de défavorisation matérielle du Québec en 2001. Les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Mauricie accusent aussi un pourcentage de leur population au dernier quintile inférieur, plus élevé que la moyenne nationale.

### **1.3 Les politiques actives du marché du travail**

Depuis le début des années 1990, les politiques actives du marché du travail sont employées par les gouvernements des pays industrialisés comme moyen de lutte contre le chômage. La *Stratégie de l'OCDE pour l'Emploi*, adoptée en 1994, en est le meilleur exemple. Plus récemment, ce sont vers les politiques alliant « flexibilité » du marché du travail et protection sociale, que l'on dit de « flexicurité », que les pays industrialisés se tournent de plus en plus. Dans les pages suivantes, nous discutons de l'efficacité relative de ces orientations, ainsi que de la suggestion de l'OCDE d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre comme solution aux disparités régionales de chômage.

#### ***La Stratégie de l'OCDE pour l'Emploi***

Dans les pays industrialisés, c'est la *Stratégie de l'OCDE pour l'emploi* (OCDE, 1994) qui constitue l'exemple de politiques publiques de lutte contre le chômage la plus connue. Cette stratégie visait à contrer le chômage élevé et persistant que l'on retrouvait dans de nombreux pays industrialisés. À cette époque, les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) croyaient que les raisons du chômage étaient surtout d'ordre structurel<sup>8</sup>. Pour réduire le chômage, en plus de créer un climat favorable à l'économie, il fallait donc établir un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail : viser le recyclage, la mobilité, l'adaptation de la main-d'œuvre, des mesures « souples » du marché du travail. On a

---

<sup>8</sup> Osberg et Lin (2000 : résumé) définissent le chômage structurel comme étant une « ... situation dans laquelle les travailleurs ne peuvent occuper les postes disponibles parce qu'ils n'ont pas les compétences voulues, n'habitent pas là où les postes sont offerts ou ne sont pas prêts à travailler au salaire offert sur le marché ».

donc par exemple réformé les programmes d'assurance-emploi afin qu'ils soient moins « généreux », obligé davantage les chômeurs et chômeuses à emprunter des parcours d'insertion professionnelle, procédé à des « ajustements » en matière de législation du travail et de réglementations afin de rendre le marché du travail plus « flexible » (OCDE, 2004).

Plusieurs pays ont suivi assez fidèlement cette stratégie dont le Canada qui procéda, en 1996, à une réforme majeure du programme d'assurance-chômage resserrant ainsi les critères d'admissibilité et accentuant les mesures actives du marché du travail. Au Québec, en 1998, la *Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale* (L.R.Q., chapitre S-32.001) poursuit cette même logique. Les prestations de sécurité de revenu sont converties en prestations d'assistance-emploi : l'on vise à inciter les personnes aptes au travail, bénéficiaires d'aide de dernier recours, « ... à entreprendre ou à poursuivre des démarches d'intégration ou de réintégration en emploi » (art. 13).

Après des années de mise en œuvre de la *Stratégie pour l'emploi de l'OCDE*, les études qui ont tenté d'évaluer le « succès » des politiques actives<sup>9</sup> du marché du travail arrivent à des résultats mitigés (Martin, 2000 ; Brandt et coll., 2005). Il appert que des pays qui n'ont pas suivi aussi fidèlement la stratégie de l'OCDE — et qui ne sont pas nécessairement reconnus pour la « flexibilité » de leur marché du travail — ont réussi à maintenir des taux de chômage relativement stables (ex. : Suisse, Autriche, Norvège).

Parallèlement, de 1979 à 2001, les données de l'OCDE (2003a : 45) démontrent une augmentation assez importante de la dispersion des salaires dans plusieurs pays industrialisés, et plus particulièrement aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande ainsi qu'aux Pays-Bas. Ces pays sont reconnus comme ayant mis en place les interventions les plus « actives » sur le marché du travail. De plus, dans près de

---

<sup>9</sup> Les politiques actives du marché du travail se différencient des politiques dites « passives » en ce sens que les premières visent l'intégration en emploi par une participation à des mesures structurantes pour les individus alors que pour les secondes, il s'agit de politiques de soutien de revenu sans exigences de conditions de la part des bénéficiaires.

la moitié des pays de l'OCDE, les inégalités de revenus ont augmenté, et aucun pays n'a enregistré, de façon claire, une baisse dans les inégalités (Förster, 2000). Pour l'OCDE,

« ... il n'est pas exclu que les mesures destinées à accroître la « flexibilité » du marché du travail — y compris la flexibilité dans la détermination des salaires relatifs — aient pu provoquer un renforcement des inégalités de gains en même temps que l'emploi progressait. » (OCDE, 2003a : 42)

On constate également une croissance du travail à temps partiel et des emplois temporaires. De plus, le sentiment de précarité de l'emploi s'est accru chez les travailleurs et travailleuses entre les années 80 et les années 90 dans tous les pays membres, sans exception (OCDE, 1997; 2003). Même dans les pays où le taux de chômage est faible (États-Unis, Japon, Royaume-Uni), le sentiment de précarité de l'emploi est élevé. Au Canada, par exemple, 80 % des salariés, hommes et femmes, n'étaient pas tout à fait d'accord avec l'affirmation que « mon emploi est assuré » en 1997 (OCDE, 2003a : 53). Ces résultats portent à croire que les politiques du marché du travail ont peut-être créé plus de problèmes qu'elles n'en ont réussi à corriger. Selon l'OIT :

« Dans de nombreuses régions du monde, en particulier dans les pays industrialisés et les pays en développement à revenu moyen, les problèmes de chômage élevé ou en hausse ont été aggravés par les pressions supplémentaires sur la qualité de l'emploi. Les salaires réels et les conditions de travail ont fait l'objet d'une pression à la baisse, en partie à cause de la concurrence croissante sur les marchés d'exportation et pour attirer des investissements étrangers. On observe également un phénomène d'insécurité grandissante des travailleurs, du fait de facteurs étroitement liés tels que l'érosion de l'État-providence, la déréglementation du marché du travail et la perte de pouvoir des syndicats. Il convient de prendre en compte à la fois les intérêts des travailleurs et ceux des employeurs, et des politiques équilibrées s'avèrent essentielles à cet égard. » (nos soulignés) (OIT, 2004 : 70-71)

En 2004, dans son éditorial « Réévaluer la stratégie de l'OCDE pour l'emploi », l'OCDE reconnaît qu'il faille aussi créer des emplois plus nombreux et meilleurs, en conjonction avec d'autres objectifs sociaux, « ... en particulier assurer une protection



sociale adéquate, permettre une meilleure articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, et atteindre une équité en cohérence avec les choix nationaux » (OCDE, 2004 : 12).

### ***Les orientations en faveur de la « flexicurité »***

Depuis le milieu des années 1990, plusieurs travaux innovateurs sont menés, particulièrement en France, afin de trouver les moyens de « sécuriser » davantage la main-d'œuvre dans un contexte où les employeurs recherchent de plus en plus de flexibilité pour leur entreprise (Boissonnat, 1995; Supiot, 1999; Gazier, 2003). L'idée d'allier la flexibilité du marché du travail et la sécurisation des transitions professionnelles, communément appelée « flexicurité » trouve écho au sein de plusieurs politiques publiques. Le « triangle d'or de la flexicurité » du Danemark reposant sur une faible protection de l'emploi au niveau des règles du travail concernant l'embauche et les licenciements, une indemnisation généreuse de revenu dans les périodes de chômage, et un investissement public très important dans les politiques actives du marché du travail, fait figure de référence.

En 2005, dans ses lignes directrices<sup>10</sup> pour la croissance et l'emploi, l'Union européenne adopte une orientation en faveur de la « flexicurité ». En 2006, l'OCDE révisé la *Stratégie pour l'emploi* et « s'attaque à la problématique de la sécurité de l'emploi/flexibilité » (OCDE, 2006 : 13).

Bien qu'elles accordent une place plus importante aux protections sociales, les politiques sur la « flexicurité » laissent supposer que les raisons du chômage sont liées à certaines générosités des programmes de sécurité du revenu qui désincitent au travail, des rigidités dans les règles du travail qui affectent la compétitivité des entreprises, et que les travailleurs n'ont pas les compétences ou l'information pour occuper les emplois

---

<sup>10</sup> Lignes directrices pour les politiques de l'emploi (2005-2008). Décision 2005/600/CE du Conseil du 12 juillet 2005 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres.

demandés. Mais il est probable que le succès des pays nordiques quant à leur faible taux de chômage soit lié à d'autres aspects que celui de la « flexicurité ». Par exemple, pour certains auteurs, le succès du Danemark, si souvent rapporté dans la littérature, est davantage lié à sa politique monétaire qu'à sa politique du marché du travail (Madsen, 2002 ; Ramaux, 2008).

### ***Les incitations à la mobilité de la main-d'œuvre***

Dans son étude sur les disparités régionales de chômage (OCDE, 2005a), l'OCDE propose de favoriser la mobilité des travailleuses et travailleurs, des régions moins favorisées vers les plus favorisées. Les moyens envisagés consistent en la réduction des incitations fiscales et financières pour la propriété et l'obligation des chômeurs d'accepter un emploi dans une région différente de leur lieu de résidence. On propose également de supprimer les obstacles à la demande de main-d'œuvre, d'ajuster les salaires aux conditions locales et de transférer aux régions la responsabilité de certains programmes pour l'emploi (OCDE, 2005a : 86). Encore ici, on retrouve l'idée que le chômage s'explique essentiellement par les rigidités du marché du travail. On reconnaît ici les idées néolibéralistes où le libre marché mène à l'efficacité. Il est difficile de croire qu'en « flexibilisant » les salaires et les conditions de travail, la population des régions plus défavorisées pourra avoir davantage accès à un emploi de qualité ou un travail décent. C'est supposer que la réduction des coûts de la main-d'œuvre a un impact direct sur l'embauche et non principalement sur les profits ou la productivité des entreprises. C'est faire peu de cas de la main-d'œuvre, la considérer comme un facteur mobile de production au même titre que le capital, et faire fi des liens familiaux et culturels qui unissent la population sur un même territoire.

Dans cette même étude, l'OCDE fait pourtant remarquer que l'emploi n'est pas un facteur déterminant de la mobilité des travailleuses et travailleurs. L'emploi n'est pas le seul facteur, ni le principal qui motive les migrations interrégionales dans les pays industrialisés. En conséquence, réduire l'aide à l'accession à la propriété ou au logement risque d'avoir peu d'effets sur la mobilité. Toutefois, certaines catégories de main-

d'œuvre sont plus mobiles que d'autres. L'OCDE fait mention de la proportion à migrer plus marquée des personnes hautement qualifiées (OCDE, 2005a : 85); les jeunes qui sont également plus prompts à migrer que les personnes plus âgées (OCDE, 2005a : 105). Cousineau et Vaillancourt (2000) faisaient le même constat au Canada. Ainsi, favoriser la mobilité risque d'aggraver la situation économique des régions moins peuplées aux prises avec un taux de chômage élevé qui, comme on nous l'avons vu pour certaines régions du Québec, ont déjà perdu une partie importante de leur population.

En somme, les politiques du marché du travail des dernières décennies, bien qu'elles puissent, à notre avis, aider à l'employabilité de certaines clientèles (ex. : subventions à l'emploi pour les clientèles plus à risque de chômage telles que les personnes handicapées), ne donnent pas des résultats très convaincants en ce qui a trait à la réduction du taux de chômage. Elles ont l'effet pernicieux de laisser entendre que l'emploi repose sur la volonté de la main-d'œuvre de travailler, voire d'améliorer son employabilité ou de la maintenir, alors que cette responsabilité en matière d'emploi doit être partagée avec l'État, mais aussi avec les entreprises. L'accent mis sur ces politiques du marché du travail fait aussi oublier qu'elles ne peuvent à elles seules résoudre les problèmes du chômage, et que la demande de travail importe.

## **1.4 Les politiques de développement économique régional**

« ...it is important to be realistic about their likely impacts on unemployment; one should not oversell the case for active labour market policies. More effective active labour market policies, (...), are not a magic bullet on their own to solve the unemployment problem. Since one of the main objectives of active measures is to assist the unemployed to get back into work, they require a reasonably buoyant supply of job vacancies in order to be effective. Aggregate demand matters too. As the OECD Jobs Study has stressed, more effective active policies are only one element in a comprehensive strategy of macroeconomic and microeconomic measures required to cut unemployment significantly. Nonetheless, they remain a potentially important weapon in the fight against unemployment. » (Martin, 2000 : 300)

Au Canada, le chômage élevé du début des années 1990 serait lié essentiellement à l'insuffisance de travail (Massé, 1995; Picot & Heisz, 2000). Selon Picot & Heisz (2000), le taux de chômage au Canada, qui n'était pas plus élevé dans les années 1990 que dans les années 1980, ne s'est pas résorbé parce que les entreprises n'ont tout simplement pas créé suffisamment d'emplois.

Dans son étude sur les disparités régionales de chômage (OCDE, 2005), l'OCDE démontre elle-même que les facteurs démographiques, les taux d'activité et la scolarisation de la population qui, dans la littérature, sont considérés comme des indices de la présence de problèmes structurels du marché du travail, ne jouent qu'un rôle minime dans l'explication des disparités régionales de chômage. Les écarts de chômage entre les régions sont surtout liés à la demande de travail (OCDE, 2005 : 85). La spécialisation sectorielle des régions explique en partie ce phénomène. C'est que la croissance économique ne se répercute pas équitablement entre les régions, elle a des effets plus prononcés dans certains secteurs. Cette situation avantage certaines régions qui en sont pourvues au détriment des autres. En conséquence, les « politiques tenant compte de la dimension régionale » seraient plus appropriées (OCDE, 2005 : 83).

Pour réduire les disparités régionales, l'OCDE fait brièvement mention de la possibilité de promouvoir la création d'emploi au niveau local (OCDE, 2005; 122). L'OCDE prévient toutefois qu'il existe peu d'évaluations sur ce type de programmes et les résultats aux États-Unis et au Royaume-Uni sur les zones d'entreprises ne sont pas concluants pour les raisons suivantes : les nouveaux emplois auraient été tout de même créés, certaines nouvelles entreprises provenaient des régions voisines (gains nets limités) et les nouveaux emplois ont été pourvus par des travailleurs venus d'autres régions (OCDE, 2005 : 123).

Pourtant, dans plusieurs pays, on mise beaucoup sur le développement local pour relever les défis de la compétition mondiale et assurer la prospérité des régions. Dans un monde de plus en plus concurrentiel et ouvert aux marchés extérieurs, on reconnaît de plus en plus l'importance pour les entreprises locales de faire preuve d'innovation et de

développer des alliances avec leur environnement pour maintenir, voire développer leur compétitivité. L'idée des « clusters » (Porter, 1998), à l'exemple des districts industriels italiens et de la Silicon Valley aux États-Unis, est considérée dans plusieurs pays, comme étant l'exemple à suivre (Pommier, 2002). L'OCDE a, du reste, publié plusieurs travaux sur le sujet au cours des dernières années<sup>11</sup> et promeut activement ce type de développement dans son Programme LEED (Local Economic and Employment Development).

Toutefois, les villes et régions qui font figure d'exemple telles que Silicon Valley, la Troisième Italie, Los Angeles, Paris et New York comprennent des centaines d'entreprises et un bassin gigantesque de main-d'œuvre; elles sont d'ailleurs des mégapoles pour certaines. Il n'est pas certain que les théories et modèles en matière de développement économique régional peuvent s'appliquer aux régions à faible population et éloignées des grands centres ainsi qu'aux régions à haut taux de chômage. D'autres questions se posent à cet égard : quels sont les facteurs de succès des initiatives en matière de développement économique régional? Dans quelle mesure créent-elles des emplois? Quelles sont les considérations en matière de main-d'oeuvre?

## 1.5 Question de recherche

Plus que les problèmes structurels du marché du travail, l'insuffisance de la demande de travail se veut l'explication la plus plausible en regard du taux de chômage élevé de certaines régions. C'est en partie parce que la croissance économique ne se répercute pas équitablement entre les régions que l'on constate de telles disparités. Ces résultats interpellent davantage des politiques de développement économique régional que des politiques actives du marché du travail.

Notre question de recherche porte donc sur les interventions publiques de développement économique les plus appropriées pour améliorer l'emploi dans les

---

<sup>11</sup> Voir notamment les documents suivants : *Managing Decentralisation : a new role for labour market policy* (2003b), *Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance* (2001a), *Innovative clusters* (2001b). *Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED)* (2000).

régions à haut taux de chômage et qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres. Nous désirons savoir, en particulier, *quelles sont les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins favorisées, en particulier, les régions à faible population et éloignées des grands centres?*

Pour répondre à cette question, nous examinerons la littérature sur le développement économique régional. Cet examen poursuit plusieurs objectifs : connaître les théories et modèles de développement économique régional, identifier leurs facteurs de succès et leurs limites, vérifier dans quelle mesure ils sont susceptibles de s'appliquer dans le type de régions qui nous intéresse et évaluer leurs chances de réussite sur le plan de la création d'emploi.

Mais d'abord, précisons certains concepts reliés à notre recherche.

## **1.6 Concepts**

Dans cette partie, nous définissons les concepts qui nous ont paru les plus importants pour la compréhension de la recherche. Nous définissons les concepts de régions moins favorisées et régions périphériques, de développement économique régional et développement local, ainsi que de « clusters ».

### **1.6.1 Régions moins favorisées et régions périphériques**

Crevoisier et coll. (2003) résumant bien l'importance de la région comme cadre d'analyse des problèmes d'emploi : « La région est l'échelle à laquelle s'organisent concrètement, au jour le jour, l'essentiel des coordinations entre employeurs et employés ainsi qu'entre système de formation et système de production » (: 95). Notre étude s'intéresse aux problèmes reliés à l'emploi. Ce problème est plus accentué dans certaines régions, ce que nous appelons les régions moins favorisées. C'est d'ailleurs le terme qu'utilise l'OCDE dans son étude sur les disparités régionales de chômage (OCDE, 2005).

La notion de régions périphériques au Québec réfère à deux caractéristiques importantes qui les distinguent des autres et qui ajoutent au défi de l'emploi et du

développement économique : leur taille et leur distance des grands centres urbains. Selon Polèse et Shearmur (2002), les interactions économiques avec les grands centres urbains seraient plus faciles dans un rayon de 125 kilomètres ou à environ 1 heure de route de ces villes.

La notion de régions éloignées est parfois utilisée comme synonyme des régions périphériques quoiqu'elle comporte un aspect péjoratif.

### **1.6.2 Développement économique régional et développement local**

Le concept de développement peut être défini par sa mesure, ses objectifs ou sa mise en œuvre. Les concepts de développement ou de performance économique sont habituellement mesurés en termes de PNB<sup>12</sup>, PNB par habitant, croissance de nouvelles entreprises et croissance d'emplois. Pour Plummer et Taylor (2001 : 232), le taux de chômage peut être aussi une bonne mesure (quoiqu'imparfaite) de la performance d'une économie locale. Les variations du taux de chômage comportent à la fois les dimensions de l'offre et de la demande de travail. Il serait ainsi plus approprié que la croissance de l'emploi pour évaluer le développement d'une localité.

Pour certains auteurs, le concept de développement doit aussi comprendre des aspects autrement qu'économiques, par exemple, fournir de bons emplois, répartir la richesse, encourager la représentation des travailleurs dans l'entreprise et leur participation aux prises de décision (Markusen et coll., 1999 : 91).

Dans cette étude, la notion de développement déborde celle de la comptabilité du chômage, mais répond également à des objectifs de création, de qualité des emplois ainsi que de qualité de vie. En définitive, dans notre question de recherche, il est superflu de préciser « visant l'emploi » puisque le développement économique devrait, à notre avis, viser prioritairement cet objectif. Cependant, nous croyons que ce n'est pas nécessairement le cas et que d'autres objectifs peuvent être ciblés tels que la croissance

---

<sup>12</sup> Produit national brut.

économique ou la productivité, c'est pourquoi nous avons ajouté « visant l'emploi » (comprendre emplois de quantité et de qualité) dans notre question de recherche.

L'expression développement économique régional se confond souvent à celle de développement local. Pour Joyal (2002), le développement local est :

« Une stratégie d'intervention socioéconomique par laquelle des représentants locaux des secteurs privé, public ou social travaillent à la valorisation des ressources humaines, techniques et financières d'une collectivité en s'associant au sein d'une structure sectorielle ou intersectorielle de travail, privée ou publique, dotée d'un objectif central de croissance de l'économie locale. » (Joyal, 2002 : 36)

C'est que la notion de « local » réfère à plusieurs réalités, parfois elle exprime une collectivité dans un espace à géométrie diverse, alors que dans d'autres situations, il s'agit d'un territoire administratif. Mercoiret<sup>13</sup> résume :

« Dans la terminologie administrative, le “niveau local” désigne les unités territoriales qui constituent les échelons inférieurs du découpage administratif et qui sont gérées par des collectivités locales publiques (des élus le plus souvent). Entendu dans ce sens, le niveau local pourrait se définir comme :

- un espace géographique, un territoire, un espace administratif où s'exercent des juridictions spécifiques ayant des prérogatives plus ou moins étendues;
- un espace politique au double sens de “gestion des affaires” et de rapport de forces, dès lors qu'il existe des enjeux de pouvoir pour s'assurer la maîtrise de cet espace et sa gestion.

En outre, cet espace se définit toujours par rapport à d'autres espaces, plus vastes (dans leur territoire et leurs prérogatives) et plus englobants, du découpage administratif (la région par exemple).

Mais d'autres définitions peuvent être données.

---

<sup>13</sup> <http://afin.cirad.fr/themes/territoires/devLocal.htm>. (page consultée le 13 juin 2005).



individus et des groupes, leur quotidien; c'est là que les orientations et les objectifs de développement, les choix politiques et économiques, les évolutions écologiques et les statistiques cessent d'être des abstractions, sortent des dossiers et des livres pour s'incarner réellement dans les conditions d'existence et de production d'hommes et de femmes, de jeunes et d'adultes, d'enfants et de vieillards. »

Selon Joyal (2002), le développement local (ou développement économique régional) se distingue du développement communautaire. Dans le développement communautaire, il existerait un préjugé favorable envers des formes économiques alternatives, non traditionnelles (coopératives, entreprises alternatives, entreprises communautaires, autogestion). De même, ce concept ne doit pas être confondu avec celui de développement durable :

« Quand on parle de développement durable, c'est-à-dire de développement *“qui satisfait aux besoins de la génération présente, à commencer par ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs”* (définition des Nations Unies adoptée à Rio en 1992), on insiste sur une double dimension : sociale et intergénérationnelle. Or, précisément, les multinationales sont dans une logique de localisation guidée par la recherche des plus bas salaires possible et des réglementations environnementales les plus laxistes possible, c'est-à-dire le contraire du développement soutenable.

Inversement, le développement local est fondé sur la mobilisation de tous les acteurs, y compris les salariés (qui ne sont pas forcément les plus démunis), c'est-à-dire de gens qui sont censés rester là de génération en génération, car le développement local est fondé sur une accumulation collective de capital humain. Ces gens ont généralement intérêt à ne pas gâcher leur propre territoire et ont la conscience d'un avenir partagé. Tout développement soutenable doit donc s'appuyer sur une idéologie de développement local.

Mais, première limite, même le local ne se préoccupe pas forcément des plus démunis, au contraire. ... Seconde limite, la conscience du caractère environnementalement dangereux, à terme, d'une surspécialisation productive industrielle n'apparaît pas tout de suite. Les exemples abondent : Silicon Valley, tanneries de Fès, etc. »<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://lipietz.net/spip.php?article895>. (page consultée le 20 avril 2005).

### 1.6.3 « Clusters » et autres formes de développement économique régional

Dans la littérature, le terme « clusters » est de loin le plus employé pour désigner une agglomération d'entreprises sur un territoire donné. Il peut correspondre à n'importe quelle forme de développement ou de regroupement d'entreprises localisé :

« The term cluster has become so common that it is applied freely to almost any problem that can benefit from a collective solution...almost any reference to sectors of the economy is called 'clusters'. » (Rosenfeld, 2001 : 3-4)

Dans leur étude, Martin et Sunley (2003) recensent au moins dix définitions différentes des *clusters* et nous en avons trouvé plusieurs autres. Dans un même texte, il n'est pas rare de retrouver des notions considérées synonymes de *clusters* alors que ces notions désignent une autre forme de développement localisé pour d'autres d'auteurs. Par exemple, dans un même texte, Zimmermann (2002) parle « ... d'un mode d'organisation industrielle fondé sur l'existence de systèmes industriels locaux, dénommés "clusters", articulés au sein de circuits industriels et commerciaux globaux » (: 3), ensuite de grappes d'entreprises (: 4-5), de districts (: 8) et finalement de « small-worlds ».

Newlands (2003) intègre toutes les approches théoriques sur le développement économique localisé sous le vocable « clusters industriels » alors que et Moulaert et Sekia (2003) et Moulaert et Nussbaumer (2005) les ont regroupées sous le terme « modèles territoriaux d'innovation », Markusen (2000) sous le terme « nouveaux espaces industriels » et de « lieux aimants » alors que pour d'autres, il s'agit de « systèmes productifs régionaux » (Crevoisier et coll., 2001).

Les francophones et anglophones ont leurs propres termes. Un terme fait parfois référence à une école ou un groupe de chercheurs (ex. : GREMI avec les milieux innovateurs, l'école italienne pour les districts industriels) ou à une théorie. De plus, de nouveaux termes ou concepts (ex. : régions apprenantes, modèles d'innovation

territoriale) ont fait leur apparition ces dernières années et il n'est pas facile de les distinguer des termes moins récents<sup>15</sup>.

Le lecteur sera avisé que dans les citations de ce chapitre, un terme peut être utilisé par un auteur comme générique alors que repris par un autre, il désigne une théorie ou une école de pensée. Dans la mesure du possible, dans cette étude, nous encadrons entre parenthèses un terme générique qui aurait pu faire référence à une théorie ou un modèle.

---

<sup>15</sup> Il existe tellement de nouveaux concepts qu'il nous est apparu inutile, excepté pour les livres ou articles qui sont des références dans le domaine, de traiter ceux qui existaient depuis plus de cinq années. Plusieurs concepts de développement local, recensés dans les années 1980, n'existent plus aujourd'hui (ex. : écosystème localisé, méso-système productif, tissu industriel local) (Maillat, 1996). Martin et Sunley (2003) parlent de néologismes.

## Chapitre 2 La littérature sur le développement économique régional

Dans le chapitre précédent, nous avons soulevé le problème du chômage, de la persistance des disparités régionales de chômage et de la détérioration de la qualité des emplois dans les pays industrialisés. Nous avons discuté de l'efficacité des politiques actives du marché du travail. Nous nous sommes demandé finalement si les initiatives de développement économique régional ne seraient pas une solution plus appropriée.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de connaître ce que nous apprend la littérature sur les composantes du développement économique régional. Pour ce faire, nous examinons les principales approches dans le domaine, ainsi que les théories et modèles qui y sont associés. Comme l'emploi est notre principale préoccupation de recherche, nous serions soucieux de vérifier dans quelle mesure ces théories ou modèles peuvent stimuler l'emploi, en particulier, aider à la situation de l'emploi dans les régions moins favorisées. Pour ce faire, nous examinerons de quelle façon la main-d'œuvre est prise en compte, quelles sont les considérations en matière de création et de qualité des emplois, mais également, en matière d'équité. Nous nous poserons également la question à savoir si ces théories et modèles peuvent s'appliquer dans les régions éloignées des grands centres et faiblement peuplées. Le chapitre clôt sur une synthèse critique et une proposition de démarche analytique.

Étant donné l'accent porté sur le développement économique régional, cette recension de la littérature puise principalement ses sources dans les revues scientifiques et livres consacrés à la *Géographie économique* ou à l'*Économie géographique*<sup>16</sup>. En raison de l'abondance de littérature dans le domaine, nous avons concentré nos recherches sur les publications récentes et sur les ouvrages de référence dans le domaine.

---

<sup>16</sup> On retrouve les deux termes dans la littérature, selon la discipline (économie ou géographie).

### ***Principales approches en matière de développement régional***

Dans la littérature, peu de chercheurs ont tenté de cerner les approches ou courants de pensée en matière de développement économique régional. Cette situation s'explique peut-être par la présence de deux « grandes » approches, diamétralement opposées (voir par ex. *Antipode*, vol. 33, n° 2, 2001). Dans leur article « Theories of local economic growth (part 1) : concepts, models and measurement », Plummer et Taylor (2001) qualifient simplement ces deux grandes approches par l'approche « hard », les théories ou modèles qui font appel aux modèles mathématiques des économistes et l'approche « soft » qui réfère aux modèles qualitatifs associés davantage aux géographes. On peut également concevoir ces deux grandes approches comme deux schèmes de pensée différents, à l'exemple de Barnes (2003a) : l'internalisme, la croyance qu'il existe des forces puissantes, universelles et autonomes qui expliquent les phénomènes observés en dehors de toute considération historique ou géographique (l'approche *hard*) et l'externalisme, la croyance que le contexte local est déterminé par plusieurs composantes qui évoluent dans le temps et l'espace (l'approche *soft*) (: 70).

L'approche « hard » fait référence au domaine de l'économie géographique, connue d'abord sous le nom d'« analyse spatiale » (*spatial analysis*), ensuite de « science régionale » (*regional science*), et plus récemment de « nouvelle économie géographique » (*new economic geography*). De notre revue de la littérature, nous sommes d'avis que l'ensemble des écrits sous cette dernière appellation appartiennent à une seule et unique approche. Le nom « *New economic geography* » (NEG), popularisé par Paul Krugman (2000) lui-même, réfère d'ailleurs à l'ensemble des théories qui ont suivi l'approche promulguée par Krugman (1991a, 1991b), particulièrement depuis sa publication dans le *Journal of Political Economy* (Head et Mayer, 2003). La littérature en « économie géographique » ou en « géographie économique » fait abondamment référence aux travaux de Krugman et de ses acolytes (par exemple Fujita et coll., 2001; Fujita et Thisse, 2002; Baldwin et coll., 2003; Fujita et Krugman, 2004) et traite les travaux du même genre, comme faisant partie d'une même et seule approche. Cela est particulièrement évident à la lecture des critiques au sujet de cette approche (ex. : Martin

et Sunley, 2000, traduit de 1996; Amin et Thrift, 2000; voir également la revue *Antipode*, vol. 33, n° 2, 2001).

En ce qui concerne l'approche « soft », référant à des études plus qualitatives, Martin (2003) et Amin (2003) incluent l'ensemble de ces études dans l'approche institutionnaliste ou « néo-institutionnaliste ». Moulaert et Sekia (2003), dans leur revue critique des modèles territoriaux d'innovation, semblent aussi inclure l'ensemble des modèles et théories contemporains sous l'approche institutionnaliste. Cependant, il n'y a pas unanimité des chercheurs sur le fait que l'ensemble des théories ou modèles à caractère plus « qualitatif » font partie d'une seule et même approche.

Depuis le début des années 1980, les études plus qualitatives concernant le développement économique régional ont pris un tournant multidisciplinaire, intégrant des aspects relationnels, contextuels et culturels dans l'explication des phénomènes économiques. Des concepts tels que les réseaux, la confiance, l'ancrage (*embeddedness*), l'histoire (*path-dependence*), la culture, l'apprentissage par l'échange ou le réseautage (*networking*) sont apparus. Ces nouveaux concepts, ou ce « cultural turn » (Amin et Thrift, 2000), donnent à penser pour certains qu'une nouvelle approche paradigmatique s'est imposée<sup>17</sup>. Nommée « géographie socio-économique » pour certains (Benko et Lipietz, 2000), « relational economic geography » pour d'autres (Ettliger, 2001; Bathelt et Glücker, 2003; Boggs et Rantisi, 2003) ou encore, « Evolutionary Economic Geography (Boschma et Frenken, 2005), la discipline de la géographie économique subit plusieurs remises en question : « Geography has been the scene of constantly changing parade of theoretical and empirical pursuits combined with virtually ever present debate and controversy » (Scott, 2000 : 43). Récemment, Allen J. Scott (2004) faisait part des multiples tentatives de trouver une « voie » à la discipline (*empirical turn, interpretative turn, normative turn, policy turn, relational turn* et autres). Il n'en demeure pas moins

---

<sup>17</sup> Certains auteurs (Perrons, 2001; Overman, 2004) différencient les deux approches par NEGI (nouvelle économie géographique I - Krugman et acolytes) et NEGII (Amin et Thrift, 1994; Storper, 1997 et Scott, 1998).

que la nouvelle économie géographique et l'approche plus institutionnaliste demeurent les deux principales approches dans le domaine (Cumbers et coll., 2003; Dunford, 2003; Scott, 2004; Overman, 2004).

Certains auteurs tels que Markusen (1999), Plummer et Taylor (2001), Sheppard (2001), Martin et Sunley (2001), Rodriguez-Pose (2001) prônent une « troisième voie », une voie de centre qui allierait les avantages de la rigueur et de l'utilisation des méthodes quantitatives de l'approche « hard » et le réalisme de l'approche « soft », tout en évitant ses concepts flous ou « fuzzy concepts » (Markusen, 1999), un mariage heureux donc entre économistes et géographes (Austrian, 2000). Au cours des dernières années, on constate effectivement une utilisation plus fréquente des bases de données et des méthodes quantitatives dans les revues scientifiques traitant du développement régional (ex. : quotients de localisation; analyse factorielle). Ces études apportent un éclairage nouveau. À titre d'exemple, des études fort intéressantes sur les « occupational clusters », appelés aussi « clusters de main-d'œuvre », utilisant plusieurs techniques mathématiques, ont été publiées récemment (Fagan, 2000; Chapple, 2002; Feser, 2003; Markusen, 2004a; Peters, 2005 et autres). Il nous est cependant difficile de considérer l'utilisation des méthodes quantitatives comme constituant en soi une nouvelle approche.

Étant donné ce qui précède, dans ce chapitre, nous nous attarderons principalement à deux approches : celle communément appelée la nouvelle économie géographique et l'autre, que l'on identifiera au courant institutionnaliste (Amin, 2003, mais publié précédemment en 1999; Martin 2003). Dans la littérature, il y a également un courant d'origine marxiste ou d'économie politique qui s'intéresse aux questions régionales (Scott, 2000), mais à notre avis, il n'y a pas réellement de théories ou de modèles contemporains qui sont identifiés à cette approche, plutôt des auteurs et des écrits que l'on associe à ce courant. Dans ce texte, nous aborderons l'approche de l'économie politique dans le cadre des critiques recensées à l'endroit de l'approche institutionnaliste et dans le cadre de notre démarche analytique. Certains pourraient également se demander pour quelles raisons d'autres influences des sciences sociales n'ont pas été prises en compte dans ce texte (ex. : approche structuraliste, approche

féministe). De notre revue de littérature, ces approches sont pratiquement absentes du domaine du développement économique régional.

Mentionnons également qu'il y a aussi confusion dans la littérature à savoir ce que sont une théorie ou un modèle et même une approche. Par exemple, les principales théories de l'approche institutionnaliste que nous verrons sont appelées « modèles » par Moulaert et Sekia (2003) quand ce ne sont pas des « approches ».

## 2.1 La nouvelle économie géographique (NEG)

Dans l'histoire du développement économique régional, les géographes économiques ont puisé maints théories et concepts des sciences économiques. Les géographes économistes « ...have generally and rather insistently focused on questions involving the spatial and locational (or, in another vocabulary, the urban and regional) foundations of economic life...» (Scott, 2000 : 19). De leur côté, les économistes ont accordé peu d'attention à la géographie dans leur analyse.

Avant les années 1950, les études sur le développement régional étaient uniquement consacrées aux analyses descriptives et aux études de cas. À la fin des années 1950 et au début des années 1960, sous l'influence de l'économiste Walter Isard, les géographes économistes découvrent les méthodes quantitatives et les concepts abstraits de la *regional science* (Barnes, 2001a, 2001b). Cette période marque le début d'une scission importante au sein des géographes, mais aussi, entre économistes et géographes. À la fin des années 1960 et au début des années 1970, l'approche quantitative de la géographie économique (c'est depuis les travaux de Krugman, en 1991, que l'on parle de la nouvelle économie géographique) s'est taillé une place d'envergure, mais connaîtra un déclin à la fin des années 1970<sup>18</sup>. Elle reprendra de l'intérêt au début des années 1990, avec les travaux de Krugman (1991a, 1991b).

---

<sup>18</sup> Scott (2004 : 482) attribue ce déclin à la ferveur envers le courant d'économie politique.



### ***L'École allemande***

Toutefois, les théories reliées à l'espace ou au territoire faisant appel à des postulats abstraits et l'utilisation de mathématiques datent de beaucoup plus loin. L'école allemande avec Von Thünen comme fondateur (auquel Krugman attribue une influence importante dans ses travaux) s'intéressait à ce genre de travaux, il y a déjà plus de 175 ans. En 1826, Von Thünen élabore un modèle concentrique d'utilisation de la terre (*The isolated state* traduit en anglais en 1966). Dans ce modèle « idéal », l'auteur détermine un niveau optimal de salaire basé sur l'utilisation marginale de la terre : « all workers would receive the 'frontier wage' that would simultaneously maximize total output, capital accumulation and the wage rate » (Barnes, 2003a : 77). Les similitudes à cette époque avec l'approche néoclassique sont étonnantes.

En 1929, Alfred Weber propose une théorie de la localisation des industries dans laquelle il intègre le phénomène des agglomérations de population (Barnes, 2003a). En 1941, August Lösch publiera *The economics of location* (traduit en 1954) : « In particular, Lösch devised an integrative general landscape of location of industry, and couched in terms of hexagon nets imposed on the landscape » (Barnes, 2003a : 80).

### ***L'Analyse spatiale***

On attribue à William Garrison et à ses étudiants du département de géographie de l'Université de Washington (Scott, 2000), ainsi qu'à Harold McCarty de l'Université de l'Iowa (Barnes, 2003a), les premières analyses quantitatives de données géographiques utilisant l'ordinateur, vers les années 1955. Ces recherches portent le nom commun d'Analyse spatiale : « They developed classical techniques of spatial analysis, mathematical methods, statistical methods, and of spatial comparison, network analysis and a wide variety of geographical modeling techniques »<sup>19</sup>. McCarty sera l'un des premiers à utiliser la méthode de régression statistique pour identifier les facteurs explicatifs de la localisation d'une industrie (Barnes, 2003a : 83).

---

<sup>19</sup> <http://www.washington.edu/research/pathbreakers/1960f.html>.

## ***La science régionale***

Gould et Strohmayr (2003) rapportent que Walter Isard de l'Université de Pennsylvanie, chercheur célèbre pour avoir mis en évidence l'importance des coûts de transport (*friction of distance*) dans le développement économique, était insatisfait de la théorie économique traditionnelle qui n'accordait pas d'importance à l'espace : « wonderland of no spatial dimensions » (Isard, 1956 : 25). Le principal apport d'Isard fut donc d'intégrer certains aspects spatiaux dans l'analyse néoclassique : « ...rewrite neoclassical competitive equilibrium theory in terms of spatial coordinates so that all demands, supplies, and price variables could be expressed as an explicit function of location » (: 21).

Les travaux de Walter Isard sont associés à la « Regional Science » qui fut très populaire aux États-Unis. Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que l'Angleterre sera influencée par celle-ci, mais la France et l'Allemagne resteront longtemps opposées à elle.

Pour Barnes (2003b), la *regional science* est morte pour plusieurs raisons. Elle aurait, entre autres, été incapable d'adapter sa théorie aux changements de l'économie et d'apporter des explications concrètes aux situations locales. La *regional science* tenterait de renaître, plus récemment, sous les traits de la *New Economic Geography* (Benko et Lipietz, 2000; Barnes, 2003b).

### **2.1.1 L'influence de Krugman et de ses successeurs**

La nouvelle économie géographique est plus qu'une réincarnation de la *Regional Science* « croisée avec une nouvelle théorie du commerce, sous la baguette de Paul Krugman » (Benko et Lipietz, 2000 : 12). Les travaux de Krugman cherchent à comprendre pourquoi, en la présence d'avantages comparatifs équivalents, les entreprises se concentrent dans certaines régions alors que d'autres restent sous-développées : « Why and when does manufacturing become concentrated in a few regions, leaving others relatively undeveloped? » (Krugman, 1991b : 484).

Pour Martin et Sunley (2000), les travaux de Krugman ont le mérite d'avoir intégré le développement régional dans les préoccupations des économistes : « Les économistes découvrent la géographie, semble-t-il » (: 34). Au début des années 1990, la théorie des échanges ou du commerce international n'accordait aucune importance à la géographie dans la détermination de la performance économique d'un pays, ni même des coûts de transport (Krugman, 2000 : 49). Les travaux de Paul Krugman ont « ... cherché à montrer, en particulier, comment, à l'intérieur des pays, les échanges sont affectés par le processus de spécialisation industrielle géographique et, en retour, l'influencent » (Martin et Sunley, 2000 : 34). Fujita et Krugman (2004) ne renient pas l'influence de Walter Isard sur leurs travaux : « Indeed, we view our work to an important degree as a continuation, perhaps even a validation, of Isard's dream of returning space to the core of economic science » (: 150).

Dans ce texte, il n'est pas de notre intention de reprendre en détail l'approche de la nouvelle économie géographique, mais d'exposer ses principaux éléments. Pour Head et Mayer (2003) et Overman (2004), les monographies de Fujita et coll. (1999, réédité en 2001), Fujita et Thisse (2002) et Baldwin et coll. (2003) rassemblent l'ensemble des construits théoriques de cette approche. Les écrits de Krugman, publiés au début des années 1990 dans le livre *Geography and trade* (1991a) et dans le *Journal of Political Economy* (1991b), constituent le cœur de cette « nouvelle théorie du commerce »; les travaux qui seront produits par la suite par Krugman et ses successeurs n'apportent que des améliorations sensiblement mineures (Scott, 2004).

### **2.1.2 La théorie du commerce de Krugman**

Pour Krugman, la concentration industrielle régionale ainsi que la formation de « centres » et de « périphéries » au niveau régional s'expliquent par l'interaction entre les économies d'échelle externes et les coûts de transport. Reprenant Alfred Marshall (1890), la localisation des industries repose sur 3 types d'économies externes :

- la mise en commun du marché du travail (*pooled market for workers*) qui assure une meilleure disponibilité de main-d'œuvre aux entreprises et une plus faible probabilité de chômage à la main-d'œuvre;
- la disponibilité de fournisseurs spécialisés;
- l'existence d'effets d'entraînement des connaissances techniques (*knowledge spillovers*).

Pour Martin et Sunley (2000), la nouvelle théorie du commerce de Krugman explique les différences de développement entre les pays (ou entre les régions) à partir de quatre éléments :

- 1) Les économies industrielles actuelles sont caractérisées par des rendements croissants d'échelle plutôt que des avantages comparatifs. La spécialisation et les échanges font en sorte que les coûts de production baissent lorsque la production est réalisée à grande échelle;
- 2) La localisation d'une industrie est indéterminée et relève plus d'un accident de l'histoire. Il existe une forte « dépendance de trajectoire » (*path-dependency*) dans les schémas de spécialisation et d'échanges entre pays;
- 3) En concurrence imparfaite, la structure de la demande et de la rémunération des facteurs de production dépendra des conditions techniques de la production au niveau micro;
- 4) La politique commerciale d'un pays peut modifier la structure de la spécialisation économique internationale en sa faveur si elle promeut des secteurs d'exportation où les économies d'échelle et les externalités sont importantes (: 39-40).

Résumé bien simplement, les entreprises ont avantage à se localiser là où il existe une large demande pour leurs produits et là où elles peuvent minimiser leurs coûts de transport. En ce sens, les régions centres ont un net avantage sur les régions périphériques. Les entreprises des régions centres bénéficient à la fois d'un large marché pour l'embauche de leur main-d'œuvre, la vente de leurs produits (*home-market effects*) et pour leur approvisionnement. Les entreprises spécialisées et qui sont plus sujettes à des variations dans leur production de biens ou de services ont intérêt à s'établir dans de grandes agglomérations qui leur offrent plus de « flexibilité » dans l'offre de main-d'œuvre spécialisée. Les régions centres sont également plus à même d'attirer davantage de population en raison des meilleures possibilités d'emploi et de la variété des biens de consommation. Les travailleuses et travailleurs spécialisés, dont l'investissement en

capital humain est important, seront plus enclins à s'installer dans les grands centres pour améliorer leurs chances d'emploi.

Dans les régions périphériques, les biens de consommation sont vendus à un prix plus élevé que dans les régions centres en raison des coûts de transport. La main-d'œuvre (en acteur rationnel) a donc intérêt à migrer vers les régions centres pour bénéficier de plus de biens et services pour le prix payé (augmentation de sa fonction d'utilité). L'augmentation de l'offre de travail crée une pression à la baisse sur les salaires nominaux et une plus grande mobilité de la main-d'œuvre à l'intérieur de la région centre. Cette situation attire d'autres entreprises dans le même secteur, créant ce que Krugman appelle une causalité circulaire (*circular causation*): « manufactures production will tend to concentrate where there is a large market, but the market will be large where manufactures production is concentrated » (Krugman, 1991b : 486).

La structure géographique d'une économie est donc le résultat de tensions entre les « forces centripètes » (qui attirent les activités économiques ensemble) et les « forces centrifuges » (qui les éloignent). La résultante de ces forces dépend de « micro décisions » reliées aux rendements croissants des entreprises (compétition imparfaite), aux coûts de transport et à la mobilité des facteurs de production et des consommateurs.

Précisons que pour Krugman, contrairement à la tradition néoclassique qui se situe dans un monde d'équilibre et de concurrence pure et parfaite, les entreprises ont un pouvoir monopolistique sur leurs produits. Les entreprises concurrentes ont des produits semblables, mais non identiques, ce qui permet à celles-ci d'inclure dans leurs prix, une indemnité compensatoire pour leurs coûts de transport (notamment pour les exportations). De plus, Krugman fait l'hypothèse des rendements croissants : plus les entreprises produisent, plus les coûts par unité de production sont diminués. Il n'y a donc pas qu'une seule situation d'équilibre, mais plusieurs possibles.

« L'histoire » (*initial conditions*) joue dans l'explication des décisions de localisation des entreprises (et de la population), mais Krugman ne cherche pas à l'expliquer. Au contraire, ses modèles sont construits à partir d'une situation donnée, mais il est possible que cette situation évolue dans le temps. Par exemple, lorsque la

différence dans les coûts de transport est trop faible pour justifier un mouvement de la population, la situation d'une région par rapport à une autre peut s'inverser (Krugman, 1991b : 487). Cependant, lorsque les entreprises commencent à s'établir dans une région, il se produit une sorte de « lock-in » qui fait en sorte que la concentration spatiale s'accroît. Les productions qui exigent moins d'investissements en capital disposent de plus de choix de localisation et de la possibilité de se concentrer spatialement dans certains créneaux ou niches.

### 2.1.3 Les modèles

Dans leur livre *The Spatial Economy* (1999, 2001), Fujita, Krugman et Venables expliquent l'architecture de leur modèle par le slogan : « Dixit-Stiglitz, icebergs, evolution and the computer » :

*Dixit-Stiglitz* : reconnaît le pouvoir de monopole des entreprises et les rendements croissants qui en découlent;

*Iceberg* : réfère au moyen trouvé par les auteurs pour fixer les prix des produits des entreprises monopolistiques malgré les coûts de transport;

*Evolution* : réfère à l'hypothèse que les décisions de localisation sont basées sur les conditions actuelles. « The geography of an economy therefore evolves in a way that reflects history and accident, but not expectations of the future » (: 143).

*Computer* : réfère à la modélisation par ordinateur.

Krugman et ses acolytes ont conçu trois classes de modèles, variantes mineures de l'architecture résumée rapidement ci-haut. Il s'agit du modèle régional, urbain et international :

- 1) Régional ou centre-périphérie : Ce modèle est le modèle « original » proposé par Krugman en 1991 dans un contexte où il y a deux régions, deux secteurs d'activité (manufacturier et agricole) et deux types de travailleuses et travailleurs (propriétaires de ferme et les salariés) (2x2x2). Dans ce modèle, les fermiers ne sont pas mobiles et ont des rendements constants sur leur production alors que les salariés sont mobiles et les industries ont des rendements croissants. Le modèle démontre qu'il est plus profitable de produire dans une région où le marché est le plus grand et de diffuser dans une autre. Les forces centripètes et centrifuges font

en sorte que les entreprises ont intérêt à se concentrer dans une même région, profitant des économies d'échelle et des coûts de transport plus bas.

- 2) Urbain : Dans ce modèle, tous les travailleuses et travailleurs sont mobiles et sont libres de choisir leur domicile et leur emploi. Le développement économique est fonction du potentiel de marché. Lorsqu'un nouveau centre d'activités se forme, il a tendance à croître selon un processus d'auto-renforcement (*lock-in*). À une certaine taille, les avantages de la localisation sont inférieurs aux avantages de l'agglomération.
- 3) International : Ce modèle explique l'évolution de l'économie internationale sensiblement de la même façon que le modèle centre-périphérie. Dans un contexte de globalisation des marchés, l'évolution économique d'une région (ou d'un pays) dépendra de la taille du marché qu'il détient déjà, des coûts de transport et de la mobilité de la main-d'œuvre. Ce modèle prédit que les agglomérations continueront de croître et que le monde a tendance à se diviser en deux, les pays riches et les pays pauvres : « It shows how a gradual process of growing world trade due to falling transport costs can first cause the world to divide spontaneously and arbitrarily into a high-wage, industrialised "North" and a low-wage, primary-producing "South" » (Fujita et Krugman, 2004 : 149).

Malgré la complexité de ces modèles et les limites apparentes de leurs hypothèses, la nouvelle économie géographique a d'importantes influences dans le domaine des politiques de développement économique, pour offrir une explication aux phénomènes de concentration spatiale que l'on observe dans ce contexte de globalisation des marchés. Alors que la théorie néoclassique prévoyait une convergence dans la croissance économique des pays, ces modèles permettent d'expliquer pourquoi on assiste plutôt à plus de disparités régionales. Ils permettent de donner un sens à la multiplication de nouveaux espaces économiques dans le monde et à la spécialisation de certains secteurs d'activité entre les pays riches et les pays pauvres, par exemple, pourquoi l'industrie

manufacturière a convergé vers la Chine alors que les secteurs de la haute technologie sont demeurés (pour l'instant) dans les pays industrialisés.

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs ont cherché à « assouplir » les hypothèses, ont élaboré et testé leur propre modèle. Une recension de l'ensemble des travaux récents aurait été un exercice superfétatoire et des plus laborieux : « Présentement, il est net que la nouvelle économie géographique est caractérisée par une hypertrophie des développements théoriques » (Catin et Ghio, 2000 : 106).

Les pages précédentes avaient pour but d'expliquer l'approche de la nouvelle économie géographique et de comprendre dans quelle perspective, les problèmes d'emploi sont posés. Dans la prochaine section, nous traitons brièvement de ses travaux empiriques et uniquement en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Pour ce faire, nous puiserons nos informations à partir d'articles qui ont fait la synthèse des travaux de la nouvelle économie géographique. Ceux-ci sont tirés principalement de l'édition 2003 du *Handbook of Regional and Urban Economics* (volume 4).

#### **2.1.4 Les travaux empiriques relatifs à la main-d'œuvre**

Les études empiriques de la nouvelle économie géographique qui ont suivi ceux de Krugman et ses collègues ont surtout porté sur les effets des agglomérations sur le revenu ou la production par personne. Peu a été fait sur les questions relatives à la main-d'œuvre. Certains travaux ont tenté d'améliorer les hypothèses sous-jacentes aux modèles de Krugman alors que d'autres ont porté particulièrement sur les deux sources d'économies externes de Marshall (1890) dans le domaine de la main-d'œuvre : la mise en commun du marché du travail (*labor market pooling*) et l'existence d'effets d'entraînement des connaissances techniques (*knowledge spillovers*).

Pour Head et Mayer (2003), les travaux empiriques récents ne permettent pas de confirmer les hypothèses de la nouvelle économie géographique :

« In terms of the results, our sense is that the dust has not settled yet. One can see a number of supportive findings but there are just as many findings that appear to undermine the new theory. The positive relation between wages and market



potential looks like a sturdy result but the response of production to demand, while certainly positive, is not consistently greater than one for one. Economic activity concentrates spatially but this agglomeration cannot yet be seen as confirmation of the theories that were constructed to explain the phenomenon. There are a number of other explanations that are consistent with the data and not much yet that strongly points to the explanation offered by neg (new economic geography, nos précisions) » (: 46).

Les auteurs citent, entre autres, le travail de Crozet (2004) dans lequel ce dernier valide l'hypothèse que les travailleuses et travailleurs choisissent une localisation en fonction de la maximisation de leur salaire réel. Il est vrai que les migrants sont plus attirés vers les régions qui disposent d'une meilleure offre de services. Cependant, même en prenant en compte des coûts liés à la mobilité, il s'avère que les mouvements massifs de population (dans la Communauté Européenne) vers les régions centres sont peu probables : « These estimates suggest that a sudden emergence of a core-periphery pattern is unlikely within European countries : centripedes forces are too limited in geographical scope, and mobility costs are too high » (: 1).

### ***La mise en commun du marché du travail (labor market pooling)***

Dans les modèles de Krugman et de ses acolytes, le phénomène des agglomérations est expliqué en partie par l'avantage des entreprises de trouver la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Pour la main-d'œuvre, les agglomérations réduisent le risque de chômage.

Au cours des dernières années, les chercheurs ont tenté de vérifier ces externalités. L'hypothèse d'une meilleure adéquation entre la demande et l'offre de travail dans les grandes villes ou dans les concentrations industrielles a été testée par le biais des taux de mises à pied et de roulement de la main-d'œuvre et la spécialisation dans une profession (en l'occurrence, les physiciens). Pour Rosenthal et Strange (2003), le principal problème de ces études réside dans la difficulté de trouver une mesure valide d'adéquation entre la demande et l'offre de travail.

En ce qui concerne le risque de chômage, Rosenthal et Strange (2003) expliquent qu'il est lié au degré de spécialisation de la localité. Lorsque l'emploi dans une localité

dépend principalement d'une industrie, ou lorsque les compétences de la main-d'œuvre sont spécifiques à une industrie, le risque de chômage est plus élevé surtout si l'industrie est sujette à des chocs exogènes (ex. : taux de change). On pourrait ainsi expliquer le salaire plus élevé dans les villes plus spécialisées, par une compensation à l'égard du risque plus élevé de chômage : « It is, therefore, an empirical question of how the degree of local specialisation impacts the local market » (: 33). Cependant, il existe peu de preuves empiriques à cet effet (Rosenthal et Strange, 2003).

Les ménages à double carrière sont aussi une explication au phénomène d'agglomération. Les ménages à double carrière se concentreraient davantage dans les grandes villes parce qu'ils ont plus de chances de trouver un travail correspondant à leurs compétences. D'autres encore ont cherché à démontrer un lien entre le salaire et un plus grand accès à des biens de consommation. Il se pourrait bien que la main-d'œuvre soit disposée à accepter un salaire moindre dans une région centre pour une meilleure « qualité de vie » (liés à un meilleur accès aux biens de consommation), mais là aussi, les preuves empiriques sont bien minces.

### ***L'effet d'entraînement des connaissances techniques (knowledge spillovers)***

Il y a longtemps que l'on s'intéresse à l'impact de l'investissement en capital humain (ou l'éducation); Gary Becker, le précurseur de la théorie du capital humain, en traitait déjà en 1962. Depuis Lucas (1988), on tente d'évaluer l'impact de l'éducation sur la croissance économique. Lucas (1988) soutient que l'augmentation du capital humain augmente la productivité. Elle permet aux entreprises d'intégrer de nouvelles et meilleures technologies de production. L'investissement local en capital humain peut cependant avoir des effets négatifs si les travailleuses et travailleurs formés quittent la région. Cependant, ce n'est pas parce que cet investissement n'est pas profitable localement qu'il ne peut l'être au niveau national.

Dans la littérature, certains attribuent des rendements sociaux positifs à l'investissement en capital humain (voir résumé de Moretti, 2003; Audrestch et Feldman, 2003). La présence d'une main-d'œuvre plus scolarisée (*educated*) dans une

entreprise aurait un impact positif sur la productivité de la main-d'œuvre moins scolarisée. L'éducation pourrait également avoir un impact positif sur la réduction des crimes et les politiques publiques, dans le sens qu'une collectivité plus instruite est mieux informée et prendrait de meilleures décisions sur le choix de ses représentants lors des élections.

L'effet d'entraînement des connaissances techniques est une hypothèse difficile à vérifier. Krugman (1991a) affirmait qu'il soit même impossible de l'évaluer: « knowledge flows are invisible, they leave no paper trail by which they may be measured and tracked » (: 53). Dans sa recension de littérature, Moretti (2003) ne remet pas en cause l'existence de cet effet d'entraînement, mais il dénote le peu d'évidences empiriques sur son ampleur: « ...there is remarkably little systematic empirical evidence on the magnitude of human capital spillovers » (: 29).

### **2.1.5 Critiques**

L'approche de la nouvelle économie géographique est basée sur des modèles économétriques, qui simulent des situations hypothétiques, exprimées sous forme d'équations mathématiques, qui résultent en diverses concentrations spatiales (situations d'équilibre), dépendamment des forces centrifuges et centripètes soumises en observation.

Il n'est pas alors étonnant qu'une approche aussi abstraite pour expliquer le développement économique régional, ait soulevé tant de polémiques autour d'elle de la part des géographes, surtout quand elle bénéficie de subventions de recherche importantes, de revues scientifiques ainsi que d'une écoute attentive de la part de la Banque Mondiale (Martin, 1999).

Les géographes économistes ont très mal accueilli les travaux de Krugman (Neary, 2001). Ils reprochent à celui-ci d'avoir ignoré des décennies de travaux sur le développement régional, de qualifier sa théorie de « nouvelle » alors qu'elle est construite sur la base d'emprunts et considérée pour eux aujourd'hui dépassée (ou « old hat »): « It's obvious, it's wrong, and anyways they said it years ago » (phrase célèbre

pour qualifier l'apport théorique de Krugman, issu du titre d'un article de Isserman, 1996). Amin et Thrift (2000) proposent même une rupture avec les économistes qu'ils associent aux travaux de Krugman et coll.

L'article de Ron Martin publié en 1999, dans la revue *Cambridge Journal of Economics*, exprime l'opinion la plus commune (et la plus citée) à l'endroit des travaux de Krugman et coll. :

« To geographers, the « new economic geography » being promoted by economists has very little resonance with the theoretical or empirical concerns of contemporary economic geography proper. Rather, it represents a reworking of regional science and urban economics models, precisely the sort of approaches that geographers discarded years ago. The mathematics on which the “new geographical economics” is being built may be sophisticated, but most geographers would view the results as not particularly novel and the empirical applications trivial. The ‘new geographical economics’ suffers from the same basic shortcomings and limitations as regional science, and is therefore open to the same criticisms that have long been levelled at the latter. » (Martin, 1999 : 67)

Martin (1999) reproche à l'endroit de la nouvelle économie géographique (qu'il ne considère pas nouvelle, il va de soi), trois principaux éléments : son approche mathématique, son manque de réalisme et sa considération étroite de la théorie (*myopic view of theory*).

### ***Approche mathématique***

Les modèles mathématiques (comparativement aux études de cas) ont leur limite. Cette limite n'est pas tant du nombre de variables que de la difficulté de les quantifier ou de trouver des données qui les représentent fidèlement. Pour Martin (1999), il est inconcevable de s'en remettre qu'à une approche mathématique pour expliquer le développement régional alors que des facteurs sociaux, culturels, institutionnels, historiques ont une influence certaine.

### ***Réalisme***

En ce qui concerne l'histoire, Martin est en désaccord sur le traitement que lui accorde Krugman : « Thus, while the claim that 'history matters' is certainly correct, the treatment of history in the new economic geography is more metaphorical than real and, despite the importance assigned to path dependence, this notion remains a conceptual and explanatory black box » (Martin, 1999 : 76). Comme nous l'avons déjà souligné, les modèles de Krugman tentent de prévoir l'évolution des régions à partir d'une situation donnée. Ils ne prennent pas en compte les éléments qui ont façonné la région comme sa structure industrielle, l'influence des institutions, les dépenses de l'État, la compétition internationale.

En définitive, Martin reproche à Krugman son absence de géographie : « Real communities in real historical, social and cultural settings with real people, going about the 'ordinary business of life' are completely bypassed » (Martin, 1999 : 77). Les modèles de Krugman ne se rapportent à aucune réalité et à peu d'évidences empiriques. Ils ne peuvent, entre autres, permettre de prévoir quand et où les concentrations spatiales se produiront et à quel niveau (local, régional, national). Ils sont incapables de démontrer les raisons de l'évolution des régions, par exemple, pourquoi certaines semblent plus aptes à résister et s'ajuster aux chocs externes négatifs. Ils ne s'intéressent pas aux pratiques le plus à même de favoriser le développement économique, ni d'ailleurs à l'influence des politiques sur ce développement (Neary, 2001).

### ***Cadre théorique***

Au niveau théorique, bien que la théorie de Krugman n'est pas, à proprement parler, néoclassique puisqu'elle exclut les notions de compétition parfaite et de rendements constants à l'échelle, elle se situe en droite ligne avec les économistes traditionnels « by reason of its commitment to methodological individualism, full information, utility-maximizing individuals and profit-maximizing firms, and an exclusive focus on socially disembodied relationships of exchange » (Scott, 2004 : 483). Pour Martin et Sunley (2000) : « malgré l'accord apparent de Krugman sur la 'non-

pertinence de l'économie d'équilibre', les fantômes de la maximisation sous contraintes et des solutions d'équilibre hantent encore une grande partie de son analyse » (: 83-84).

En somme, les travaux de Krugman n'apporteraient pas grand chose de neuf ou d'utile selon Martin (1999) et Martin et Sunley (2000): « I argue that the 'new geographical economics' represents a case of mistaken identity : it is not that new, and it most certainly is not geography » (Martin, 1999 : 67).

Pour sa part, Scott (2004) axe ses principales critiques sur le modèle centre-périphérie qui, selon lui, explique peu la dynamique des *clusters* industriels: « In fact, the model, as such, has virtually nothing to say about the *endogenous* intra-regional organization and dynamics of production, and almost as little about the region as a motor (as opposed to a receptacle) of economic activity» (: 487). Quatre principales lacunes sont relevées:

- la non-prise en compte des relations endogènes dans la structure verticale de production et de leur influence sur les coûts de transactions;
- les éléments importants du marché du travail tels que la circulation de l'information, la recherche d'emploi, la formation de la main-d'œuvre, etc.;
- le processus d'apprentissage (*region-based learning*) et d'innovation;
- l'importance des acteurs régionaux.

Ces critiques sont à la base de l'approche plus institutionnaliste sur le développement économique régional que nous verrons dans la section qui suit.

### ***Questions d'équité***

Ottaviano et Thisse (2003), économistes reconnus de l'approche de la nouvelle économie géographique, reconnaissent que plusieurs sujets d'importance n'ont pas été traités. Par exemple, peu d'études de cette approche se sont penchées sur des considérations de bien-être, de pauvreté, d'efficacité et d'équité (: 39). Les auteurs sont également conscients de son faible pouvoir explicatif en ce qui concerne les disparités

régionales. Il en est de même en ce qui concerne la question du chômage, le rôle de la formation de la main-d'œuvre dans la mobilité de la main-d'œuvre. Pour pallier cette lacune, ils admettent qu'il faudrait intégrer le rôle des institutions, des acteurs, des politiques dans les modèles.

Dans leur article, Fujita et Krugman (2004) exprimaient le besoin d'intégrer éventuellement les questions de normes sociales et de culture dans leur modèle, notamment pour permettre de mieux comprendre l'augmentation des écarts de richesse aux États-Unis (: 162). Ils avouaient également l'absence d'analyse politique dans leurs travaux (: 158).

### **2.1.6 Synthèse**

La nouvelle économie géographique vise à comprendre pourquoi en la présence d'avantages comparatifs équivalents, certaines régions se développent plus d'autres. Pour ce faire, les auteurs de cette approche ont construit des modèles économétriques afin d'expliquer les concentrations d'entreprises et de population qui se sont produites au cours des années. Deux composantes ressortent fortement dans cette approche et n'ont pas été remises en question dans les critiques en son endroit, il s'agit de l'importance des économies d'échelle et des coûts de transport.

Sur les autres composantes du modèle, particulièrement celles ayant trait à la mobilité de la main-d'œuvre, le consensus ne semble pas aussi clair, et celles-ci semblent être peu soutenues par des résultats empiriques, par exemple, lorsqu'il s'agit de savoir pour quelles raisons les travailleurs migrent. Les coûts liés à la mobilité semblent jouer à l'encontre de l'argument de la maximisation du salaire réel comme principal facteur de mobilité. Il est également difficile de vérifier ceux d'une meilleure flexibilité de la main-d'œuvre, d'un meilleur accès à de la main-d'œuvre spécialisée, de même que d'une meilleure diffusion des connaissances techniques dans les plus grandes agglomérations.

Quoi qu'il en soit, le principal problème de cette approche, comme le souligne à juste titre Martin (1999), c'est le traitement qu'elle accorde à l'histoire. Le fait

d'observer les régions à partir d'une situation donnée, sans questionner les raisons qui expliquent leur situation actuelle, constitue une limite importante. Cette façon de procéder fait en sorte que des éléments importants pour le développement économique d'une région ne sont pas pris en compte. Par exemple, on omet le rôle des institutions, des acteurs, et des politiques publiques qui, selon les tenants mêmes de cette approche, sont des composantes qui devraient être prises en compte.

De plus, cette approche ne permet pas d'expliquer pourquoi certaines régions, qui semblaient désavantagées par rapport à d'autres, ont réussi à tirer leur épingle du jeu, ce qui répondrait à notre question de recherche. Au contraire, si l'on se fie à sa logique, les régions à plus haut taux de chômage, éloignées et plus faiblement peuplées, n'ont pratiquement aucune chance d'attirer les investisseurs et de convaincre la main-d'œuvre de s'y établir. Pour reprendre les concepts, il faudrait faire en sorte que les forces centripètes soient supérieures aux forces centrifuges. Il est difficile d'envisager par quels moyens des régions éloignées des grands centres et à faible population peuvent concurrencer les régions centres, si ce n'est qu'en « flexibilisant » davantage le marché du travail. Cette approche apporte donc peu de solutions pour qui défend le principe que toutes et tous devraient avoir accès à un travail décent pouvant s'exercer dans la région. D'ailleurs, les auteurs de cette approche sont d'accord pour dire que les préoccupations sociales telles que les augmentations des écarts de richesse ne sont pas considérées.

## **2.2 L'approche institutionnaliste**

Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, la « Science régionale » ou l'approche quantitative (l'ancêtre de la nouvelle économie géographique), comme la théorie néoclassique d'où elle s'était inspirée, s'est avérée incapable de fournir des solutions efficaces au phénomène du chômage qui s'intensifiait dans les pays industrialisés. Aussi, plusieurs gouvernements influencés par la théorie keynésienne s'étaient lourdement endettés pour relancer leur économie. Il devenait aussi de plus en plus difficile et coûteux, à coup de subventions et de réduction de taxes, d'attirer les entreprises étrangères pour stimuler le développement économique des régions moins



favorisées, d'autant plus que cette voie montrait déjà ses limites sur le plan de la création d'emploi, avec le ralentissement de l'économie. Pour Moulaert et Sekia (2003), devant les craintes que suscitait l'intensification de la concurrence mondiale avec les nouveaux accords du commerce (GATT), de libre-échange et la création de l'Organisation mondiale du commerce, les gouvernements cherchaient désespérément un nouveau modèle de développement économique. Ainsi, plusieurs groupes de chercheurs profitant de ce momentum porteront une attention spéciale au potentiel de développement endogène des régions (*bottom-up politics*) en réponse à l'inefficacité des interventions gouvernementales « vers le bas » (*top-down politics*). Ils s'intéresseront particulièrement aux industries post-fordistes caractérisées par un haut niveau d'agglomération spatiale, de fortes interrelations entre les entreprises, un degré important d'innovation et de croissance (Scott, 2000). Parmi les groupes les plus connus, on relève :

- *L'école italienne* de l'Université de Florence (Becattini, 1992) qui reprend le concept des districts industriels de Marshall et examinera la résurgence des petites entreprises manufacturières aux Centre et Nord-Est de l'Italie;
- *L'école californienne* (Scott, 1986, 1988, Storper et Walker, 1989) qui étudiera des modèles spécifiques de production flexible en Californie du Sud comme l'industrie du film à Los Angeles et le secteur de haute technologie d'Orange County;
- *Le Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs* (GREMI) situé à Paris qui a porté ses recherches sur la Silicon Valley, la Cité Scientifique au sud de Paris et la Troisième Italie (Aydalot, 1986; Maillat et Perrin (dir.), 1992);
- Les inventeurs du concept de la *spécialisation flexible* (Piore et Sabel, 1989, traduit de 1984) qui ont étudié aussi la Troisième Italie;
- *L'école régulationniste française* (Boyer, 1986; Leborgne et Lipietz, 1988) qui examina, entre autres, le phénomène des mégapoles telles que l'Île-de-France.

Au fil des années, ces écoles de pensée tenteront d'imposer leurs propres théories, modèles et concepts. Plus récemment, des chercheurs tels que Porter (1990) sur les *clusters*, Asheim (1996) sur les régions apprenantes et Braczyk et coll. (2004) sur les

systèmes régionaux d'innovation proposeront aussi de nouvelles théories qui connaîtront un certain succès. Malgré les nombreux débats qui ont eu cours sur la pertinence de l'une ou de l'autre de ces « nouveaux districts industriels » ou « lieux aimants » (Markusen, 2000), les chercheurs de l'approche « qualitative » ont plusieurs points en commun. Ils ont tous été influencés d'une certaine manière, par l'approche institutionnaliste. Nous verrons qu'à leur façon et surtout depuis la dernière décennie, ils réécrivent les théories de développement régional en termes de règles, de conventions, d'institutions, de régulation sociale, de culture (Scott, 2000).

### 2.2.1 Le « New institutionalism »

Ron Martin (2003) est celui qui, à notre avis, a décrit le mieux le « tournant » institutionnaliste au sein de la géographie économique au début des années 1990 : l'idée ou la croyance que le développement économique régional ne peut se comprendre qu'à travers ses institutions sociales : « ...the recognition that the form and evolution of the economic landscape cannot be fully understood without giving due attention to the various social institutions on which economic activity depends and through which it shaped » (: 77).

L'auteur explique ce « nouvel institutionnalisme »<sup>20</sup> par ces quatre influences :

- 1) L'école régulationniste, plus particulièrement son accent sur le mode de régulation sociale qui se traduit par un ensemble de règles, de coutumes, de normes, de conventions et d'interventions qui modulent l'activité économique et sa reproduction, en somme, sa notion d'*institutions* qui « ... renvoie à tout ce que l'homme met en place pour « régler » la conduite des agents, qu'il s'agisse de contraindre leurs marges d'action ou au contraire d'en élargir le champ (pour faciliter coordination et coopération) » (Petit, 2002 : 249);

---

<sup>20</sup> Mentionnons que pour Martin (2003), l'appellation « nouvel institutionnalisme » semble liée uniquement à la ferveur récente des géographes économistes envers l'approche institutionnaliste et non pas comme une façon de différencier cette approche des « institutionnalistes » plus anciens (tels que Commons, 1950).

- 2) La prise en considération des facteurs sociaux et culturels dans l'explication de l'économie. La reconnaissance que l'économie est un construit social, déterminé par les actions des individus, l'histoire (*path-dependence*), la culture et les influences socio-institutionnelles : « The economic process is also a socio-cultural process, and institutions are central to the socio-cultural construction of the economic » (Martin, 2003 : 77);
- 3) La prise en compte des institutions dans les théories appartenant à d'autres disciplines des sciences sociales particulièrement en économie (facteurs institutionnels), en sociologie (institutions sociales) et en politique (institutions politiques);
- 4) Le besoin de trouver un cadre théorique qui expliquerait mieux les changements en cours, plus particulièrement le nouveau régime d'accumulation « post-fordiste ».

Pour Martin (2003), l'approche institutionnaliste en géographie économique s'est inspirée des concepts et construits théoriques qui existent dans d'autres disciplines, principalement en économie, en sociologie et en histoire, mais elle a également cherché à se distinguer de celles-ci. C'est ainsi que bien qu'elle souscrit à l'idée que les agglomérations spatiales ont un impact sur la compétitivité des entreprises, notamment parce qu'elles permettent une meilleure information, les chercheurs en géographie économique ne partagent pas le point de vue des économistes « néo-institutionnalistes » qui n'ont pas abandonné les fondements de l'approche néoclassique et considèrent les institutions comme un facteur de réduction des coûts de transaction et une contrainte dans les choix des individus (North, 1990). Ils sont beaucoup plus près des concepts de la sociologie tels que celui d'« embeddedness » (Granovetter, 1985) (traduit par encastrement ou ancrage) qui attribue un rôle important aux questions de relations interpersonnelles (*face-to-face contacts*), de réseaux, de confiance, de coopération dans la diffusion de la connaissance, mais aussi, dans les déterminants de la compétitivité. De même, comme les historiens ou ceux qui se réclament de l'approche « évolutionniste »,

ils s'intéresseront aux institutions économiques, sociales et politiques, leur origine et leur évolution au fil du temps, de quelle façon celles-ci façonnent l'économie ainsi qu'aux concepts d'« hystérèse » et de « lock-in » qui tentent d'expliquer les changements (ou le non-changement) dans l'économie par les structures institutionnelles en place.

Ainsi, pour les géographes économistes de l'approche institutionnaliste, l'économie n'est pas qu'un marché où les individus maximisent leur utilité, comme nous l'avons vu dans l'approche de la nouvelle économie géographique. L'économie est un construit social régi par des règles, des procédures, des conventions : « ...economic activity is socially and institutionnally situated : it cannot be explained by reference to atomistic individual motives alone, but has to be understood as enmeshed in wider structures of social, economic, and political rules, procedures and conventions » (: 79). En conséquence, les relations interpersonnelles, les questions de confiance et de coopération sont d'importance pour le fonctionnement de l'économie (Granovetter, 1985; Storper et Venables, 2004) et peuvent expliquer pourquoi certaines régions réussissent mieux que d'autres ou sont plus compétitives.

Pour Ash Amin (2003), l'approche institutionnaliste en économie géographique se traduit par une préférence à des actions politiques qui solidifient les réseaux (ou les relations interpersonnelles) par rapport à celles qui s'intéressent aux besoins individuels, qui favorisent la négociation, la participation, qui mobilisent une pluralité d'acteurs, qui font appel à de nouvelles formes de gouvernance au niveau local et dont les solutions tiennent compte du contexte spécifique des régions auxquelles elles s'adressent (culture) ainsi que de leur histoire (*path-dependence*) (: 368). Dans la section suivante, nous examinons brièvement théories ou modèles de développement économique associés à l'approche institutionnaliste les plus cités dans la littérature.

## 2.2.2 Les théories ou modèles de développement économique régional

Dans la littérature, il y a peu d'auteurs qui se sont aventurés à effectuer une synthèse de la multitude de théories plus « qualitatives » qui se rapportent au développement économique régional. Plusieurs ont des points en commun, à telle enseigne, qu'il est extrêmement difficile de pouvoir distinguer ce qui caractérise l'une de l'autre. À notre avis, le texte de Moulaert et Sekia (2003) est celui qui a le mieux réussi dans cette voie (bien qu'il comporte quelques faiblesses, comme nous le verrons). Leur analyse est plus intéressante que celle de Plummer et Taylor (2001), pour être plus explicative et historique, pour tracer les liens entre les théories et modèles de développement économique régional, et pour les situer dans la littérature plus générale sur la croissance endogène, les théories de développement, etc. (voir leur figure 1). Également, leur texte regroupe des modèles plus « actuels » que ceux de Plummer et Taylor (2001). Dans leur synthèse des théories sur le développement économique régional, ces derniers réfèrent aux théories du cycle des produits (Vernon, 1966) et des pôles de croissance (Perroux, 1955), des théories qui sont moins populaires aujourd'hui dans la littérature.

Moulaert et Sekia (2003) regroupent ces théories sous le vocable de « modèles d'innovation territoriale », même si à l'origine des districts industriels et des milieux innovateurs, par exemple, le concept d'« innovation » était moins populaire qu'aujourd'hui. Comme déjà indiqué, ces théories ou modèles appartiennent à l'approche institutionnaliste. D'ailleurs, Moulaert et Sekia (2003) définissent les modèles d'innovation territoriale comme un terme générique pour lesquels « local institutional dynamics play a significant role » (: 291).

Dans cette partie de texte, nous décrivons brièvement six modèles ou théories qui ont marqué le plus l'approche institutionnaliste ces dernières années : le milieu innovateur, les districts industriels, les nouveaux espaces industriels (*new industrial spaces*), les *clusters* de Porter, les systèmes régionaux d'innovation et les régions

apprenantes. Ces théories ou modèles ont été comparés par Moulaert et Sekia en 2003 et par Moulaert et Nussbaumer en 2005 (Tableau I).

### ***Milieu innovateur***

Les travaux du *Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs* (GREMI) (Aydalot, 1986; Maillat et Perrin (dir.), 1992) et ceux de l'école italienne sur les districts industriels, constituent pour Moulaert et Sekia (2003), la 1<sup>re</sup> famille de modèles « d'innovation territoriale ». Cette 1<sup>re</sup> famille accorde un rôle important au potentiel endogène et institutionnel au niveau local.

Pour le GREMI, l'entreprise n'est pas qu'un simple agent isolé. L'entreprise interagit avec un milieu : ses employés, clients, fournisseurs, partenaires, et avec son environnement immédiat. Le milieu ou l'espace de soutien (*support space*) est un facteur important du développement économique.

Le milieu innovateur n'est pas une forme de développement économique régional. Le terme réfère davantage à la force d'un réseau d'acteurs locaux qu'un mode d'organisation de production. Reprenant Maillat (1996) :

**Tableau I. Modèles « d'innovation territoriale »**

Caractéristiques	Milieu innovateur (MI)	Districts industriels (DI)	Système régional d'Innovation (SRI)	Nouveaux espaces industriels (NEI)	Systèmes productifs locaux (SPL)	Régions apprenantes (RA)
<b>Sources de l'innovation</b>	Capacité des entreprises d'innover par les liens qu'elles tissent avec les autres acteurs du même milieu	Capacité des acteurs d'intégrer l'innovation dans un système de valeurs communes	Innovation est un processus spécifique, interactif, cumulatif de la recherche & développement ( <i>path-dependance</i> )	Le résultat de la recherche & développement et de son implantation; utilisation de nouvelles méthodes de production	Identique aux DI	Comme les SRI avec une emphase sur une évolution parallèle des technologies et des institutions
<b>Rôle des institutions</b>	Rôle très important des institutions dans le processus de recherche (universités, entreprises, ressources publiques de soutien)	Les institutions sont des « agents » de régulation sociale, stimulées par l'innovation et le développement	Comme les NEI, les définitions varient selon les auteurs, elles sont source de régulation du comportement des acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.	Elles sont source de régulation sociale pour la coordination des transactions entre les entreprises et le dynamisme des activités entrepreneuriales	Comme les DI, mais avec un accent sur le rôle de la gouvernance.	Comme les SRI, mais avec un accent plus fort sur le rôle des institutions.
<b>Développement régional</b>	Basé sur le MI, et la capacité des acteurs d'innover dans une atmosphère de coopération	Basé sur la solidarité spatiale et la flexibilité des DI ; cette flexibilité est source d'innovation.	La région est un système « d'apprentissage par les échanges et la régulation »	Interactions entre la régulation sociale et les systèmes de production agglomérés	Industrialisation « diffuse » : le développement est basé sur un processus évolutif continu	Dynamiques technologiques et techno-organisationnelles, de même que socio-économiques et institutionnelles

<b>Caractéristiques</b>	<b>Milieu innovateur (MI)</b>	<b>Distriicts industriels (DI)</b>	<b>Système régional d'innovation (SRI)</b>	<b>Nouveaux espaces industriels (NEI)</b>	<b>Systèmes productifs locaux (SPL)</b>	<b>Régions apprenantes (RA)</b>
<b>Culture</b>	Liens de confiance et de réciprocité	Partage des mêmes valeurs entre les acteurs du DI, confiance et réciprocité.	La source de « l'apprentissage par l'échange »	Culture de réseautage et d'interactions sociales	Rôle du contexte social-culturel dans le développement	Comme le NEI, mais avec un accent plus fort sur l'interaction entre l'économie et la vie socio-culturelle
<b>Type de relations entre les acteurs</b>	Rôle de l'espace de soutien; relations stratégiques entre les partenaires, les fournisseurs et les clients.	Le réseautage est un mode de régulation sociale et source de discipline. La compétition et la coopération coexistent.	Le réseautage est un mode organisationnel « d'apprentissage interactif ».	Transactions entre les entreprises	Réseautage entre les entreprises et entre les institutions	Réseautage des acteurs (encastrement)
<b>Type de relations avec l'environnement</b>	Relations très « riches », capacité des acteurs de s'adapter aux changements de leur environnement.	Relations « riches », l'environnement impose des contraintes et de nouvelles idées, oblige à s'adapter. L'environnement est surtout lié au DI.	Relations « riches », Équilibre entre les relations à l'intérieur du système et les contraintes de l'environnement.	Dynamique de la communauté et de la reproduction sociale	Comme les MI	Comme les SRI

Source : Moulaert et Sekia, 2003 : 294. (notre traduction)



« Le milieu n'est donc pas une catégorie particulière de systèmes de production localisés, mais un ensemble cognitif dont dépend le fonctionnement de ce système. Il est l'organisation à travers laquelle s'exprime l'autonomie d'action et d'initiative des systèmes productifs locaux. Il est en quelque sorte leur cerveau, en ce sens qu'il constitue une agrégation des capacités d'action et des facultés cognitives des différents acteurs. ... Il est innovateur s'il privilégie les actions collectives contribuant à mobiliser les ressources sur des projets de développement à long terme. » (: 15-16)

Au Québec, les travaux du GREMI ont inspiré plusieurs chercheurs (par exemple, Joyal, 2002; Côté et Proulx, 2002; Tremblay et Rousseau, 2005). Pour Joyal, les théoriciens du milieu innovateur s'expriment à travers une prise de position ferme en faveur du développement « local » : « Le développement des entreprises doit s'effectuer par et pour les populations locales dans le cadre d'une stratégie qui n'est pas imposée par des instances extérieures » (Joyal 2002 : 21).

Plus récemment, les travaux du GREMI ont intégré la question du processus d'apprentissage dans la détermination de la croissance et de l'innovation des milieux innovateurs. La capacité « d'apprendre » (*capacity of learning*) du milieu, ou sa capacité de percevoir les changements de son environnement et de s'adapter à ceux-ci ainsi que sa force de coopération constituent les deux éléments qui sont aujourd'hui au cœur de la théorie du milieu innovateur, selon Moulaert et Sekia (2003).

### ***Districts industriels***

La théorie des districts industriels met l'accent sur la qualité des relations sociales, économiques et politiques, formelles et informelles, dans le district. La capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises d'une industrie dans une région dépend beaucoup de la coopération et du partenariat, en conséquence, de relations basées sur la confiance et la réciprocité, la compétition, mais aussi la complémentarité. La théorie des districts industriels se distingue du milieu innovateur par un accent plus important sur la confiance et le rôle de la culture.

La théorie des districts industriels est à l'image des districts industriels italiens de l'Italie du Nord-Est et du Centre (la Troisième Italie) étudiés par Becattini (1992). Les districts industriels italiens regroupent une multitude de petites entreprises souvent

familiales, qui partagent une même culture, imbriquées dans la communauté locale, ouvertes sur le monde extérieur, très spécialisées dans une région et qui constituent, en soi, un *système de production localisé* : « ...geographically localized productive system, based on a strong local division of work between small firms specialized in different steps in the production and distribution cycle of an industrial sector a dominant activity or a limited number of activities » (Moulaert et Sekia, 2003 : 291). Dans les districts industriels, il existe beaucoup de flexibilité dans le travail : travail salarié, à domicile, à temps plein, à temps partiel, travail indépendant. La mobilité dans l'emploi est bien perçue et permet une meilleure circulation de l'information et des technologies.

### ***Systèmes productifs locaux***

Dans leur article de 2003, Moulaert et Sekia caractérisent les systèmes productifs locaux par leur tradition de production artisanale (*process of diffuse industrialization*) dans une communauté locale (comme les districts industriels) et une prise en compte plus importante des pressions exercées par la concurrence étrangère que ne le fait la théorie sur les districts industriels. Ils seraient, en quelque sorte, le courant français « amélioré » des districts industriels. Ce concept est issu des travaux de l'Institut de Recherche Économique sur la Production et le Développement (IREPD), un laboratoire de recherche en économie appliquée de l'Université Pierre Mendès-France (Grenoble) (Courlet et Pecqueur, 1992). La Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DATAR) définit les systèmes productifs locaux (SPL) ainsi :

« Un SPL se définit comme un « groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité ». Plus précisément, on identifie un SPL à partir de cinq éléments :

- l'existence d'une concentration de petites et moyennes entreprises (PME);
- l'appartenance des PME à un secteur, à un couple produit/marché;

- l'existence de relations interentreprises fortes;
- l'accès à un ensemble de services marchands et non marchands afin que les entreprises acquièrent un avantage à être dans le système;
- l'idée d'une culture commune. »<sup>21</sup>

À l'instar d'autres chercheurs, il nous est difficile de distinguer correctement le concept des systèmes productifs locaux de celui des districts industriels : « Le concept de systèmes productifs locaux n'est pas défini de façon achevée et acceptable par tous. Certains ne font pas la distinction entre systèmes productifs locaux et districts industriels » (Joyal, 2002 : 50). De notre revue de la littérature, ce concept est souvent amené comme synonyme de *clusters* ou de districts industriels. À notre avis, il n'y a pas lieu d'en faire une catégorie spécifique. D'ailleurs, Moulaert et Nussbaumer ne retiennent plus cette catégorie dans leur article de 2005.

### ***Les nouveaux espaces industriels (New industrial spaces)***

Pour Moulaert et Sekia (2003), l'école californienne, avec Scott (1988), Scott et Storper (1988), constitue une autre tradition des modèles d'innovation territoriale, dénommée *New Industrial spaces* ou nouveaux espaces industriels. Les travaux de ces auteurs ont été maintes fois cités dans la littérature et ont fait l'objet de débats à savoir si la société de production effectue un passage vers un nouveau mode de production capitaliste basé sur la « spécialisation flexible » (voir par exemple, critique de Amin et Robins, 1992). Les nouveaux espaces industriels sont considérés comme étant un mélange des théories des districts industriels, des systèmes de production flexible de Piore et Sabel (1989), de régulation sociale (Boyer, 1986; Lipietz, 1986) et de dynamique de la communauté locale (Storper et Walker, 1983).

Pour les tenants des nouveaux espaces industriels, le mode de production fordiste basé sur la production de masse a atteint ses limites. Dans cette nouvelle ère de

---

<sup>21</sup>[http://www.datar.gouv.fr/datar\\_site/datar\\_Framedef.nsf/a16806d1c4a684218125654e004609a1/ecb04ca9a4768a86c1256747003214ed?OpenDocument](http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_Framedef.nsf/a16806d1c4a684218125654e004609a1/ecb04ca9a4768a86c1256747003214ed?OpenDocument). (page consultée le 15 septembre 2005).

globalisation et de croissance de la compétitivité, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements et répondre aux besoins diversifiés des consommateurs. Pour ce faire, les entreprises doivent adopter des modes de production flexibles, notamment en travaillant en réseau avec d'autres, en sous-traitant certaines fonctions, en utilisant une main-d'œuvre selon les besoins de production. Cette flexibilité recherchée nécessite le regroupement des entreprises dans un espace géographique défini :

«New industrial spaces involve more than agglomerated production systems, but also a social regulation system by the coordination of interfirm transactions and the dynamics of entrepreneurial activity, the organization of local labor markets and social reproduction of workers and the dynamics of community formation and social reproduction. »  
(Moulaert et Sekia, 2003 : 292)

Bien que Moulaert et Sekia (2003) aient identifié les nouveaux espaces industriels comme l'une des principales familles de modèles d'innovation territoriale, dans la littérature, cette piste théorique liée à la spécialisation flexible semble être quelque peu délaissée. Peu de chercheurs croient aujourd'hui, à la lumière de l'évolution de l'économie, que la spécialisation flexible s'impose comme principal mode de production capitaliste et qu'un nouveau « régionalisme » ou de dynamisme des communautés locales est en train de naître.

### ***Les régions apprenantes (learning regions)***

Le concept des régions apprenantes a été popularisé ces dernières années, dans la foulée de l'engouement généralisé envers les hautes technologies et la « nouvelle » économie du savoir, et des écrits sur l'importance du capital humain pour la croissance économique (Lucas, 1988; Romer, 1986; Florida, 1995). Le concept des « régions apprenantes » est attribué à Asheim (1996) qui serait le premier à l'avoir utilisé et qui voyait dans les régions apprenantes, un moyen d'adapter les « districts industriels » aux nécessités de l'ère post-fordiste.

Le concept des régions apprenantes puise son origine des travaux de Lundvall (1992) sur les systèmes nationaux d'innovation. Celui-ci attribue à la capacité

d'adaptation de l'économie et notamment à l'apprentissage, un rôle majeur pour la performance économique d'un pays. Lundvall (1992) définit l'apprentissage comme un processus interactif et collectif qui diffère selon les pays en raison de plusieurs éléments tels que l'histoire, la langue, la culture, les organisations, les relations entre entreprises, le rôle du secteur public, les institutions de financement, la recherche et développement. Ce ne serait que depuis le milieu des années 1990 (notamment par Morgan, 1997) que l'on tente de faire du concept des régions apprenantes, une véritable théorie. Les partisans de la théorie des régions apprenantes misent sur la connaissance comme la plus importante ressource stratégique et sur l'apprentissage, comme son plus important processus (Morgan, 1997).

La littérature sur les régions apprenantes porte principalement sur trois dimensions : la configuration industrielle ou le degré de concentration spatiale, l'infrastructure technologique, la culture et les institutions (Malmberg, 1997). En d'autres mots, le degré d'innovation ou d'apprentissage d'une région serait lié à sa structure industrielle et à son niveau de spécialisation. Plus il existe d'entreprises dans un même secteur, plus celles-ci développent de nouvelles technologies et plus l'information circule. La deuxième dimension réfère à la présence d'universités, d'infrastructures de recherche et technologiques qui favoriseraient une meilleure diffusion de l'information et des nouvelles technologies auprès des entreprises, mais aussi une meilleure collaboration entre elles. Le troisième facteur englobe une multitude d'éléments : les infrastructures physiques, les ressources naturelles, le stock de capital humain dans la région, la culture entrepreneuriale, etc.

Pour plusieurs auteurs, le « learning turn » dans le domaine de la géographie économique n'apporte pas grand-chose de neuf (MacKinnon et coll., 2002 : 303). Il constitue, pour certains, une « ... reformulation of a classical question regarding industrial location and regional economic development » (Malmberg, 1997 : 576). Dans leur article, Moulaert et Nussbaumer (2005) ne retiendront plus le modèle des régions apprenantes, considéré comme une synthèse des autres modèles d'innovation territoriale (: 46).

### ***Les systèmes régionaux d'innovation (regional innovation systems)***

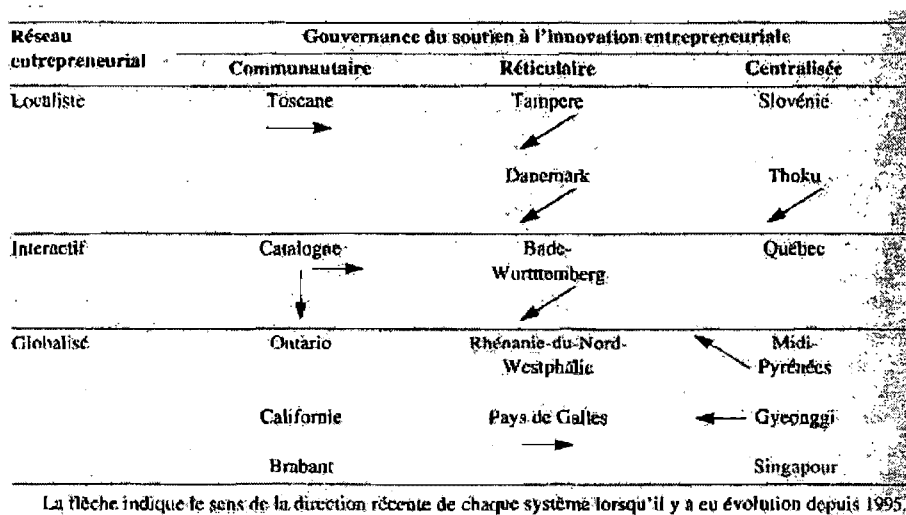
Le concept de systèmes régionaux d'innovation a été popularisé au début des années 1990 par Philip Cooke, il a connu son apogée avec la parution de l'ouvrage *Regional Innovation Systems* (Braczyk et coll., 2004). Cooke reprend en quelque sorte, au niveau « régional », l'idée du système national d'innovation de Lundvall (1992). Cette théorie explique les différences de performance entre les pays par les institutions nationales, l'imbrication entre celles-ci et les entreprises, la culture sociale et organisationnelle.

Cooke conçoit la « région » comme un processus d'apprentissage où la coopération joue un rôle important dans le développement économique (Héraud, 2003 : 41). La notion de « région » ne réfère pas à un territoire administratif limité, mais à un collectif d'acteurs composés d'entreprises, d'institutions de recherche, de chambres de commerce, de syndicats, d'institutions de formation de la main-d'œuvre et de gouvernements locaux qui interviennent dans le processus de production comme partenaires. La notion « d'innovation » est prise dans son sens large et inclut toutes les activités qui mènent au changement technologique. De même, le terme « système » réfère au cadre d'analyse, la façon d'analyser les caractéristiques de certains éléments et les interrelations entre eux et leur environnement.

Pour Cooke (2003), les systèmes régionaux d'innovation ne sont pas en soi une théorie, mais un cadre d'analyse qui lui permet d'observer et de comparer, sous différents critères, le potentiel d'innovation des pays. Ces critères sont, quant à eux, issus de plusieurs théories, dont la théorie économique évolutionniste, la science régionale, les districts industriels et les concepts de gouvernance. Ces critères portent sur le système d'éducation (ex. : universel, nombre d'ingénieurs diplômés), le transfert de connaissance, la Recherche & Développement au sein des entreprises, les interrelations entre les acteurs (ex. : présence d'infrastructures), l'investissement et les communications (ex. : réseaux, télécommunications).

Pour Cooke (2001), la capacité d'une région de stimuler l'innovation dépendra beaucoup du mode de gouvernance et de la façon dont l'économie régionale est articulée. Une région qui a un fort capital social et un réseau actif d'acteurs sera plus innovante que celle qui repose sur un mode de gestion hiérarchique. Ses observations lui ont permis d'élaborer une typologie des systèmes régionaux d'innovation selon deux axes : le mode de gouvernance de l'innovation et la structure des réseaux d'entreprises de la région. Dans ce cadre d'analyse, le Québec est caractérisé par une gouvernance centralisée (*top-down*) où le gouvernement central planifie le soutien à l'innovation pour les régions et les réseaux d'entreprises sont de type interactif (mélange de grandes et de petites entreprises). Le Québec se différencie, par exemple, de l'Ontario qui aurait une gouvernance de type communautaire, caractérisée par un processus d'innovation initié la plupart du temps au niveau local (*bottom-up*) et un réseau entrepreneurial globalisé (l'économie et l'innovation sont essentiellement le fait de firmes transnationales) (Figure 1).

**Figure 1. Typologie des systèmes régionaux d'innovation et évolution des régions étudiées**



Source : tiré de Cooke (2004), tableau 1, p. 160.

### ***Les clusters de Porter***

Michael Porter (1990, 1998, 2000, 2003) est reconnu comme le père de la théorie des *clusters* qu'il définit comme étant des : « Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (eg. universities, standards agencies and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate » (Porter, 1998 : 197).

Le modèle de « diamant » de Porter (*competitive diamond model*) attribue aux caractéristiques des ressources et des institutions (*factor conditions*), aux caractéristiques de la demande (*demand conditions*), au contexte des entreprises en matière de stratégies et de compétition (*firm strategy and rivalry*) ainsi qu'à la présence de fournisseurs et d'industries concurrentes dans la « localité »<sup>22</sup> (*related and supported industries*), les principaux déterminants du succès ou de la croissance économique des entreprises. Plus ces éléments seront présents, plus la compétitivité des entreprises dans une agglomération sera élevée. De façon plus détaillée, la compétitivité des entreprises est dépendante de la quantité, de la qualité et du coût des ressources humaines, naturelles et du capital, ainsi que des infrastructures physiques, administratives, informationnelles, scientifiques et technologiques. Pour Porter, toutes les régions ou localités peuvent accroître leur compétitivité qu'importent leurs « conditions de facteurs » ou leur situation en matière de ressources ou d'infrastructures. La qualité de ces facteurs et leur spécialisation (ex. : haute technologie, instituts de recherche) contribue à l'atteinte de hauts standards de productivité.

La compétitivité dépend également des attitudes envers la concurrence (défensive ou offensive), des institutions de marché et d'autres facteurs sociohistoriques. Pour que les entreprises soient incitées à accroître leur productivité, le climat dans lequel elles œuvrent doit être propice aux investissements et les politiques publiques doivent favoriser la compétition. La taxation et les politiques du marché du travail qui

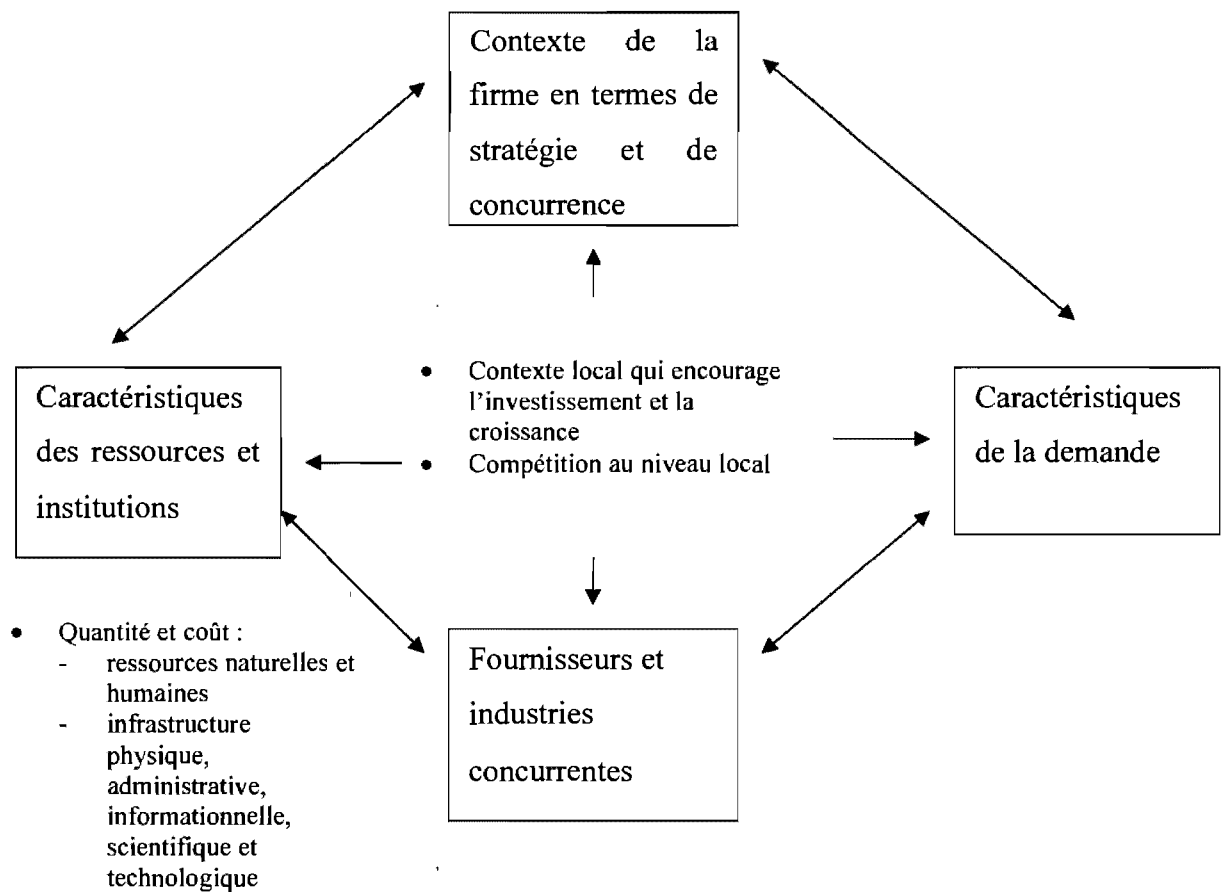
---

<sup>22</sup> Pour Porter, le modèle des *clusters* peut s'appliquer à tous les pays, régions, états, villes et plus spécialement, dans les pays industrialisés (Porter, 2000 : 15).



encouragent l'investissement en capital humain, les règles de propriété intellectuelle, les politiques étrangères et de libre-échange sont des exemples qui stimulent le « firm strategy and rivalry ».

**Figure 2. Modèle des *clusters* de Porter**



Source : Porter (2000 :20, notre traduction).

La nature de la demande locale (*home demand*) réfère au type de biens et services produits. Pour Porter, dans une économie de plus en plus globalisée, les entreprises doivent miser non pas sur la production de biens et services à faible valeur ajoutée, mais sur des produits spécialisés qui répondent aux exigences de la demande locale que les entreprises étrangères sont dans l'impossibilité de répondre. Enfin, la

compétitivité des entreprises dépendra de la présence de firmes concurrentes et de fournisseurs à proximité.

La concentration spatiale des entreprises et des institutions de soutien permet plusieurs économies d'échelle. Elle réduit les coûts de transaction reliés aux inputs ou à l'utilisation des ressources, elle permet un plus grand accès à l'information, une meilleure connaissance de la demande locale, une meilleure complémentarité des entreprises, un meilleur soutien institutionnel et une utilisation plus intensive des nouvelles technologies.

Le modèle des *clusters* de Porter a essuyé des critiques virulentes au fil des années. Plusieurs auteurs discréditent tout simplement cette théorie. Moulaert et Sekia (2003), bien qu'ils en parlent comme une autre famille de modèles d'innovation territoriale, ne l'ont pas retenu dans leur synthèse et lui attribue « no analytical family coherence, except for its reference to Marshall's, 1920, analysis of the advantages of localized systems » (: 292). Pour Plummer et Taylor (2003), la théorie des *clusters* de Porter n'est qu'un amalgame de différentes théories :

« Current theoretical models include contemporary ideas on flexible production and flexible specialization and the closely related approaches based on "networks", "embeddedness", "innovative milieu" and "learning regions". They also include more conventional growth pole and product cycle models and the enterprise segmentation framework. Substantially, these models have been drawn together in Porter's eclectic "clustering" model, in which "clusters" coupled with competitive advantage and productivity are seen as the keys to unlocking a local economy's economic potential ». (Plummer et Taylor, 2003 : 558)

Martin et Sunley (2003) attribuent le succès du modèle des *clusters* de Porter à la notoriété de l'auteur et du fait que certains ont pu trouver dans celui-ci, une façon de promouvoir l'économie du savoir et les nouvelles technologies (: 6). Rosenfeld (2001) croit que c'est en raison du baume qu'il pose sur les craintes associées à la globalisation des marchés et du fait qu'il permet également de justifier les initiatives de décentralisation des gouvernements, les politiques liées à l'offre (*supply-side*) pour promouvoir le potentiel endogène des régions, l'innovation et la compétitivité. Feser et

Luger (2002) l'expliquent par le langage accessible du livre de Porter au lieu des modèles mathématiques des économistes (référence aux travaux de Krugman et de ses acolytes). Pour Moulaert et Sekia (2003), le modèle des *clusters* est : « ... the most practice oriented, but also the most market logic led version of the model of territorial innovation » (: 293).

Le modèle des *clusters* a pourtant plusieurs points en commun avec les autres modèles ou théories d'innovation territoriale. Il porte certes une emphase peut-être exagérée sur la compétitivité dans la détermination de la productivité des entreprises, mais les facteurs institutionnel, politique, culturel de l'environnement sont aussi présents. La plupart des reproches que l'on fait au modèle des *clusters* de Porter peuvent s'appliquer, à notre avis, aux autres modèles d'innovation territoriale vus précédemment. Le modèle de Michael Porter a comme avantage, comparativement aux autres modèles d'innovation territoriale, d'accorder une place importante aux politiques gouvernementales dans la promotion et le renforcement du développement économique régional. Les gouvernements locaux ont la capacité d'encourager, voire de créer, des *clusters*. La politique des *clusters* vise tout simplement à identifier les forces et faiblesses de la région, renforcer les points forts afin de créer des avantages compétitifs (Shearmur et Polèse, 2003 : 15).

Nous soupçonnons que ces propos un peu méprisants envers les travaux de Porter sont liés au conflit historique entre économistes et géographes. La popularité du modèle des *clusters* de Porter a de quoi faire des jaloux :

« ...that Porter's notion of 'clusters' has gate-crashed the economic policy arena when the work of economic geographers on industrial localization, spatial agglomerations of economic activity, and the growing salience of regions in the global economy, has been largely ignored » (Martin et Sunley, 2003 : 7).

Dans la prochaine section, nous faisons part des critiques se rapportant à l'ensemble des théories et modèles de l'approche institutionnaliste.

### 2.2.3 Critiques de l'approche institutionnaliste

Dans la présente section, nous faisons part des principales critiques à l'endroit de l'approche institutionnaliste ou à certaines de ses théories que dans la mesure où elles pourraient s'appliquer à l'ensemble. Ces critiques portent sur la solidité du cadre théorique et de l'absence de preuves empiriques, la présence de modèles non adaptés aux régions à faible population et éloignées des grands centres, ainsi que le peu de considérations en matière de main-d'œuvre, d'emploi et d'équité.

#### *Solidité du cadre théorique et absence de preuves empiriques*

Pour Martin (2003) et Moulaert et Sekia (2003), l'approche institutionnaliste est encore à ses balbutiements, ce qui pourrait expliquer que bien que plusieurs de ses concepts aient été largement diffusés, il n'y a pas d'unanimité sur leur sens ou leur compréhension commune. Les institutions sont souvent décrites en des termes flous tels que « embedded firms », « social capital », « network members » (Plummer et Taylor, 2003; Peck, 2005). En 1999, Markusen en appellera pour une clarification de ces « fuzzy concepts » et plus de rigueur dans l'analyse au lieu du « cas par cas » pour être en mesure de proposer des interventions politiques appropriées, ce qui suscitera un vif débat en 2003 dans la revue scientifique *Regional science*. Lovering (1999) remettra même en doute l'existence de cette approche qui ne remplirait pas les conditions paradigmatiques au sens de Kuhn :

« We are not dealing here with the normal-science applications of a rigorously developed foundational theoretical insight but rather with a loose bundle of ideas, an accretion of notions gathered together because they seem resonate and point to broadly similar policy implications somewhere on the horizon » (: 384).

Dans les théories que nous venons de survoler, il existe une pluralité d'interprétation de plusieurs concepts. Moulaert et Sekia (2003) font notamment état du concept d'économies d'agglomération qui varie d'un modèle à l'autre et qui parfois fait référence au partage d'une même culture, aux externalités liées à l'apprentissage ou encore, aux relations interpersonnelles. Ces théories n'offrent pas une vision claire de la

cause du développement endogène qui peut être vue, comme dans le cas des *clusters*, comme l'accroissement de la compétitivité et de la productivité, ou dans d'autres cas, le partage d'une même culture. D'autres problèmes d'interprétation existent en ce qui concerne les concepts d'innovation, de réseaux, de gouvernance, etc.

L'esprit d'entrepreneuriat ou la culture locale sont souvent vus comme étant la promotion des hautes technologies et les services d'entreprises (Plummer et Taylor, 2003 : 635). Pour d'autres, tout peut s'expliquer par la culture, à tel point que Rodriguez-Pose (2001) considère que l'on est en train de « tuer l'économie géographique avec une overdose de culture (notre traduction) ». Plummer et Taylor (2003) résument les critiques à l'endroit du concept de la culture d'entreprise locale :

- a) « a rhetoric at odds with reality, an oversocialised, unrealistic, and romanticised view of economic relationship;
- b) a view of economic processes divorced from the realities of unequal power relations;
- c) an inappropriately universalised time-specific and place-specific model;
- d) an atemporal interpretation of path-dependent processes;
- e) blind to the capitalist imperatives of profitability and wealth creation; and
- f) policy-driven theory that confuses development *in* a region with the development *of* that region ». (: 635)

Les problèmes reliés à la clarté, mais aussi au choix des concepts ne sont pas sans conséquence sur la possibilité de vérifier, de façon empirique, les cadres théoriques de l'approche institutionnaliste (Plummer et Taylor, 2001). Par exemple, dans les régions apprenantes, la connaissance repose sur la culture d'entreprise locale (*local enterprise culture*), l'un des rôles du gouvernement est de stimuler cette culture d'entreprise au niveau local, mais cette notion de culture locale est quasi impossible à vérifier : « It is, at once, everything and nothing » (Bowman, 2001 : 318).

Un autre problème lié à la solidité du cadre théorique, c'est l'impossibilité de tracer des limites claires sur l'existence ou la non-existence d'un type d'agglomération observé. Il est pratiquement impossible de répondre à cette question : sur la base de quels facteurs et jusqu'à quel degré de « développement » reconnaît-on un milieu innovateur, un district industriel, un nouvel espace industriel, un système régional

d'innovation «performant » ou une région apprenante : « How do I know it when I see it? » (Markusen, 1999 : 870). Feser et Luger (2002) remarquent dans le cas des *clusters* :

« ...there is little consensus on their boundaries in terms of scope and geography, the required levels of concentration, the appropriate or most effective government and private interventions, and the importance of reaching all interests in a region. » (Feser et Luger, 2002 : 8)

Cette situation est d'autant plus problématique dans le cas des *clusters* qui aujourd'hui, peuvent représenter n'importe quel secteur d'activité ou objectifs, type de développement économique et même se situer à différents niveaux : local, régional et national. Les consultants ont créé toutes sortes de catégories de *clusters* pour inclure le plus possible les secteurs voulus : compétitif (ex. : Silicon Valley), stratégique (informatique), émergent (biotechnologie), potentiel (environnement), mature (manufacturier), stabilisant (tourisme). « The only way to convert the raw data to clusters is to select combinations of the industries to represent the desired cluster » (Rosenfeld, 2001 : 6).

Ces reproches envers le modèle des *clusters* peuvent s'adresser également aux autres théories survolées (voir notamment Doloreux et Bitard (2005) pour les systèmes régionaux d'innovation). En 1992, Amin et Robins reprochaient à peu près la même chose aux promoteurs de la « spécialisation flexible » ainsi que des milieux innovateurs<sup>23</sup> :

« Dans la nouvelle mythologie qui a vu le jour et qui s'est forgée tout au long des travaux de Piore et Sabel et de Scott et Storper, le terme de district industriel contrastant fortement avec l'emploi antérieur plus limité relatif à la Troisième Italie, en est venu à s'étendre à toute une gamme de nouvelles formes de croissance régionale, associées à la fin supposée du fordisme. ... les processus de mutation sont très différenciés, mais aussi moins historiques que l'affirme la nouvelle orthodoxie. ... le fond de notre article ne consiste pas à vanter le caractère unique de chaque agglomération industrielle : nous ne voulons pas défendre un empirisme

---

<sup>23</sup> Voir note 2 de Amin et Robins, 1992 : 160.

purement descriptif, mais rejeter une approche qui fait rentrer vaille que vaille des phénomènes très différents dans un cadre analytique mal conceptualisé. » (Amin et Robins, 1992 : 145)

Les preuves empiriques de ces théories sont aussi bien minces : les économies d'agglomération liées, par exemple, au partage d'un même bassin de main-d'œuvre n'apporteraient pas nécessairement un avantage compétitif (Fagan, 2000); le taux d'innovation, quand il est possible de le mesurer, ne serait pas nécessairement plus élevé dans les agglomérations; le nombre de brevets, souvent utilisé pour prouver l'innovation, est un indicateur applicable dans peu de secteurs; les effets d'entraînement reliés à l'amélioration de la connaissance à l'échelle locale sont souvent minimaux; les études qui ont vanté les bienfaits de l'amélioration de la connaissance ont surtout porté sur les secteurs de la haute technologie (ex. : biotechnologie, informatique); enfin, la croissance n'a peut être rien à voir avec les innovations et la proximité : « That is to say we actually know much less than we think we know about how firms actually learn, particularly as regards the interplay between learning and proximity, be it physical or organizational proximity » (Morgan, 2004 : 15).

De plus, les éléments qui ont fait le succès, par exemple, de la Troisième Italie sont bien différents de ceux de Silicon Valley (Markusen, 2000 : 114), alors qu'on tend à leur attribuer les mêmes caractéristiques. Markusen (2000) a d'ailleurs démontré qu'il existait plusieurs formes de « nouveaux districts industriels » et les facteurs qui contribuent à leur performance sont bien différents. En fin de compte, dans la littérature, les preuves empiriques de ces développements théoriques seraient si minces que certains se questionnent si les régions ont une réelle contribution au développement économique (Levine, 2001; Lovering, 1999 : 380).

Le danger de l'ambiguïté des concepts et de la faiblesse du cadre théorique réside aussi dans le choix des politiques publiques qui ne sont pas optimales pour une région. Rosenfeld (2001) dénote qu'il n'a pas d'idées claires sur la façon de stimuler et d'accélérer l'apprentissage, il en ressort que les politiques à ce sujet tendent à promouvoir l'apprentissage institutionnel et non pas la connaissance tacite ou apprise

par d'autres moyens (: 5). Les « clusters » identifiés ne répondent pas nécessairement aux besoins de la population : « In most places, cluster-oriented development strategies have become a methodology for understanding the structure of an economy rather than way to address the needs of a real agglomeration that meets certain agreed-upon criteria » (Rosenfeld, 2001 : 14). Plummer et Taylor (2003) font aussi remarquer que ces théories identifient un nombre important de processus ou de concepts à considérer pour le développement économique, mais n'accordent aucune priorité à ceux-ci.

On reproche notamment aux études empiriques d'être basées sur des évidences anecdotiques ou des « self-selected case studies » (Markusen, 1999). Peu d'études d'évaluation ont été faites sur la performance des *clusters* (Rosenfeld, 2001). Peu de preuves démontrent que les tentatives de mises en place de milieux innovateurs, de districts industriels ou de *clusters* ont réussi (Bracyk et coll., 2004). Peu d'études ont été produites sur l'efficacité des interventions gouvernementales pour le développement des régions (Levine, 2001).

Plusieurs déplorent l'absence d'analyse comparative et “the practice of picking winners” (Feser et Luger, 2002), ce qu'on appelle aussi « The Silicon Valley syndrome », la « manie » de copier ou de voler les façons de faire des régions qui réussissent : « Too often, the approach has been to see what seems to work elsewhere and then to try to recreate it through incentives (often implicit subsidies) » (Plummer et Taylor, 2003 : 633).

Pour certains auteurs, le développement économique d'une région est lié à son histoire, aux ressources, à ses acteurs, à sa culture, en conséquence, les études de cas sont impossibles à recopier (Reese et Rosenfeld, 2001; Markusen, 2000; Maskell et Malmberg, 1999). Rosenfeld (2001) qui a étudié depuis plusieurs années les *clusters*, serait d'accord avec ce point de vue. Pour lui, la plupart des *clusters* sont des accidents de l'histoire ou liés à des conditions locales (: 11).



### ***Modèles peu adaptés aux régions à faible population et éloignées des grands centres***

Les études sur le développement économique régional ont surtout porté sur les « régions qui gagnent » (Côté et coll., 1995) et les grandes agglomérations (Tichy, 1998; Martin et Sunley, 2000). *Et les régions qui perdent ?* pour reprendre le titre des actes du colloque de l'ACFAS en 1994 (Côté et alii, 1995). Seulement un petit nombre de géographes ont porté leur intérêt sur les régions sous-développées (surtout dans les années 1980). Les chercheurs commenceraient à peine à penser à des approches stratégiques alternatives au développement de zones moins favorisées (*backward areas*) (Scott, 2000).

Les théories ou modèles de l'approche institutionnaliste n'ont pas été construits pour des régions à faible population et éloignées des grands centres. Pour Peters (2005) : « ...cluster policies do not apply or work well in regions that have no or only a few competitive industries » (: 41). Selon Morgan (2004), plusieurs régions n'ont tout simplement pas les conditions de départ pour répondre aux critères des « modèles d'innovation territoriale » « ...because of low density, peripherality, lack of dynamic, innovative firms and institutions and being simply knowledge and information poor » (: 15). D'autres approches sont peut-être nécessaires pour des caractéristiques régionales différentes (Héraud, 2003).

Selon Joyal (2002 : 51), les *clusters* ou systèmes productifs locaux au Québec (au sens que les Français donnent) n'existent pas dans les régions rurales (nos soulignés) au Québec pour les raisons suivantes :

- 1) la taille limitée du marché local;
- 2) l'insuffisance de ressources humaines;
- 3) les carences en matière d'infrastructures;
- 4) un accès inadéquat à l'information.

Selon l'enquête de Joyal (2002), les PME qui proviennent en majorité du milieu rural « ne peuvent entretenir des relations étroites dans leur environnement immédiat

avec d'autres PME similaires, étant donné leur faible nombre et leur grande dispersion. Les occasions de partenariat ou de sous-traitance sont également peu nombreuses et obligent à des déplacements fréquents notamment, avec les centres de recherche (: 122).

Shearmur et Polèse (2003) remettent même en doute la possibilité d'identifier les créneaux d'avenir au Québec (: 22). Pour ces auteurs, ce sont « les services de base (infrastructure de communication, de transport, d'électricité, d'eau, nettoyage des rues) qui sont les sine qua non du développement économique local » (: 30). « De plus, il n'est pas certain que le réseautage au sein d'une région soit le type de réseautage le plus important, surtout dans une métropole de taille moyenne, ce serait surtout l'accès aux réseaux à l'extérieur qui serait important » (Shearmur et Polèse, 2003 : 23). L'innovation provient des capacités créatrices de leurs dirigeants et des contacts qu'ils entretiennent à l'extérieur de leur lieu d'appartenance (: 48). Les réseaux ne sont pas nécessairement locaux et les entreprises innovantes sont en contact avec des entreprises dans des régions éloignées et dans d'autres pays (Doloreux, 2003; Landry et Fréchette, 1999). Pour Doloreux et Dionne (2007) qui se sont intéressés au système régional d'innovation dans la périphérie : « plusieurs régions par exemple ne présentent pas la masse critique requise pour engendrer les processus en question et faire en sorte que les acteurs du système bénéficient des effets positifs engendrés par la concentration géographique et les effets localisés des activités reliées à l'innovation » (: 110). Doloreux et Shearmur (2006), examinant le créneau maritime, constatent que la théorie des *clusters* ne permet pas de cerner la réalité de la région du Bas-Saint-Laurent.

Dans certains cas, ce serait la présence d'une main-d'œuvre qualifiée, d'infrastructures adéquates et de divisions du travail qui expliqueraient le dynamisme de certaines régions et le 'clustering' d'entreprises similaires, non pas l'importance du milieu et de réseautages locaux : « ... nous soupçonnons que l'innovation et la croissance sont dues autant à d'autres facteurs (la localisation géographique, l'ouverture sur l'extérieur, la facilité d'accès aux grands marchés, bassin de main-d'œuvre) qu'aux institutions locales » (Shearmur et Polèse, 2003 : 22). Dans leur étude sur 80 entreprises de Montréal dans les filières biopharmaceutiques, l'aéronautique et les

télécommunications, Klein et coll. (2003) constataient également que la proximité n'avait pas tant d'importance : « Les réseaux productifs locaux s'articulent à diverses échelles (locale, régionale, nationale et mondiale) par l'intermédiaire de filières productives et les facteurs qui jouent dans leur compétitivité concernent autant la concertation d'acteurs locaux que les communications avec l'extérieur » (: 73).

### ***Considérations en matière de main-d'œuvre, d'emploi et d'équité***

Dans les théories de développement économique, il semble y avoir un certain consensus voulant que la main-d'œuvre et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constituent l'un des plus grands avantages de la localisation des entreprises (Rosenfeld, 2001; Markusen, 2004a). Pour faire face aux défis de la globalisation des marchés, l'accent est dirigé vers le rôle de la connaissance et de sa diffusion, de l'apprentissage ou encore, vers l'économie du savoir, des considérations qui concernent en premier lieu, la main-d'œuvre. Une main-d'œuvre qualifiée serait, en outre, plus innovante. Cependant, dans la littérature sur le développement économique régional, on retrouve peu de préoccupations envers la main-d'œuvre (Ternaux, 2003; Chapple et coll., 2004b : 48; Koo, 2004) : « ... le travail comme activité, l'emploi comme statut servent périodiquement de variable d'ajustement au système économique » (Ternaux, 2004 : 2). Les politiques de main-d'œuvre sont essentiellement vues en soutien au développement des *clusters* et autres types de développement.

Peu d'études se sont intéressé aux conditions de travail de la main-d'œuvre. Les bénéfices pour cette dernière ne sont pas a priori positifs. Dans son analyse de la région de Mezzogiorno au sud de l'Italie, Ugo Rossi (2004) observe que les nouveaux « systèmes productifs locaux » implantés dans cette région l'ont été par des entreprises prospères du centre-nord de l'Italie à la recherche d'une main-d'œuvre bon marché. Il s'en est suivi une recrudescence de formes d'exploitation de la main-d'œuvre de l'époque « pré-fordiste » : salaire en dessous des normes établies, travail à la pièce, conditions d'exercice du travail dangereuses pour la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs, manœuvres pour empêcher la syndicalisation, etc. (: 470). De plus, le

marché du travail est fort différent selon le type de district industriel observé (Markusen, 2000; Crevoisier et coll., 2001 : 95). Le marché du travail du district industriel de la Troisième Italie diverge beaucoup de celui des secteurs de haute technologie de Silicon Valley et d'Orange County. Par exemple, dans les cas californiens, il y a peu de coopération avec les syndicats quand ils existent, de plus, la répartition des salaires est fortement dualisée (Markusen, 2000).

Les problèmes liés à l'emploi, notamment ceux liés à la création et la qualité des emplois, ainsi que les questions d'équité, sont également occultés. Les théories examinées précédemment reposent sur un principe implicite : le développement économique des régions qu'elles favorisent créera de l'emploi. Peu d'études ont cependant évalué les impacts de ces nouvelles concentrations spatiales sur les emplois. D'après Doloreux et Shearmur (2006), dans les études sur les *clusters*, on s'intéresse aux facteurs qui ont contribué à la croissance de la productivité dans certaines agglomérations, mais on s'intéresse peu à la raison pour laquelle on devrait favoriser ce type de développement ( : 22). Or, dans les régions faiblement peuplées, c'est l'emploi qui est l'objectif même du développement économique et il n'est pas certain que la mise en œuvre de *clusters*, tel qu'on le conçoit par exemple dans le modèle de Porter, soit le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. Bartik (2005) a, par ailleurs, trouvé que les politiques gouvernementales qui favorisent l'établissement d'entreprises dans une région ont parfois peu d'impacts sur l'emploi. Les bénéfices de ces incitatifs seraient toutefois plus grands lorsque la région est à haut taux de chômage et lorsque les résidents de la région sont privilégiés dans l'embauche.

Rien ne prouve que les politiques qui promeuvent ces économies d'agglomération aient un impact sur l'emploi. Par exemple, le modèle des *clusters* de Porter mise beaucoup sur l'accroissement de la productivité, mais la productivité ne crée pas nécessairement d'emplois : « ... les conventions de plein emploi étant délaissées au profit des conventions de productivité » (Ternaux, 2004 : 2).

La plupart des modèles d'innovation territoriale portent sur la compétition et l'importance d'améliorer la position concurrentielle, mais aucune référence n'est faite

aux dimensions non économiques comme la qualité de la vie dans les communautés, la notion de culture réfère essentiellement à une culture « économique » (Moulaert et Sekia, 2003). Les compétences sont aussi une dimension vue sous un angle restrictif, un facteur contribuant à la productivité, selon Plummer et Taylor (2003) et Lovering (1999). L'approche actuelle présuppose que, pour promouvoir la croissance locale dans n'importe quelles villes ou régions :

« ...all that is needed are training programmes and 'workfare' schemes, coupled with small-firm development policies. This is an approach that sees every community trying to attract high-technology industry, with youth, lone parents, and the unemployed being steered into IT training to equip them for the 'knowledge age' ». (Plummer et Taylor, 2003 : 644)

Il est entendu que le marché du travail doit être « flexible » pour favoriser les changements qui s'imposent avec le développement des *clusters* ou autres, ce qui milite en faveur de la précarisation des emplois. Pour Perrons (2001), les statuts d'emploi, la conciliation du travail et de la famille sont des dimensions centrales dans la compréhension du bien-être d'une population et du développement régional ou spatial dans son ensemble (: 211).

De même, alors que la mobilité de la main-d'œuvre se veut un avantage des effets d'agglomération et d'accroissement de la connaissance, peu de choses ont été écrites sur la transférabilité des compétences et des emplois, des liens avec les institutions d'enseignement et la progression de carrière (Chapple et coll., 2004b). On commence à peine à s'intéresser aux « clusters » d'occupation, à analyser les concentrations d'emplois et de compétences dans une région. L'analyse des « clusters » d'occupation, appelés aussi complexes de main-d'œuvre, permet d'évaluer si la région dispose des compétences nécessaires au développement de certains secteurs d'activité, de vérifier les opportunités d'emploi pour des populations cibles et de mieux planifier les besoins de formation de la main-d'œuvre : « To be sure, the role of skilled labour and the use of occupational data have not been as central to cluster analysis as they deserve » (Cortright et Mayer, 2004 : 36).

Enfin, plusieurs reprochent aux institutionnalistes de ne pas se préoccuper suffisamment des inégalités sociales, de considérer les régions comme des entités autonomes et de faire fi des relations de pouvoir à différents niveaux. Le chômage et l'emploi dans une localité ont souvent peu à voir avec les compétences de ses résidentes et résidents. On oublie que le marché du travail est un construit social et se réalise à l'intérieur de relations de pouvoir (Lovering, 1999 : 388).

Dans la littérature, les inégalités sociales et même les disparités régionales sont rarement abordées : «...much institutionalist work tends not only to gloss over social divisions within regions, but also to neglect the role of wider processes of uneven development » (Lovering, 1999 : 337). Par exemple, dans le modèle de Porter, on fait allusion à la productivité qui aurait une influence importante sur le niveau de vie, notamment sur le niveau des salaires d'une région, mais là s'arrêtent les préoccupations sociales dans ce modèle (Bristow, 2005 : 288). De plus, certains reprochent aux nouvelles tendances des "pactes territoriaux" qui accordent beaucoup de pouvoir aux élus, de n'avoir que pour objectif une amélioration de la performance et peu de considérations liées aux inégalités et aux exclusions sociales.

Il est illusoire de prétendre que toutes et tous bénéficieront équitablement de la mise en place de « clusters » ou encore, des retombées de l'innovation et de l'apprentissage. Selon Cumbers et coll. (2003), plusieurs géographes voient dans l'approche institutionnaliste, un doux compromis entre l'approche néoclassique et l'interventionnisme de l'État, et croient que cette approche pourra réduire à long terme les inégalités régionales par le biais du jeu des forces du marché (: 325). Cette citation d'Amin et Robins (1992) peut s'appliquer à l'ensemble des théories parcourues : « Comme toujours, sous des conditions d'accumulation capitaliste, le développement économique engendre inégal développement et inégalité spatiale. Dans ce mouvement, il y aura nécessairement des vainqueurs et des vaincus. La question est de savoir comment régler les coûts de l'inégal développement. La nouvelle orthodoxie se fourvoie en admettant que le changement structurel actuel du capitalisme conduira ...

en une myriade de localités spécialisées autosuffisantes et autorégulées, tirant un égal profit les unes des autres » (Amin et Robins, 1992 : 159).

Une autre des critiques importantes attribuées à l'approche institutionnaliste est liée aux considérations des régions ou des concentrations spatiales comme acteur stratégique. Ce sont les entreprises qui sont en concurrence, qui innovent, et non pas les régions ou les pays. Dans ce sens, le concept des « régions apprenantes » serait incorrect (Krugman, 1996; Lovering 2001). Pour comprendre les « nouveaux districts industriels », il importe d'observer aussi les liens entre les différents paliers gouvernementaux, les liens interrégionaux ainsi que ceux avec l'extérieur. Dans son étude sur les « nouveaux districts industriels », Markusen (2000) démontre effectivement l'importance d'examiner les liens entre les acteurs et les institutions sur différents paliers administratifs, notamment en ce qui a trait à la formation de la main-d'œuvre et à l'emploi. Il est également important de vérifier quels acteurs ou groupes d'élite jouent un rôle clé dans ces formes de développement économique régional, les relations de domination entre les entreprises, en particulier, l'influence des grandes entreprises (Taylor et Thrift, 1982). Il se crée à l'heure actuelle une sorte d'élite régionale dans les initiatives de développement économique où les autres acteurs de la société, parmi les moins favorisés, n'ont pas leur place (Rossi, 2004 : 472).

#### **2.2.4 Synthèse de l'approche institutionnaliste**

Dans la section précédente, après avoir présenté l'approche institutionnaliste en géographie économique, nous avons exposé brièvement les caractéristiques des théories ou modèles de cette approche, ainsi que les critiques à leur endroit.

Dans les modèles ou théories de l'approche institutionnaliste, la perspective du développement économique régional est totalement différente de celle de la nouvelle économie géographique. Ce ne sont pas les forces du marché qui déterminent le développement économique d'une région, mais les conditions institutionnelles, sociales et culturelles de celle-ci. Dans ce sens, l'avenir n'est pas prédéterminé pour les régions qui sont favorisées sur le plan des avantages comparatifs. Contrairement à la nouvelle

économie géographique, l'approche institutionnaliste offre des solutions pour les régions qui n'ont pas les avantages des grands centres. Toutefois, elle n'est pas exempte de critiques.

Nous avons constaté que les théories ou modèles qui portent sur le développement économique régional ainsi que les écoles qui y sont affiliées semblent « converger ». Il y a beaucoup de similitudes entre les travaux sur les districts industriels et le milieu innovateur. Plus récemment, les chercheurs du GREMI (milieu innovateur) semblent avoir adopté l'approche des régions apprenantes ; Shearmur et Polèse (2003 : 15) considérant même la théorie de la « région apprenante » comme une « version nord-américaine du milieu innovateur ». Les systèmes productifs locaux sont devenus synonymes des districts industriels quand ce ne sont pas les districts industriels et les systèmes régionaux d'innovation qui sont synonymes de *clusters*. Il n'est pas facile de tracer des frontières claires entre l'un ou l'autre de ces théories ou modèles, ce qui rend difficile le choix d'un modèle ou théorie par rapport à un autre. De plus, les concepts sont interprétés différemment selon les auteurs et ne sont pas clairs quant à leur signification, ce qui rend difficile leur validation empirique.

Aussi, ces théories ont été construites sur la base de l'expérience de grandes agglomérations, il n'est pas certain qu'elles soient « généralisables » et « adaptables » aux régions qui n'ont pas ces mêmes caractéristiques ou qui sont défavorisées. Plusieurs questions se posent à cet effet : comment reproduire les modèles de développement économique dans les régions périphériques en l'absence de masse critique (Côté et Proulx, 2002 : 105)? Les régions périphériques peuvent-elles devenir des « régions apprenantes » par le renforcement de la connaissance et de la haute technologie, alors qu'il y a peu ou pas d'entreprises dans le domaine? Devrait-on favoriser la spécialisation (par rapport à la diversification) alors qu'elle risque de rendre la région plus vulnérable aux changements de l'économie (Côté et Proulx, 2002; Chapple et coll., 2004a et 2004b)?



Les critiques énoncées précédemment ne remettent cependant pas en question l'idée que la formation de *clusters* ou autres formes de développement économique régional puisse être profitable sur le plan de l'emploi pour les régions moins favorisées. D'ailleurs, l'OIT indique ceci :

« Les systèmes de production et les marchés locaux jouent un rôle important dans la satisfaction des besoins des consommateurs et la création d'emploi. (...) Outre les politiques requises pour soutenir les petites entreprises (évoquées plus haut), la mise en place de services pour le développement des entreprises locales devrait être encouragée. Ces services peuvent fournir aux entreprises locales une aide à la commercialisation; ils peuvent soutenir les capacités pour satisfaire aux normes mondiales de produit; ils peuvent enfin encourager le regroupement d'entreprises, propice à une coopération interentreprises et à l'établissement d'une base plus solide pour devenir compétitif à l'échelle internationale. Les regroupements de petites entreprises locales peuvent être une source importante de dynamisme économique et de création d'emploi, aussi bien dans le domaine de la production de meubles au centre de Java que dans celui du développement de logiciels dans la Silicon Valley. » (OIT, 2004 : 75-76)

Les théories ou modèles de l'approche institutionnaliste ont plusieurs points en commun, comme l'ont démontré Moulaert et Sekia (2003). Il est possible d'en dégager les principaux éléments et de les adapter au contexte des régions périphériques. Premièrement, ces théories ou modèles accordent un poids important aux institutions dans le développement économique des régions. Ces institutions sont à la fois soutien à l'innovation et régulation sociale. Du point de vue du soutien à l'innovation, il s'agit de ressources de soutien qui interviennent surtout dans la recherche et le développement, telles les universités (MI), les associations de commerce et les institutions publiques (*clusters* de Porter). Les institutions sont aussi des règles formelles et informelles que se donnent les régions pour fonctionner en harmonie (ex. : DI, SRI, NEI).

Deuxièmement, dans tous ces modèles ou théories, il est effectivement beaucoup question de partage des mêmes valeurs ou d'une même culture, de travail en réseau, de confiance et de coopération entre les acteurs, mais aussi entre les entreprises. Les

interactions sociales sont importantes, elles sont source d'apprentissage, même dans un environnement compétitif (RA, *clusters* de Porter).

Troisièmement, l'innovation n'est pas innée, elle fait partie des décisions passées qui ont fait en sorte de façonner la région telle qu'elle se présente aujourd'hui (*path-dependance*). Elle dépend aussi du contexte spécifique des régions : leurs ressources humaines, matérielles, technologiques, etc., mais également les services de proximité (ex. : fournisseurs, sous-traitants), les caractéristiques de la demande (*clusters* de Porter), mais aussi l'environnement extérieur qui demande de faire preuve d'adaptation.

Au niveau méthodologique, l'approche institutionnaliste privilégie les méthodes qualitatives au lieu des modèles économétriques de la nouvelle économie géographique, il faudrait toutefois éviter les études de cas et les concepts trop flous qui ne permettent pas la validation et la généralisation, afin que l'on puisse proposer des interventions politiques appropriées.

Finalement, des chercheurs reprochent aux institutionnalistes de faire le jeu du marché, et de ne pas prendre en compte les relations de pouvoir et les conflits qui se jouent dans ces formes de développement économique, mais aussi à l'extérieur des celles-ci. Plus fondamentalement, il faudrait accorder un poids important aux questions d'inégalités sociales et dans le cas qui nous concerne, faire en sorte que le développement économique se répercute en emplois plus « nombreux et meilleurs », pour reprendre le titre de l'éditorial de l'OCDE en 2004. Dans cette perspective, la main-d'œuvre doit être considérée, et ce, non seulement en regard des besoins des entreprises. Nous discutons plus amplement de ces derniers éléments dans la prochaine section sur le courant de l'économie politique.

## 2.3 Le courant de l'économie politique

### *Les influences historiques*

David Harvey est considéré comme étant la principale influence de l'approche de l'économie politique dans le domaine de la géographie (Scott, 2000 : 25). Au cours des années 1960, s'inspirant de l'approche marxiste, David Harvey s'est intéressé aux questions de pauvreté et de racisme (Harvey, 1973; 1982). Il examinera par la suite les phénomènes de l'urbanisation dans les pays industrialisés capitalistes, les questions de culture et les problèmes environnementaux (Harvey, 1989; 1996). Les inégalités géographiques et de conditions de travail dans un monde globalisé font partie de ses champs d'intérêt (Harvey, 2000). Pour Gould et Strohmayer (2003), les travaux de Harvey ont su convaincre de l'importance d'introduire les principes de la géographie dans la théorie marxiste (: 12).

À la fin des années 1960, Harvey et ses collègues critiquèrent ouvertement l'approche néoclassique et la *regional science*, en particulier, parce qu'elles évacuaient les questions d'injustices sociales engendrées par le capitalisme et les luttes de classes (Scott, 2000; Gould et Strohmayer, 2003). Au cours des années 1970, sous l'égide de Harvey, les chercheurs, « sans être nécessairement convaincus du courant marxiste se montraient néanmoins fortement sensibles au discours sous-jacent en faveur d'un monde plus décent et plus juste » (Gould et Strohmayer, 2003 : 15). Les géographes se préoccupèrent notamment des problèmes de la pauvreté, des pertes d'emploi, de la désindustrialisation et du déclin régional (ex. : Bluestone et Harrison, 1982; Carney, 1980; Massey et Meegan, 1982; Peet, 1975; Rowthorne, 1986), des restructurations industrielles et leurs impacts sur le travail (ex. : Dunford et Perrons, 1983; Massey, 1984; Soja et coll., 1983). Les chercheurs de l'économie politique s'intéresseront aux disparités régionales ainsi qu'à l'investissement en capital, aux changements technologiques et aux relations d'emploi dans les nouvelles formes de développement économique régional (ex. : Clark, 1981; Martin, 1984).

### ***Le courant d'économie politique aujourd'hui***

Depuis le début des années 1980, on retrouve peu d'écrits sur les questions de disparités régionales, des inégalités sociales dans l'espace, du rôle du pouvoir et des politiques dans l'économie, des sujets identifiés plus souvent au courant de l'économie politique. Pourtant, le courant d'économie politique est toujours d'actualité, et les chercheurs que Scott (2000) identifie comme faisant partie de celui-ci sont encore très actifs et abondamment cités dans les meilleures revues scientifiques dans le domaine de la géographie économique. D'ailleurs, et sans que nous le soupçonnions au commencement de cette revue de littérature, ces auteurs ont été déterminants dans notre réflexion sur les théories et modèles de développement économique. Bien que ces auteurs ne s'identifient pas officiellement comme faisant partie du courant de l'économie politique, ils sont ceux qui ont reproché à la géographie économique ses concepts creux, son absence de preuve empirique, ses limitations sur le plan des politiques publiques, son absence de considérations des inégalités et des relations de pouvoir (ex. : Lovering, 1999; Markusen, 1999; Martin et Sunley, 2001; Perrons, 2001; Plummer et Taylor, 2001; Sheppard, 2001; Cumber et coll., 2003; Moulaert et Sekia, 2003; Rossi, 2004; Moulaert et Nussbaumer, 2005; Yeung, 2005).

Selon Scott (2000), le courant de l'économie politique n'a pas été suffisamment « flexible » (*open-ended*) et « proactif » (*insufficiently alert*) pour intégrer les nouvelles préoccupations de l'heure (ex. : environnement) et les changements de l'économie. Pour Martin et Sunley (2001 : 155), cette situation s'explique plutôt par le fait que les géographes institutionnalistes se soient concentrés sur les facteurs socio-institutionnels des régions qui ont connu une croissance importante au cours des dernières années, délaissant ainsi les préoccupations de recherche qui étaient à l'origine de la discipline. En plus des problèmes théoriques et méthodologiques de la discipline exposés plus tôt, ce « changement de paradigme » de l'approche institutionnaliste a nui aux géographes qui se sont fait dépasser sur ce terrain par les économistes, plus habiles à fournir des prédictions et des conseils politiques. Pour Martin et Sunley (2001), plutôt que confronter les économistes sur ce champ, il faut s'intéresser de nouveau à ces sujets.

### ***Une reconsidération des notions de pouvoir et d'espace***

Dans leur récent article, Cumbers et coll. (2003) expliquent bien le « tournant » des institutionnalistes en géographie économique. Pour Cumbers, Mackinnon et McMaster (2003), ce qui différencie fondamentalement les auteurs institutionnalistes contemporains du courant d'économie politique, et des anciens institutionnalistes tels que Commons (1934) et Veblen (1990), c'est la considération du pouvoir et de l'espace dans les écrits. Dans les études récentes, le pouvoir n'est plus considéré comme étant « la possibilité de parvenir à ses fins », mais comme étant l'habileté de certains groupes et certaines institutions à poursuivre leurs intérêts particuliers, à réaliser leurs ambitions et d'être reconnus. Dans ce sens, les institutionnalistes contemporains ne considèrent qu'une seule vision du pouvoir, celle d'être « capable de » (*power to*) au détriment du « pouvoir sur » (*power over*). Il s'ensuit que dans les analyses, on privilégie des aspects tels que la coopération entre les acteurs, et on néglige l'influence des conflits, de la rivalité, de la compétition, et la dominance de certains groupes par rapport aux autres :

« In this context, institutionalist work in economic geography seems to offer a rather one-sided view of power, privileging processes of interfirm cooperation and collaboration (*power to*) over the relations of conflict and dominance (*power over*) which were recognized (if not conceptualized) within the older tradition of institutionalism » (Cumbers et coll., 2003 : 328).

Par ailleurs, les auteurs institutionnalistes mettraient trop d'emphasis sur l'importance de la « région » comme source de développement économique, oubliant par le fait même la question des disparités régionales. En se cantonnant sur le potentiel d'une région ou de son succès, les auteurs omettent l'influence des autres piliers de décisions :

« Important divisions might include those between an elite of business leaders and state managers and the majority of residents; between the private and public sectors; between representatives of overseas-owned capital and indigenous business; and between different geographical areas ». (Cumbers et coll., 2003 : 332)

Pour pallier ces problèmes, Cumbers et coll. (2003) proposent tout simplement de concevoir le développement des régions dans une perspective sociale, économique et politique plus large que ne le font présentement les institutionnalistes. Par exemple, au lieu d'examiner seulement les caractéristiques des régions nécessaires à leur développement endogène (ex : plus de recherche et développement, plus d'institutions d'enseignement), il y aurait lieu de s'intéresser aussi aux relations de pouvoir qui existent entre les régions, notamment l'influence des régions centres par rapport aux régions périphériques, l'influence des groupes d'élite dans le développement régional, les liens entre les agences gouvernementales de développement et certains acteurs (Cumbers et coll, 2003 : 335-336).

Moulaert et Nussbaumer (2005) désirent plutôt que les institutionnalistes sortent carrément l'idéologie dominante en faveur du marché pour la remplacer par une idéologie de type communautaire basé sur l'innovation sociale. Mais au lieu de revoir complètement les modèles de l'approche institutionnaliste, ils proposent de définir différemment les principaux concepts tels que le réseautage, la gouvernance, l'apprentissage, la culture afin qu'ils reflètent davantage des valeurs sociales (voir tableau 3, page 60). En accord avec Cumbers et coll. (2003), ils suggèrent également de reconsidérer les notions de pouvoir et d'espace. Pour ces auteurs, l'innovation sociale dans une région ne peut être promue sans soutien politique et social du gouvernement au niveau central. De plus, des ressources de soutien à différents paliers institutionnels telles que les agences publiques doivent être impliquées dans ce développement et partager une même orientation politique :

« However, this is only true if there are at least partially shared political agendas between the various state levels and institutions, and if the local and regional levels have effective political competences. Otherwise, situations in which various decisionmakers block each other off or paralyse each other's actions, will further erode the credibility of the state and public agents, and nourish appeals in favour of continuing privatisation. » (Moulaert et Nussbaumer, 2005 : 61).

Mais on doit prendre en considération le fait que les acteurs politiques sont influencés par les groupes de pression. Ces derniers doivent donc être considérés dans leur influence sur la dynamique régionale, comme doit l'être également le monde des affaires (ex. : sociétés de capital de risque, les grandes entreprises). Enfin, comme la région n'existe pas en vase clos, les échanges avec d'autres espaces de décision doivent également être pris en compte.

### ***Théories, modèles et études empiriques***

La proposition de Moulaert et Nussbaumer (2005) de revoir les concepts des modèles et théories de l'approche institutionnaliste est intéressante, mais elle ne règle pas le problème de la pertinence de l'un ou l'autre de ces modèles et de leur application possible dans les régions périphériques. L'opérationnalisation des concepts ainsi redéfinis dans le domaine des politiques publiques n'est pas évidente. Plus fondamentalement, sans renier le fait que le marché ne doit pas être le seul critère de décision en matière de développement régional, nous croyons que le marché fait partie de la réalité à tenir compte pour accroître l'emploi dans les régions moins favorisées, même si son influence est parfois exagérée. Exclure totalement la logique de marché de ces modèles, comme le proposent Moulaert et Nussbaumer (2005), reviendrait à notre avis à sous-estimer l'importance des relations de pouvoir entre les acteurs et des influences qu'exercent d'autres paliers sur la région, par exemple, l'importance des multinationales dans la commercialisation de certains produits. Nous ne sommes donc pas convaincus que c'est la bonne direction à prendre.

Mais, de notre revue de la littérature, nous n'avons pas trouvé de théories ou de modèles qui examinent explicitement le développement économique sous une approche d'économie politique et duquel nous aurions aimé nous inspirer. Au niveau empirique cependant, les travaux de Markusen et coll. (1999) publiés dans le livre *Second tier cities : rapid growth beyond the metropolis*, nous apparaissent répondre à un bon nombre des critiques exposées précédemment. Leurs travaux n'ont pas porté sur des régions périphériques, cependant, les auteurs se sont intéressés aux « second tier cities »,

ces agglomérations de taille moyenne qui ont connu un développement économique important au cours des années :

« ...spatially distinct areas of economic activity where a specialized set of trade-oriented industries takes root and flourishes, establishing employment and population-growth trajectories that are the envy of many other places. » (Markusen et coll., 1999 : 3)

Les objectifs poursuivis par ce groupe de chercheurs, économistes et géographes de quatre pays et trois continents, tous intéressés par les politiques publiques, étaient de comprendre quelles étaient les différences de structures dans ces *second tier cities*, identifier les principaux acteurs de leur développement, anticiper leur développement futur, vérifier également quels étaient les facteurs qui les différençaient d'un pays à l'autre, notamment entre pays plus ou moins industrialisés (Markusen et coll., 1999 : 4). Ces objectifs ne sont pas contradictoires avec notre question de recherche qui s'intéresse aux composantes du développement économique régional dans une perspective d'emploi.

Dans l'étude de Markusen et coll. (1999), les auteurs sont soucieux à la fois des questions d'équité et d'efficience, et l'emploi et la main-d'œuvre font partie de leurs préoccupations. Pour ces auteurs, un *second-tier cities* est préférable à d'autres types de développement :

- « s'il assure une croissance moyenne, ou supérieure à la moyenne, pour une région en tant qu'entité sur une période donnée;
- s'il garde une région de pertes d'emplois et de faillites d'entreprises dues aux cycles à court ou moyen terme des affaires ou de la politique;
- s'il fournit de relativement bons emplois, entrave la tendance vers une dualité des revenus, et empêche la concentration induite de richesses et de propriété;
- s'il encourage la représentation des travailleurs et leur participation aux prises de décision de l'entreprise;
- s'il encourage la participation et tolère la contestation dans le jeu politique régional » (Markusen et coll., 1999 : 91).



Dans leur recherche, on retrouve aussi des préoccupations envers la main-d'œuvre. C'est que les auteurs basent leurs recherches à partir de la typologie des espaces industriels développée par Markusen (1996, traduction française 2000). Cette typologie identifie quatre types d'espaces industriels : le district industriel marshallien, le district moyeu-et-rayons, la plate-forme satellite industrielle et les districts d'État. Dans cette typologie, les marchés du travail sont fort différents. Par exemple, dans le district industriel marshallien, dominé par de petites entreprises locales, le marché du travail du district est très flexible, la mobilité des travailleuses et travailleurs est même encouragée entre clients et fournisseurs, les entreprises et les travailleurs vivent dans la même communauté et il y a peu de migration de la main-d'œuvre en dehors du district. Il existe une culture de conciliation entre les syndicats et le politique. Pour Markusen, dans le cas de la Troisième Italie, « le fort pouvoir des syndicats est la garantie que la plupart des entreprises seront stables et perdureront même durant les périodes de récession, et qu'elles constitueront un élément fondamental à leur structure de gouvernement. Cela a contribué à stabiliser les revenus et à assurer des répartitions de salaires relativement bonnes au sein des districts » (Markusen, 2000 : 101). Dans la typologie développée par l'auteure, le marché du travail marshallien ne se compare pas avec celui des districts industriels « moyeu-et-rayons » dont la structure d'activité est dominée par une ou plusieurs grandes entreprises intégrées verticalement, entourées de fournisseurs (ex. : Boeing à Seattle, Toyota city au Japon et Détroit – automobile). Dans le district industriel, Markusen (1996) a trouvé que le marché du travail est peu flexible, le taux de roulement du personnel est relativement faible et beaucoup de cols bleus y travaillent. Ces grandes entreprises constituent une attraction importante de la main-d'œuvre qui se fait souvent aux dépens des petites. Les salaires et la répartition des revenus dans cet espace industriel sont relativement bons. En somme, les marchés du travail varient fortement selon le type « d'espaces industriels », d'est aussi ce que Crevoisier et coll. (2001) constataient des districts industriels, technopoles, systèmes métropolitains et milieux innovateurs.

L'étude de Markusen et coll. (1999) permet, à notre avis, de prendre en compte les relations de pouvoir et les conflits qui peuvent exister entre les acteurs, particulièrement avec l'État, et à l'extérieur de la région, comme le proposent Cumbers et coll. (2003). Dans cette étude, le rôle de l'État (local et national), le rôle des grandes entreprises, les causes de l'implantation des entreprises, le potentiel dynamique à long terme de chaque région ainsi que les connexions entre la structure et le fonctionnement de ces espaces industriels sont observés. Leur méthode de recherche consistait à interroger non seulement les dirigeants d'entreprises, mais également les associations de commerce, les syndicats et autres observateurs de l'économie régionale, en plus de puiser l'information dans la littérature sur le secteur industriel observé. Les leaders du secteur privé interviewés représentaient de petites, moyennes et grosses entreprises. De plus, l'utilisation de données secondaires et d'entrevues auprès d'une variété d'acteurs ont permis une analyse détaillée de l'histoire et des caractéristiques de ces régions. La formulation préalable d'hypothèses a permis de dégager de leurs études de cas, des conclusions constructives au chapitre des politiques publiques.

Cependant, leurs travaux n'ont pas réussi à bien centrer les problèmes en matière d'équité et d'efficacité. Le cadre d'analyse des « second tier cities » est très variable d'un auteur à l'autre, ce qui explique peut-être pourquoi l'analyse comparative est déficiente. Leur chapitre de conclusion, qui est aussi celui de l'analyse comparative, repose beaucoup sur l'importance du rôle de l'État, non seulement en matière de redistribution de la richesse, mais également dans l'aide qu'il peut apporter dans ces initiatives de développement économique. Cependant, ce dernier chapitre nous apprend malheureusement peu sur les éléments que l'État devrait prendre en compte dans ses interventions en matière de développement économique régional. Nous croyons que l'élaboration d'un cadre conceptuel, préalablement à l'analyse des cas, aurait permis plus d'avancées d'un point de vue scientifique. Selon Miles et Huberman (2003) :

« Cet exercice oblige aussi le chercheur à être sélectif, à décider quelles dimensions sont les plus importantes, quelles relations seront vraisemblablement les plus significatives, et en voie de conséquence, quelles informations devront être collectées et analysées. Et comme nous

l'avons noté, le cadre conceptuel permet à différents chercheurs de s'assurer qu'ils étudient le même phénomène de telle manière qu'une analyse inter-site soit possible dans le futur » (: 41).

## **2.4 Proposition de démarche analytique**

L'objectif de ce chapitre était de connaître ce que nous apprend la littérature sur les composantes du développement économique régional, et de recenser celles qui permettraient de résoudre les problèmes d'emploi dans les régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres. Nous avons trouvé deux façons très différentes d'expliquer le développement économique : la nouvelle économie géographique, qui entrevoit le développement économique comme une situation prédéterminée et qui fait appel aux modèles économétriques, et l'autre, l'approche institutionnaliste, qui mise sur le potentiel endogène des régions et qui utilise plutôt des méthodes qualitatives (Tableau II).

L'approche de la nouvelle économie géographique a plusieurs similitudes avec la théorie néo-classique. C'est essentiellement la logique du marché (ex. : économies d'échelle, coûts de transport) qui explique le développement d'une région. Ce sont les besoins individuels qui priment, la main-d'œuvre est mobile pour maximiser son utilité et les entreprises maximisent leur profit. La compétition est nécessaire à l'efficacité économique et les institutions ne jouent pas un rôle important, ne serait-ce que pour faire fonctionner correctement le marché. Dans cette perspective, le marché doit être laissé à lui-même, ce qui veut dire laisser les régions à plus haut taux de chômage à leur sort et faire fi des valeurs sociales telles que l'équité entre les régions. Considérant notre préoccupation de recherche à l'égard des régions moins favorisées, et le principe voulant que toutes et tous puissent avoir accès à un emploi décent dans sa région, les enseignements de l'approche de la nouvelle économie géographique nous sont peu utiles.

L'approche institutionnaliste considère plutôt que l'économie est un construit social. À l'opposé de la nouvelle économie géographique, le développement d'une

**Tableau II. Similitudes et différences entre la nouvelle économie géographique, l'approche institutionnaliste « contemporaine » et le courant de l'économie politique.**

	<b>Nouvelle économie géographique</b>	<b>Approche institutionnaliste « contemporaine »</b>	<b>Courant de l'économie politique</b>
<b>Économie</b>	Marché où les individus maximisent leur utilité et les entreprises, leur profit.	L'économie est un construit social.	L'économie est un construit social.
<b>Sources du développement économique</b>	Déterminisme : forces du marché qui déterminent le développement.	Endogène : Institutions sociales. Les règles, les coutumes, les normes, les conventions, enfin tout ce qui façonne la conduite des agents.	Endogène : Institutions sociales. Les règles, les coutumes, les normes, les conventions, enfin tout ce qui façonne la conduite des agents. Rôle important de l'État.
<b>Rôle de l'histoire</b>	C'est la situation donnée qui est prise en compte.	Le développement d'une région est lié à son histoire (path-dependance)	Le développement d'une région est lié à son histoire (path-dependance)
<b>Rôle des institutions</b>	Plus souvent contraintes au libre marché, mais nécessaires aux transactions (réduire les coûts)	Très importantes, elles sont soutien au développement et sources de régulation sociale	Très importantes, elles sont soutien au développement et sources de régulation sociale
<b>Type de relations entre les acteurs</b>	Compétition, concurrence, satisfaction des besoins individuels	Accent sur la coopération, les relations interpersonnelles, les réseaux, l'ancrage	Comme dans l'approche institutionnaliste, mais reconnaît aussi l'existence de relations de pouvoir et la possibilité de conflits
<b>Type de relations avec l'environnement</b>	L'efficience économique passe par les régions centres en raison des économies d'échelle et des coûts de transport	Reconnaît les économies d'échelle et les coûts de transport, mais s'intéresse surtout aux caractéristiques de la région	Comme dans l'approche institutionnaliste, s'intéresse aussi aux relations de la région avec d'autres paliers de décision.

	<b>Nouvelle économie géographique</b>	<b>Approche institutionnaliste « contemporaine »</b>	<b>Courant de l'économie politique</b>
<b>Considérations en matière d'emploi</b>	L'emploi n'est pas le but recherché	L'emploi n'est pas forcément le but recherché	S'intéresse aux inégalités sociales.
<b>Considérations en matière de main-d'œuvre</b>	Un facteur de production comme un autre	Répond essentiellement aux besoins des entreprises	Préoccupations en matière d'équité
<b>Méthode utilisée</b>	Économétrie, quantitative	Plutôt qualitative	Plutôt qualitative

région n'est pas déterminé, il dépend des facteurs sociaux, culturels, institutionnels, politiques qui l'ont façonnée. Les institutions peuvent faire en sorte de modifier la trajectoire des régions, malgré les caractéristiques de ces dernières. Les valeurs sociales sont importantes. Pour assurer le succès des régions, il est effectivement beaucoup question de la coopération entre les acteurs, du travail en réseau, du partage d'une même culture.

L'approche institutionnaliste est plus porteuse d'avenir pour les régions périphériques que ne l'est la nouvelle économie géographique. Elle représente aussi, à notre avis, un meilleur reflet de la réalité des régions. L'approche institutionnaliste n'est cependant pas exempte de critiques. Il n'est pas évident que les modèles et théories qui y sont associés puissent s'appliquer dans les régions à faible population et éloignées des grands centres. On désapprouve également leurs concepts flous, la difficulté de généraliser les études de cas et d'identifier les frontières de l'une ou autre de ces formes de développement économique régional. Aussi, certains auteurs que nous associons au courant d'économie politique reprochent de ne pas prendre en compte suffisamment les relations de pouvoir et les conflits dans les analyses, et de considérer « l'espace » de façon autonome, alors que les éléments extérieurs exercent une influence certaine. Enfin, l'emploi n'est pas nécessairement le but recherché dans cette dynamique de développement économique régional, et la main-d'œuvre est considérée surtout en regard des besoins des entreprises.

Mais les critiques formulées précédemment ne sont pas insurmontables. À l'instar de Cumbers et coll. (2003), il est possible de concevoir le développement économique régional dans une perspective sociale, économique et politique plus large qui inclut l'observation des relations de pouvoir et les conflits qui se jouent non seulement au sein de l'espace régional, mais en relation avec les autres paliers de décisions (ex. : autres régions, national). Aussi, même si nous n'avons pas recensé des modèles ou théories qui peuvent s'appliquer à des régions périphériques, nous croyons que l'analyse effectuée par Markusen et coll. (1999) est un exemple à suivre puisqu'elle répond à bon nombre des critiques exposées plus haut. Toutefois, nous croyons que les études de cas devraient être précédées d'un cadre conceptuel afin de s'assurer d'une meilleure uniformité dans l'analyse et ainsi, dégager des conclusions constructives au chapitre des politiques publiques. C'est ce que nous proposons dans le prochain chapitre.

## Chapitre 3 Démarche analytique

Le précédent chapitre visait à prendre connaissance des théories ou modèles sur le développement économique régional dans la littérature et à identifier les facteurs sur lesquels ils s'appuient. Nous avons recensé deux approches fort différentes. L'une d'entre elles, la nouvelle économie géographique, s'est avérée davantage un pronostic qu'une marche à suivre. Selon cette approche, il est peu probable que les régions moins favorisées et périphériques aient un jour les « forces » qu'il faut pour renverser la situation en leur faveur. Cette approche n'a donc pu être retenue dans le cadre de notre recherche.

La deuxième approche, l'approche institutionnaliste, offre une perspective plus prometteuse pour les régions à faible population et éloignées des grands centres. Ainsi, ce ne sont pas les forces du marché qui déterminent le développement économique d'une région, mais les conditions sociales, institutionnelles et culturelles de celles-ci. Dans ce sens, il existe un avenir pour les régions qui sont désavantagées sur le plan des avantages comparatifs. Toutefois, les modèles et théories qui la composent nous ont semblé peu adaptés aux régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres. De plus, certaines critiques associées au courant de l'économie politique nous ont paru pertinentes. Notre préférence s'est donc dirigé vers le courant d'économie politique qui, bien que faisant partie de l'approche institutionnaliste, s'intéresse davantage aux inégalités sociales dans ces formes de développement économique, accorde un rôle plus important de l'État, et intègre les relations de pouvoir et la possibilité de conflits dans ses analyses.

Dans la littérature, nous n'avons cependant pas trouvé de modèles ou de théories intégrant les critiques du courant d'économie politique. Moulaert et Nussbaumer (2005) militent plutôt en faveur de la révision de certains concepts de l'approche institutionnaliste pour qu'ils reflètent davantage des valeurs sociales, et non pas la logique du marché. Nous préférons la position de Cumbers et coll. (2003) qui n'excluent pas la logique de marché, mais proposent plus simplement de concevoir le

développement des régions dans une perspective large qui inclut les relations de pouvoir et une considération différente de l'espace prenant ainsi en compte les interrelations de la région avec les autres paliers de décision. Comment procéder à une telle analyse?

Les travaux de Markusen et coll. (1999) sur les *second tier cities* correspondent, à notre avis, à une analyse se situant dans le courant d'économie politique et répondant à la plupart des critiques dédiées à l'approche institutionnaliste. La démarche méthodologique que nous présentons dans ce chapitre s'inspire grandement de ces travaux. Toutefois, bien que les auteurs se soient basés sur la typologie des espaces industriels de Markusen (1996, 2000), le cadre d'analyse varie d'un auteur à l'autre, et il est difficile d'en dégager les principaux éléments. Nous croyons que l'élaboration d'un cadre conceptuel aurait assuré une meilleure uniformité dans l'analyse, permettant ainsi de ressortir les dimensions les plus importantes, et de dégager des conclusions constructives au chapitre des politiques publiques (Miles et Huberman, 2003).

La démarche analytique du présent chapitre est composée de la construction d'un modèle conceptuel, par la suite de l'élaboration du cadre opératoire (section 3.2), enfin, d'une démarche méthodologique (section 3.3). Pour nous guider dans l'élaboration de ce cadre conceptuel, nous formulons au préalable huit constats découlant de la problématique et des enseignements que nous retenons de la revue de littérature :

1. L'emploi devrait être l'objectif premier du développement économique régional;
2. L'État a une responsabilité importante en matière de réduction des disparités régionales de chômage. Cela nécessite non pas des politiques du marché du travail, mais des interventions publiques en matière de développement économique régional;
3. À l'instar de l'approche institutionnaliste, il est possible de développer l'économie des régions à faible population et éloignées des grands centres, malgré les avantages des autres régions et les pressions extérieures liées à la globalisation des marchés;



4. Chaque « espace industriel » a une histoire qui lui est propre. Plutôt que de copier les éléments qui ont fait le succès des « régions qui gagnent » ou des modèles qui ne sont pas appropriés aux régions moins favorisées, en l'occurrence, aux régions éloignées des grands centres et à faible population, les interventions en matière de développement économique régional devraient plutôt chercher à répondre aux besoins particuliers de leur « espace industriel ». Ces considérations doivent inclure non seulement les besoins des entreprises, mais aussi ceux de la main-d'œuvre;
5. On doit situer le développement économique dans une perspective sociale, économique et politique large, ce qui signifie aussi prendre en considération les relations de pouvoir et les conflits possibles;
6. Les institutions jouent un rôle important dans le développement économique. Elles sont à la fois soutien au développement et sources de régulation sociale;
7. Qu'il s'agisse de la présence de « réseaux », du partage d'une même « culture », de « confiance » ou de « coopération », le succès des interventions en matière de développement économique régional est beaucoup lié aux relations qu'entretiennent ensemble les acteurs. Celles-ci dépassent cependant le cadre régional. Des liens existent aussi avec les différents paliers gouvernementaux, entre les régions ainsi qu'à l'extérieur de la région;
8. Sur le plan méthodologique, on doit se garder des concepts creux qui ne permettent pas la validation. Les études empiriques sont appropriées, toutefois, il faut dépasser le stade de l'analyse descriptive pour être en mesure de formuler des recommandations appropriées sur le plan des politiques publiques.

Les préoccupations de cette thèse portent sur les disparités régionales de chômage, l'incapacité d'une partie importante de la population de certaines régions d'avoir accès à un emploi lui permettant de vivre décemment. Les constats 1 et 2 découlent directement de cette préoccupation et de la problématique exposée au premier chapitre. D'entrée de jeu, nous avons souligné l'importance de l'emploi pouvant

s'exercer dans la région pour préserver les liens familiaux et les réseaux de sociabilité. Nous avons affirmé le rôle important de l'État pour assurer une équité en cette matière. Nous avons démontré que les politiques de développement économique régional sont une alternative plus efficace que les politiques actives du marché du travail pour résoudre les problèmes du chômage. Aux constats 1 et 2, nous réaffirmons donc le principe d'accès à un emploi décent dans la région, le rôle important de l'État et la pertinence des initiatives publiques en matière de développement économique régional. Ces constats se situent en accord avec le courant d'économie politique pour leur intérêt envers les inégalités sociales (Martin et Sunley, 2001), l'emploi (Markusen et coll., 1999), ainsi que le rôle de l'État (Moulaert et Nussbaumer, 2005; Markusen et coll. 1999).

Le constat 3 prend position en faveur de l'approche institutionnaliste par rapport à la nouvelle économie géographique. À l'exemple de régions dans le monde qui ne détenaient pourtant pas les conditions favorables à leur expansion, nous croyons que les régions périphériques peuvent tirer leur épingle du jeu même si elles ne détiennent pas les avantages comparatifs des autres régions, et doivent composer avec un environnement des plus compétitifs. Ainsi, le développement économique n'est pas soumis qu'aux règles du marché, mais est influencé par des facteurs institutionnels, sociaux et politiques (Martin et Sunley, 2001; Amin, 2003).

Le quatrième constat revient sur l'inadéquation des modèles et théories de l'approche institutionnaliste pour les régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres, sans toutefois renier les fondements de l'approche institutionnaliste. Dans ce contexte, il affirme que l'histoire est importante pour expliquer le développement économique d'une région (*path-dependence*) (Martin et Sunley, 2001), et que les solutions doivent tenir compte du contexte spécifique des régions auxquelles elles s'adressent (Amin, 2003; Héraud, 2003; Shearmur et Polèse, 2003).

La deuxième partie du constat quatre répond à la critique voulant que dans la littérature institutionnaliste, on retrouve peu de préoccupations envers la main-d'œuvre

(Ternaux, 2003; Chapple et coll., 2004b; Koo, 2004) ou encore, que celles-ci ne répondent qu'aux besoins des entreprises (Plummer et Taylor, 2003; Lovering, 1999; Perrons, 2001). Il reprend l'idée de s'intéresser aussi à la main-d'œuvre, par exemple, celle en chômage, au bassin et au développement des compétences de la région (Chapple et coll., 2004b; Cortright et Mayer, 2004).

Le cinquième constat est dans la lignée des critiques formulées par Cumbers et coll. (2003) ainsi que Moulaert et Nussbaumer (2005) sur la reconsidération du pouvoir et la présence de conflits.

En accord avec l'approche institutionnaliste, les institutions sont importantes dans le développement économique d'une région (constat 6). Il s'agit par exemple, des institutions de formation, de recherche, des agences de crédit et de développement économique qui approuvent les projets. Elles viennent en soutien au développement économique dans les modèles et théories de développement économique (ex. : *clusters* de Porter). Mais elles sont aussi source de régulation sociale par le biais de la législation, des règles de commerce, etc., en fait tout ce qui façonne la conduite des agents (Petit, 2002).

L'approche institutionnaliste se traduit par une préférence à des actions politiques qui solidifient les réseaux (ou les relations interpersonnelles), qui favorisent la négociation, la participation, qui mobilisent une pluralité d'acteurs (Amin, 2003). C'est dans ce sens qu'est formulé le constat 7. Toutefois, en accord avec le courant de l'économie politique, les relations entre les acteurs doivent dépasser le cadre régional et porter aussi sur celles avec d'autres paliers institutionnels (Cumbers et coll., 2003; Moulaert et Nussbaumer, 2005).

Le dernier constat, le huitième, formule une mise en garde du point de vue méthodologique concernant l'adoption de concepts qui ne permettent pas leur validation et l'utilisation d'études de cas à partir desquelles on ne peut généraliser les résultats. Il est tiré des critiques de la revue de la littérature concernant la solidité du cadre théorique et la difficulté de vérifier les théories de l'approche institutionnaliste sur le plan

empirique (Plummer et Taylor, 2003; Peck, 2005 ; Levine, 2001; Lovering, 1999 ; Markusen, 1999 ; Rosenfeld, 2001 ; Bowman, 2004).

Les constats précédents ou ces lignes directives nous permettent maintenant de concevoir le cadre conceptuel (section 3.1). Comme mentionné précédemment, et nonobstant des travaux intéressants qui peuvent être associés au courant d'économie politique dans le domaine du développement économique régional, nous soulignons l'absence de modèle théorique intégrateur. La prochaine section de ce chapitre tente cet exercice.

### **3.1 Le modèle conceptuel**

Nous proposons un modèle conceptuel sur la base de notre préoccupation de recherche à l'égard des disparités régionales de chômage et de la situation de l'emploi dans les régions à faible population et éloignées de grands centres, de l'intérêt que nous portons envers les initiatives de développement économique régional pour améliorer l'emploi dans les régions moins favorisées, de la revue de la littérature institutionnaliste et des critiques du courant de l'économie politique en économie géographique. Il découle des huit constats énoncés précédemment. Le modèle conceptuel présenté dans ce chapitre est posé à titre exploratoire. En conséquence, au lieu de formuler des hypothèses de recherche falsifiables qui auraient été indiquées dans une méthodologie hypothético-déductive, nous présentons plutôt des propositions de recherche précédées par le postulat suivant :

### ***Postulat***

Un projet de développement économique régional doit viser explicitement l'emploi et s'appuyer sur les principales composantes de la dynamique spécifique des régions.

### ***Propositions de recherche***

Ce postulat conduit à quatre propositions de recherche, plus ou moins exposées explicitement dans la littérature :

Un projet de développement économique régional visant l'emploi doit :

- Prendre en compte le marché du travail, c'est-à-dire répondre aux besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre;
- S'appuyer sur des relations de partenariat c'est-à-dire la prise en charge du développement économique régional par les acteurs régionaux;
- S'articuler au sein d'un ensemble de politiques publiques cohérentes entre elles;
- S'appuyer sur la présence de ressources publiques et privées qui soutiennent les efforts en matière de développement économique régional.

#### **3.1.1 L'emploi**

L'emploi est au cœur du modèle exploratoire et constitue notre variable dépendante (constat 1). Dans les régions moins favorisées, c'est l'emploi qui demeure le problème principal et l'essence même du développement économique régional (Polèse et Shearmur, 2002). Ainsi, c'est par l'amélioration de la situation de l'emploi dans les régions moins favorisées et que l'on atténue les disparités régionales de chômage. Cette position demeure même dans un contexte de globalisation des marchés où la concurrence se fait forte, où les changements se font rapides, et où les multinationales acquièrent de plus grandes parts des marchés. En accord avec la vision institutionnaliste,

nous ne croyons pas que les événements extérieurs privent les régions de toutes possibilités d'action (constat 3). Sans renier la présence de ces pressions extérieures, l'emploi demeure l'objectif à atteindre pour les régions moins favorisées.

Cet objectif d'emploi diffère, par exemple, d'un objectif de hausse de la productivité (ex. : modèle de Porter), même si la productivité fait partie des concepts qui connaissent aujourd'hui une forte popularité, est considérée par plusieurs comme étant le meilleur moyen d'accroître le niveau de vie d'une population, et de maintenir l'avantage concurrentiel des pays industrialisés par rapport aux pays à faible salaire dans un contexte de globalisation des marchés. En effet, dans ce modèle, on ne prend pas pour acquis que la mise en œuvre de *clusters* ou autre forme de développement économique régional a implicitement un effet favorable sur l'emploi (Doloreux et Shearmur, 2006). À ce titre, la productivité ou l'augmentation de la compétitivité (ex. : clusters de Porter), l'apprentissage (ex. : région apprenantes) ou encore l'innovation (ex. système régional d'innovation) sont un moyen d'accroître l'emploi, mais ne constitue pas la finalité d'un projet de développement économique. L'objectif d'emploi diffère aussi de celui d'occupation du territoire que l'on retrouve souvent dans les écrits sur le développement régional au Québec (ex. Bouchard, 2006), mais qui nous apparaît trop abstrait et difficilement mesurable.

### **3.1.2 Projet de développement économique régional**

Dans le modèle théorique, le projet de développement économique régional représente notre variable explicative.

L'État a un rôle à jouer en matière de réduction des disparités régionales de chômage (constat 2, 1<sup>re</sup> partie). Les interventions publiques en matière de développement économique régional peuvent remédier aux problèmes d'emploi dans les régions moins favorisées (constat 2, 2<sup>e</sup> partie). Toutefois, on ne reprend pas l'un ou l'autre des modèles ou théories de l'approche institutionnaliste que nous avons préalablement examinés. Ce choix s'explique d'une part par le fait qu'il est difficile de définir clairement le contenu et les frontières d'un milieu innovateur, d'un système

productif local, d'un *cluster* industriel ou autre (constat 8), et d'autre part, parce que nous doutons que les composantes qui en font partie, puisées à partir du succès de grandes agglomérations, puissent être adaptées dans les régions à plus haut taux de chômage, faiblement peuplées et éloignées des grands centres (constat 4, 1<sup>re</sup> partie).

Un projet de développement économique régional n'évolue pas en vase clos, même s'il est piloté par l'État, son succès dépend du contexte social, institutionnel, politique dans lequel il s'insère (constat 5, 1<sup>re</sup> partie). Ainsi, certains facteurs contribuent à ce qu'un projet de développement économique ait un impact positif sur l'emploi.

### **3.1.3 Prise en compte du marché du travail**

Pour qu'un projet de développement économique régional ait un impact sur l'emploi, il est nécessaire que celui-ci réponde aux besoins du marché du travail. Un projet de développement économique doit aider les entreprises à créer des emplois, mais on doit aussi s'assurer que les chômeurs y ont accès, que des mesures améliorent l'employabilité (ex. : par la formation), ou encore que des emplois de qualité sont offerts (constat 4, 2<sup>e</sup> partie). Dans les modèles ou théories de l'approche institutionnaliste, nous avons vu que les préoccupations envers la main-d'œuvre sont trop souvent regardées sous l'angle des besoins des entreprises. Il faut intégrer dans les projets de développement économique régional des considérations envers la main-d'œuvre, par exemple, en matière de qualité (ex. : statut d'emploi, conditions de travail) si l'on veut que plus de gens puissent vivre décemment de leur emploi (constat 1).

Dans cette variable, nous préférons le terme « marché du travail » à celui « d'espace industriel », le premier incluant à la fois la demande et l'offre de travail.

La prise en compte du marché du travail constitue notre première variable intermédiaire.

### 3.1.4 Relations de partenariat

Dans l'approche institutionnaliste, on attribue souvent le succès des *clusters* et autres formes de développement économique régional à la confiance entre les acteurs, à la collaboration, au partage d'une même culture (constat 7, 1<sup>re</sup> partie). Les critiques envers ces concepts, notamment la notion de « culture » régionale nous invitent toutefois à faire preuve de prudence à cet effet et de proposer un terme « moins flou » et plus facile de validation d'un point de vue empirique.

L'approche institutionnaliste accorde aussi une place importante à la négociation, à la participation des acteurs et aux nouvelles formes de gouvernance locale (Amin, 2003). Elle privilégie des modes de gouvernance axés sur le partenariat; ce mode constituerait même « une réponse pertinente dans le contexte de développement des *clusters* », selon Tremblay (2008 : 318). Klein (1992, 1996, 1997) accorde une place importante de la mobilisation des acteurs locaux et du partenariat, en particulier, pour le développement économique des régions.

Nous retenons donc les relations de partenariat comme deuxième variable intermédiaire. Nous pensons que ce mode de gouvernance qui fait appel à la concertation des acteurs dans un projet de développement économique régional peut avoir une influence positive sur l'emploi. Les relations de partenariat doivent cependant dépasser le cadre local ou régional. L'adhésion des acteurs des autres régions et des différents paliers de décisions fait partie des conditions de succès (constat 7, 2<sup>e</sup> partie).

### 3.1.5 Présence de ressources régionales de soutien

Les institutions sont une composante importante du développement économique régional (constat 6). Par exemple, les institutions de recherche & développement et les institutions de formation jouent un rôle important en matière d'innovation et de diffusion des connaissances (ex. : théorie sur les régions apprenantes, les systèmes régionaux d'innovation, les *clusters* de Porter). D'autres types de ressources contribuent aussi au succès des *clusters* tels que les associations de commerce, les maisons de crédit, les



agences de l'État. Selon Shearmur et Polèse (2003), ces ressources sont importantes même en l'absence de formes de développement régional bien articulées. Wolfe et Gertler (2004) accordent un rôle crucial des agences publiques dans la mise en œuvre de *clusters*.

Dans le modèle exploratoire, la présence de ressources régionales de soutien est essentielle au développement économique régional (constat 6 : soutien au développement). Elles sont notre troisième variable intermédiaire.

### **3.1.6 Articulation des politiques publiques**

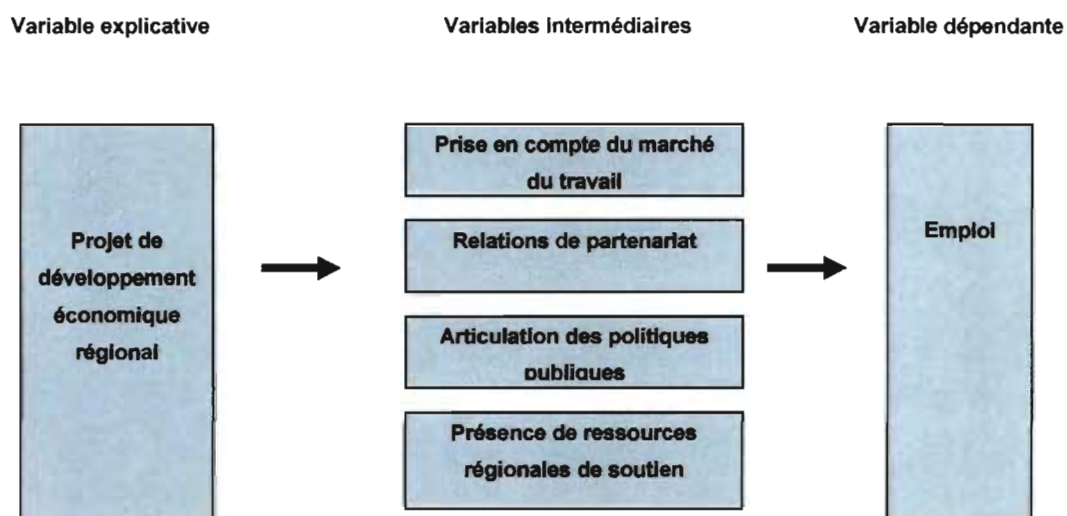
Nous reconnaissons le rôle de l'État en matière de développement économique (constat 2) et l'importance des institutions dans le développement économique régional (constat 6). En accord avec les auteurs du courant de l'économie politique, nous reconnaissons aussi que les intérêts peuvent être divergents. Un projet de développement économique régional s'articule à l'intérieur des relations de pouvoir et peut venir en conflit (constat 5, 2<sup>e</sup> partie) avec d'autres programmes ou politiques, ou encore, avec les intérêts d'autres acteurs pouvant interagir aussi à d'autres paliers de compétences (constat 7, 2<sup>e</sup> partie). Comme le mentionnaient Moulaert et Nussbaumer (2005), les agences publiques doivent partager une même orientation politique. C'est par le biais de la régulation sociale qu'il est possible d'assurer une certaine harmonie (constat 6, 2<sup>e</sup> partie). C'est dans ce sens que nous retenons l'articulation des politiques publiques comme dernière variable intermédiaire.

### **3.1.7 Synthèse**

Le modèle conceptuel retient donc la prise en compte du marché du travail, les relations de partenariat, l'articulation des politiques publiques et la présence de ressources régionales de soutien comme composantes du développement économique visant l'emploi (Figure 3). Nous croyons que ces composantes peuvent s'appliquer dans les régions à plus faible population et éloignées des grands centres. Elles nous semblent aussi faciles à vérifier dans des études de cas. Elles reprennent les constats que nous

avons formulés précédemment. De plus, elles regroupent les principaux éléments qui sont souvent cités par les auteurs institutionnalistes pour expliquer la performance des *clusters*. Par exemple, Tremblay (2008) identifie : le capital humain et social, les capacités et l'infrastructure en matière de recherche et développement, l'infrastructure informationnelle, les ressources collectives et le soutien de la communauté ainsi que les politiques et programmes publics (: 315). Pour Doloreux et Dionne (2007), les systèmes régionaux d'innovation comprennent : l'entreprise innovante, les institutions et les organisations du savoir, et l'environnement socio-économique et culturel (: 106). Joyal (2002) identifie, comme éléments clés du développement local : les besoins des collectivités, la mobilisation et la solidarité, les ressources matérielles et immatérielles et la politique de développement local (: 62).

**Figure 3. Modèle conceptuel exploratoire**



### 3.2 Cadre opératoire

Cette section explique plus en détail les différentes dimensions, composantes et indicateurs qui permettent de valider les variables du modèle. Dans les pages qui

suivent, les dimensions sont en caractère gras et les composantes sont soulignées. Notre cadre opératoire est résumé au Tableau III.

### **3.2.1 Projet de développement économique régional**

Le projet de développement économique régional que nous utiliserons pour valider le modèle exploratoire est celui du projet d'Action concertée de coopération régionale de développement (ACCORD) initié par le gouvernement du Québec. L'origine du projet ACCORD découle d'une préoccupation gouvernementale envers les régions les plus défavorisées. Il visait à mettre en œuvre les conditions pour développer l'économie de ces régions fortement touchées par le chômage. Les régions à faible population et éloignées des grands centres font partie des premières régions ciblées par le programme.

Le projet ACCORD a été construit sur le modèle des « clusters » industriels. Sa démarche et ses axes de développement rejoignent les grandes dimensions analytiques de notre modèle, même s'ils ne sont pas explicitement théorisés de cette manière. Nous considérons qu'il constitue un cas tout à fait convergent avec nos préoccupations de recherche et la littérature.

Plus précisément, le Projet ACCORD se situe dans la lignée de l'approche institutionnaliste en matière de développement économique régional puisqu'il mise sur la possibilité de stimuler le développement endogène des régions, qu'importe leur avantage comparatif par rapport à d'autres. Le projet ACCORD s'applique à toutes les régions du Québec, même celles qui connaissent un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale, de même que les régions à plus faible population et éloignées des grands centres.

Le projet ACCORD vise à construire un système productif régional compétitif sur la base de créneaux d'excellence. Un créneau d'excellence :

« c'est un ensemble d'activités économiques interreliées pour lesquelles une région a pour projet de se démarquer de façon compétitive, par rapport aux autres régions et sur les marchés internationaux, sur la base

des compétences qui lui sont spécifiques ». D'après le site Internet du MDEIE, « un créneau d'excellence est déterminé dans une région sur la base de l'existence d'une masse critique d'entreprises, d'emplois et de capacité de recherche dans un secteur d'activité donné comparativement aux autres régions en Amérique du Nord ».

Malgré la citation précédente, le projet ACCORD peut s'appliquer dans les créneaux qui ne sont pas très développés sur le plan du nombre d'entreprises ou d'employés puisqu'on y retrouve quatre catégories de créneaux d'excellence :

LEADER : créneau dans lequel la région est en mesure de jouer un rôle de leader nord-américain ou mondial;

ASSOCIÉ : créneau dans lequel la région peut être un associé déterminant avec une ou d'autres régions possédant des atouts complémentaires;

ÉMERGENT : créneau qui possède un fort potentiel de croissance et dans lequel la région estime pouvoir assurer à terme un rôle de leader;

EN ÉVALUATION : créneau dont la région souhaite circonscrire ultérieurement le véritable potentiel de croissance à l'échelle mondiale.

C'est une stratégie basée sur les modèles ou théories de l'approche institutionnaliste :

« En ce sens, le projet ACCORD développé au Québec doit être rapproché de démarches similaires menées dans d'autres pays comme, par exemple, les *clusters* (Autriche, États-Unis, Finlande, Royaume-Uni, etc.), les districts industriels (Italie), les systèmes productifs locaux (France). »<sup>24</sup>

Dans le projet ACCORD, la définition du système productif régional ressemble effectivement de près à celle des *clusters* de Porter (1998 : 197) bien que dans la littérature, le terme fasse surtout référence aux travaux de Crevoisier (2003). On définit

---

24

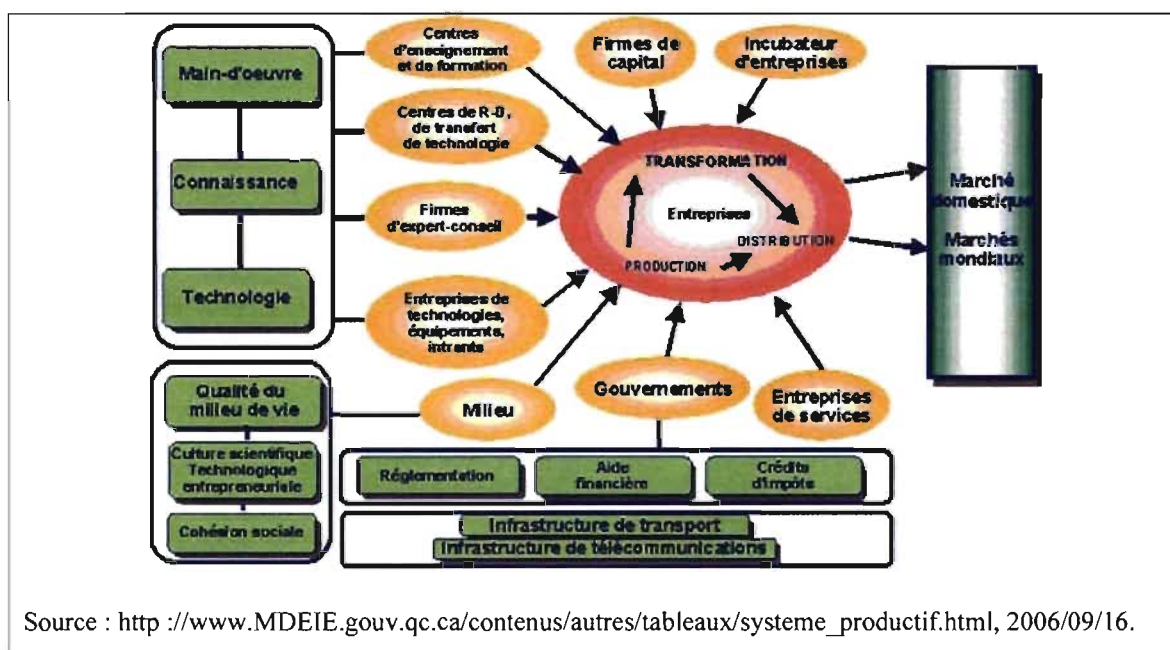
[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/developpement\\_regiona/1/fr/accord/projet\\_accord05.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/developpement_regiona/1/fr/accord/projet_accord05.pdf) (page consultée le 27 février 2008).

un système productif régional comme « un ensemble d'entreprises aux activités connexes et interdépendantes qui collaborent même si elles sont concurrentes. Regroupées dans la même région, ces entreprises :

- entretiennent des relations étroites avec les universités, les centres techniques ou les centres de formation spécialisés;
- sont fréquemment en contact avec les réseaux d'information et d'appui qui leur sont destinés;
- disposent d'un bassin de travailleurs spécialisés et d'une main-d'œuvre qualifiée, éléments indispensables à leur essor;
- ont une synergie se fondant sur leur proximité et sur la cohésion de leurs activités avec les milieux socio-économiques et l'environnement qui les entoure.

La figure qui suit illustre un système productif régional, tel qu'on l'entend dans le projet ACCORD. Ses composantes sont conformes à la littérature sur les *clusters*.

**Figure 4. Représentation schématique d'un système productif**



Le projet ACCORD permet de valider le modèle exploratoire exposé précédemment puisque des objectifs d'affaires, notamment en matière d'emplois, doivent être précisés dans les plans d'action. De plus, le projet mise sur les relations de

partenariat et fait appel aux organismes de soutien pour sa réalisation. Le marché du travail est pris en compte puisque les entreprises sont appelées à participer activement à cette démarche. Aussi, même si la main-d'œuvre n'est pas représentée directement dans ce projet, mais la formation et la main-d'œuvre font partie de ses axes de développement.

Étant donné qu'un projet de développement économique régional n'est pas détaché de l'histoire d'une région, qu'il s'inscrit dans un environnement institutionnel, social, et politique, pour valider le modèle exploratoire, nous nous intéressons au projet ACCORD tel qu'il a été conçu à son origine et à son application dans les régions. Cette dimension comprend l'information sur le contenu du programme (ex. : origine, objectifs, fonctionnement), son application dans les ententes régionales de mise en œuvre (ex. : critères d'identification des créneaux, processus de sélection des membres) et les stratégies et plans d'action des créneaux (ex. : définition des créneaux, vision, objectifs poursuivis, objectifs opérationnels, actions prévues, investissements nécessaires).

### **3.2.2 Emploi**

L'augmentation des emplois dans les régions plus défavorisées et la réduction des disparités régionales de chômage est l'objectif poursuivi à l'origine par le projet ACCORD, même si celui-ci a été étendu plus récemment à toutes les régions du Québec. Le projet ACCORD fait suite au *Plan de relance* de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, lequel visait à réduire le taux de chômage élevé de cette région, ainsi qu'à la *Stratégie de développement économique des régions ressources* qui avait pour objectif de réduire les disparités régionales de chômage. D'ailleurs, ce n'est que depuis peu que le Fonds de soutien au développement des créneaux d'excellence est accessible aux autres régions.

Le projet ACCORD est un programme relativement nouveau; il n'est donc pas possible d'en évaluer l'efficacité ou l'efficience par le biais du nombre d'emplois créés. Toutefois, dans le Projet ACCORD, des cibles de développement (ou des objectifs d'affaires) doivent être précisées dans la stratégie ou dans le plan d'action, notamment en matière de création d'emploi. La présence d'un nombre d'emplois dans les objectifs

d'affaires des plans d'action est donc une indication de l'objectif poursuivi; ce nombre d'emplois peut être comparé à l'investissement nécessaire ou au coût du projet pour une idée de l'importance de l'emploi dans le projet. Lorsque connu, le type d'emplois créés nous permet de jauger de la qualité des emplois. La procédure d'évaluation utilisée pour estimer ce nombre est aussi une indication du sérieux du projet par rapport à l'emploi. Dans certaines situations, il se peut qu'il ne soit pas possible d'évaluer le nombre d'emplois qui seront créés. D'autres indicateurs ou d'autres retombées économiques dans les objectifs d'affaires peuvent être plus révélateurs du potentiel de création d'emploi tels que le nombre d'entreprises créées, l'accroissement des exportations dans des entreprises à forte composante de main-d'œuvre, le maintien des emplois dans un secteur en décroissance, etc.

### **3.2.3 Prise en compte du marché du travail**

Dans le modèle, la prise en compte du marché du travail comprend les besoins des entreprises et de ceux de la main-d'œuvre. Pour mieux exprimer le concept du marché du travail, cette variable est divisée en deux dimensions : la **demande de travail** et l'**offre de main-d'œuvre**.

#### **3.2.3.1 Demande de travail**

Pour créer de l'emploi, nous avons fait l'hypothèse qu'un projet de développement économique devrait répondre aux besoins du marché du travail, notamment des entreprises. Mais il ne s'agit pas ici que de recenser ces besoins, encore faut-il comprendre le type de marché du travail dont il s'agit. Pour ce faire, nous proposons de tracer le portrait des entreprises et recenser leurs principales caractéristiques.

Le portrait des entreprises est à l'image de ce que Markusen (2000) appelle l'espace industriel. L'espace industriel comprend entre autres, le nombre, la taille, la structure des entreprises, et la présence d'entreprises dominantes sur un territoire donné. Ces éléments nous permettent également de vérifier dans quelle mesure la proximité et

la présence d'une masse importante d'entreprises dans un secteur donné sont des préalables au développement de *clusters*.

Nous vérifierons également les principales problématiques des entreprises du créneau. Ces problématiques peuvent être liées à la concurrence, aux coûts, aux nouvelles technologies, etc. Le recensement de celles-ci permet de mieux comprendre dans quel environnement interagissent les entreprises, à savoir, par exemple, l'importance de la productivité, les pressions de la concurrence en raison de la globalisation des marchés, etc.

Le portrait des entreprises et leurs principales problématiques nous permettent de mieux comprendre les besoins particuliers des entreprises exprimés dans les plans d'action (ex. : au niveau du financement, de la commercialisation). Le Projet ACCORD prévoit que les entreprises sont présentes majoritairement dans les instances de mises en œuvre du projet (comité régional et comités de créneaux). Cette particularité nous permet de vérifier si les besoins exprimés par les représentants des entreprises sont considérés dans le projet de développement économique régional.

### **3.2.3.2 Offre de main-d'œuvre**

Le Projet ACCORD ne prévoit pas de représentants de la main-d'œuvre dans ses instances (ex. : syndicats). En son absence ou en l'absence d'un porte-parole, il est difficile de vérifier si les besoins de la main-d'œuvre sont pris en compte correctement dans le projet. Cependant, la main-d'œuvre et la formation de la main-d'œuvre font partie des huit éléments (ou axes de développement) à considérer et à évaluer dans le plan d'action du projet ACCORD. De plus, les institutions d'enseignement et de formation (ex. : Emploi-Québec) participent aux comités régionaux et comités de créneau. Le milieu de vie et la qualité de vie font aussi partie des axes de développement à considérer dans les plans d'action, ce qui pourrait laisser présager des préoccupations en matière de main-d'œuvre.



Nous nous intéresserons donc aux préoccupations en matière de main-d'œuvre dans les plans d'action des comités et celles exprimées par les membres des comités de créneaux. Lorsque cela sera possible, nous questionnerons des représentants de la main-d'œuvre (ex. : syndicats) afin de vérifier si leur présence aurait fait en sorte que les préoccupations en matière de main-d'œuvre dans le projet de développement économique régional auraient été mieux considérées.

Mentionnons qu'il ne s'agit pas ici de seulement vérifier que la main-d'œuvre est suffisamment formée pour occuper les emplois du projet, mais plutôt de questionner si on se préoccupe que la main-d'œuvre régionale ait accès aux emplois, que ces emplois soient de qualité pour maintenir et retenir la main-d'œuvre et qu'elle en puisse vivre décemment, que l'on prévoie des formations d'appoint pour la main-d'œuvre en chômage ou que l'on se soucie des possibilités de progression de carrière pour les employés à statut précaire, etc.

Pour bien comprendre ces préoccupations en matière de main-d'œuvre, il faut connaître le marché interne du créneau. En accord avec la vision institutionnaliste, il existe des règles formelles et informelles, des barrières à la mobilité, et une segmentation du marché du travail qui régissent l'accès aux meilleurs emplois (Tremblay, 2008 : 9). Il faut donc connaître les caractéristiques des emplois, par exemple, les métiers exercés, les exigences demandées en matière de qualifications, la formation en institution disponible, les conditions de travail offertes et autres pour être en mesure de porter un jugement en ce qui concerne les préoccupations en matière de main-d'œuvre.

La prise en compte des besoins de la main-d'œuvre comprend aussi d'autres aspects qui sont interreliés tels que la conciliation travail-famille (ex. : services de garderie), des infrastructures de loisir et de logement.

### 3.2.4 Articulation des politiques publiques

En ce qui a trait à l'articulation des politiques publiques, le modèle exploratoire suppose qu'un projet de développement économique régional bien harmonisé avec les programmes ou politiques politiques, qu'importe le palier de décisions, concourt à son succès. Cela veut dire aussi que les acteurs concernés ont une volonté d'agir dans le sens du projet de développement économique mis en œuvre, et d'arrimer les interventions publiques dans la même direction que ce dernier.

L'articulation des politiques publiques est effectivement une préoccupation que l'on constate dans la démarche du Projet ACCORD<sup>25</sup>. Le Projet ACCORD se devait d'être complémentaire aux politiques et programmes en place, d'utiliser les instances et les structures existantes, et de prendre en compte les effets sur les autres régions. Le souci d'harmonisation des politiques publiques s'observe également par la présence d'un comité national présidé par le premier ministre, d'un comité interministériel et d'un secrétariat à la coordination. Les ententes prévues au projet lient le gouvernement (ainsi que l'ensemble des ministères visés par le projet) et engagent les parties. Les élus régionaux (le CRCD ou la CRÉ) doivent également signer les ententes relatives du projet afin que les orientations proposées ne viennent pas en contradiction avec celles d'une autre instance régionale reconnue par le gouvernement ou un autre programme ou politique.

En ce qui a trait à l'articulation des politiques publiques, nous examinerons les liens du projet ACCORD avec les programmes, politiques ou stratégies passées ou présentes. Il s'agira de savoir si le projet ACCORD dédouble des programmes existants, entre en conflit avec d'autres interventions gouvernementales ou au contraire, est complémentaire. Nous porterons une attention particulière à la complémentarité des créneaux les uns par rapport aux autres et entre les régions. L'harmonisation du projet

---

25

<http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/page/web/portail/developpementRegional/nav/accord/43675.html?iddoc=43675> (page consulté le 16 septembre 2006).

ACCORD avec des programmes se situant à d'autres paliers de décision sera également observée, par exemple au niveau régional (ex. : CRÉ) ou fédéral.

L'articulation des politiques et programmes veut dire aussi qu'un projet de cette nature perdure dans le temps. Il est irréaliste d'anticiper des effets à court terme, son implantation demande du temps. Il serait tout aussi irréaliste de penser qu'il demeure immuable avec le temps. Il évolue selon les circonstances, il s'adapte aux différentes situations rencontrées. Dans ce sens, l'analyse d'un projet de développement économique régional doit comprendre ses aspects dynamiques (ex. : les changements apportés au projet, les nouveaux acteurs), toutefois les objectifs en termes d'emploi doivent demeurer.

### **3.2.5 Relations de partenariat**

Le Projet ACCORD mise sur le partenariat comme facteur de succès. Les relations de partenariat sont prévues au palier sectoriel (comité de créneau) et au palier régional (comité régional ACCORD). Les comités régionaux ACCORD et les comités de créneaux sont au cœur de cette démarche. Le comité régional ACCORD est constitué de gens d'affaires, d'entrepreneurs publics (ex. : universités, centres de recherche), d'un élu représentant la région (conférence régionale des élus (CRÉ)) et d'un représentant du ministère chapeautant le projet (ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)). Les comités de créneaux sont aussi composés des principaux acteurs régionaux; ces derniers sont des gens d'affaires, mais également des organismes de soutien dans le domaine. D'autres relations de partenariat sont également prévues au niveau national (comité national).

De la littérature, nous nous rappelons qu'il convient d'examiner non seulement le rôle joué par les acteurs locaux et régionaux, mais également la composition de ces acteurs et les relations de pouvoir qui s'exercent à l'intérieur (ex. : groupes d'élite) et à l'extérieur des structures régionales.

Dans notre étude, nous nous intéresserons donc au rôle et à la composition de ces comités, examinerons les relations qu'entretiennent les acteurs entre eux, en particulier, quel est le réseau utilisé par les acteurs, et quel type de relations les acteurs entretiennent entre eux aux niveaux régional et sectoriel, sans exclure la possibilité de conflits et les relations de domination. Nous examinerons également les liens qu'entretiennent les acteurs avec les autres paliers de décisions et prendrons en compte les influences possibles de ces derniers sur le projet.

Finalement, nous nous questionnerons sur l'apport du partenariat au projet ACCORD, plus particulièrement, si le partenariat est le mode de gouvernance approprié pour le succès d'un projet.

Le modèle exploratoire suppose l'adhésion des principaux acteurs régionaux au projet de développement économique régional, leur participation, et l'absence de tensions importantes avec les autres paliers de décision afin que celui-ci ait un impact positif sur l'emploi.

### **3.2.6 Présence de ressources régionales de soutien**

Dans le projet ACCORD, les organismes de soutien jouent un rôle actif dans la démarche. Les organismes de soutien sont présents au sein des comités régionaux ACCORD et des comités de créneaux. Comme nous le verrons de façon plus détaillée, les institutions d'enseignement, de formation, de recherche, et les services publics d'emploi (Emploi-Québec) participent au projet ACCORD. Plusieurs ministères sont interpellés par la démarche, particulièrement le MDEIE. Le MDEIE soutient activement le projet pour l'organisation et les frais des rencontres, ainsi qu'en affectant des ressources humaines dans les régions. Il fait partie des organismes qui soutiennent financièrement le développement des entreprises. Différents outils ont été élaborés pour soutenir les comités.

Les institutions de recherche, les agences publiques et privées qui offrent des services en matière de développement économique ou de main-d'œuvre, les institutions

d'enseignement et de formation et les autres ressources régionales telles que les chambres de commerce et les associations sectorielles font partie de ce que nous appelons : « ressources régionales de soutien ». Nous nous intéressons à leur présence, au rôle qu'elles occupent dans le projet ACCORD. Nous sommes particulièrement intéressés d'identifier celles qui sont un apport précieux pour les entreprises.

Le modèle exploratoire suppose que les ressources régionales de soutien sont nécessaires au succès d'un projet de développement économique régional. Cette hypothèse n'exclut pas le fait qu'elles oeuvrent à l'intérieur de relations de pouvoir.

### **3.2.7 Autres variables**

Le cadre opératoire comprend également des variables sociodémographiques, ainsi que des variables de contrôle.

En ce qui concerne les **variables sociodémographiques**, ce sont les caractéristiques habituelles : sexe, profession, scolarité, catégorie d'âge, expérience. Ces variables nous permettent de connaître mieux le profil des personnes qui seront rencontrées. Il se pourrait par exemple que les femmes, les jeunes, les personnes moins scolarisées, les gestionnaires, les personnes qui se sont déjà investies dans d'autres projets de développement économique régional affichent une opinion différente des autres. Ces variables nous permettent également de vérifier si les participants au projet ACCORD font partie de groupes d'élite ou, au contraire, sont représentatifs de la société civile.

La ville et la région administrative du répondant font aussi partie des variables retenues. Ces variables nous permettent de rattacher le répondant au bon territoire régional, et de vérifier la répartition des personnes interrogées sur le territoire régional. Elles nous permettent de vérifier les tensions entre les régions et à l'intérieur même du territoire régional. Il se peut très bien que les répondants d'un même secteur d'activités aient des opinions tout à fait opposées parce qu'il se situe dans deux régions différentes.

Le nombre d'années de résidence est aussi un moyen de vérifier l'attachement au territoire et si les personnes qui ont résidé longtemps dans la région ont une opinion semblable à celles qui y demeurent toujours.

Une autre composante a trait à l'implication sociale du répondant. Cette composante nous permet de mieux mettre en contexte son opinion et ses connaissances, ainsi que ses préoccupations en matière de main-d'œuvre, par exemple, parce qu'elle est membre de la Conférence régionale des élus (CRÉ), d'un réseau lié à son secteur, d'un comité relié à la main-d'œuvre ou à la formation de la main-d'œuvre.

Les **variables de contrôle** sont des variables qui ont une influence sur les résultats. La première d'entre toutes, c'est le créneau. La dynamique du projet ACCORD repose essentiellement sur celle du comité de créneau. Nous analysons donc nos résultats pour chacun des créneaux. En deuxième lieu, la grille d'entrevue est bâtie selon le type de participant rencontré. Ce sont habituellement les membres du comité ACCORD qui peuvent nous parler des critères de sélection des créneaux dans la région, alors que ce sont les membres du comité de créneau qui sont plus au fait de la stratégie et du plan d'action du créneau. Comme troisième composante des variables de contrôle, il est question du degré de participation au projet ACCORD. Un participant qui a assisté à une seule réunion du comité de créneau ou qui n'a jamais examiné la stratégie et le plan d'action rédigés peut plus difficilement nous entretenir sur la dynamique du créneau, ainsi que sur d'autres questions reliées au projet ACCORD. La quatrième composante porte sur le type d'entreprise pour laquelle la personne interrogée travaille (entreprises ou ressources de soutien); la grille d'entrevue est adaptée en fonction de cette composante : certaines questions diffèrent selon que la personne interrogée travaille pour une entreprise ou pour un organisme de soutien. Cette façon de faire a permis d'une part, de mieux connaître les besoins des entreprises (pour celles qui travaillaient pour une entreprise) et d'autre part, de mieux comprendre les orientations des stratégies et plan d'action ainsi que les ressources nécessaires (lorsque la personne rencontrée travaillait pour un organisme de soutien).

Tableau III. Cadre opératoire

Variables	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<b>Projet de développement Économique régional</b>			
	Projet ACCORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenu du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Origine, objectifs, compréhension du processus d'identification des créneaux d'excellence, facteurs de réussite (axes de développement)</li> <li>Processus de sélection des membres du comité ACCORD, rôle et composition des acteurs</li> <li>Coordination au niveau national, régional et interrégional</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ententes régionales de mise en œuvre (ACCORD 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critères d'identification des créneaux</li> <li>Processus de sélection des membres du comité de créneau</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies et plans d'action des créneaux (ACCORD 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition, vision et objectifs du créneau</li> <li>Contenu des stratégies et plans d'action</li> <li>Investissements nécessaires</li> </ul>
<b>Emploi</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectives de création d'emploi (objectifs d'affaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et type d'emplois créés</li> <li>Investissements/emplois créés</li> <li>Procédure d'évaluation</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres retombées économiques pour la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'entreprises, accroissement des exportations, nouveaux produits, etc.</li> </ul>
<b>Prise en compte du marché du travail</b>			
	Demande de travail		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Portrait des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre, taille, secteur d'activité, structure, présence d'entreprises dominantes et leaders (type d'espace industriel), phase de développement</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales problématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurrence, coûts, technologie, recherche &amp; développement, etc.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de besoins (ex. : formation, de financement, d'aide à la recherche, commercialisation, etc.)</li> <li>Contribution du projet ACCORD</li> </ul>
	Offre de main-d'œuvre		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques des emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métiers exercés, type d'emplois créés</li> <li>Exigences sur le plan des qualifications, formation en institution</li> <li>Conditions de travail</li> <li>Formation en milieu de travail</li> <li>Autres (mobilité, syndicalisation, etc.)</li> </ul>

Variables	Dimensions	Composantes	Indicateurs
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Préoccupations en matière de main-d'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures pour pallier les pénuries, favoriser la relève, attirer et retenir la main-d'œuvre</li> <li>Formation</li> <li>Qualité des emplois, progression de carrière, accès à l'égalité, etc.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres aspects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliation travail-famille</li> <li>Infrastructures de loisir, logement, etc.</li> </ul>
<b>Articulation des politiques publiques</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Liens avec les politiques ou projets passés</li> <li>Complémentarité avec d'autres créneaux</li> <li>Convergence des autres programmes ou politiques gouvernementaux</li> <li>Harmonisation avec d'autres paliers de décision (ex. : régional, fédéral)</li> <li>Durabilité</li> <li>Aspects dynamiques du projet</li> </ul>
<b>Relations de partenariat</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôle et composition des membres des comités</li> <li>Relations entre les acteurs, réseau utilisé</li> <li>Liens avec les autres paliers et influence de ces derniers</li> <li>Apport du partenariat et mode de gouvernance approprié</li> </ul>
<b>Présence de ressources régionales de soutien</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des organismes en soutien aux entreprises</li> <li>Rôle et apport dans le projet ACCORD</li> <li>Autres (rapport de force, concurrence avec le privé, etc.)</li> </ul>
<b>Sociodémographiques</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil du participant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques sociodémographiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sexe</li> <li>Profession (gestionnaire/propriétaire, professionnel, autre)</li> <li>Scolarité (formation, degré de scolarité atteint)</li> <li>Catégorie d'âge (moins de 35 ans, de 35 à 50 ans, plus de 50 ans)</li> <li>Expérience (nombre d'années dans le poste actuel, expérience dans le domaine, a travaillé ou travaille en développement économique)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abitibi-Témiscamingue</li> <li>Bas-St-Laurent</li> <li>Côte-Nord</li> <li>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</li> <li>Saguenay-Lac-Saint-Jean</li> <li>Autres régions</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'années de résidence dans la région</li> <li>Réside dans la ville principale de la région (oui, non)</li> </ul>



Variables	Dimensions	Composantes	Indicateurs
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du CRÉ ou travaille pour</li> <li>• Membre d'un réseau lié au secteur</li> <li>• Membre d'un comité relié à la main-d'œuvre ou à la formation</li> <li>• Autres implications dans son milieu</li> </ul>
<b>De contrôle</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créneau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techno-mines souterraines</li> <li>• Systèmes de construction en bois</li> <li>• Tourbe et agroevironnement</li> <li>• Procédés miniers et métallurgiques</li> <li>• Aluminium</li> <li>• Éolien</li> <li>• Récréotouristique</li> <li>• Maritimes</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de participant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du comité ACCORD</li> <li>• Membre du comité de créneau</li> <li>• Non-participant, mais connaît ACCORD</li> <li>• Non-participant et ne connaît pas ACCORD</li> <li>• Participant, mais ne connaît pas le projet</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise pour laquelle il travaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise (de production, de service)</li> <li>• Organisme de soutien (institutions de formation, gouvernementale, institution de recherche, régionale)</li> <li>• Autres</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation au projet ACCORD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée de participation</li> <li>• Sélection des créneaux</li> <li>• Sélection des membres du créneau</li> <li>• Processus d'élaboration de la stratégie et du plan d'action du créneau</li> <li>• Assiste aux réunions</li> </ul>

### 3.3 Démarche méthodologique

La démarche méthodologique que nous présentons est inspirée des travaux de Markusen et coll. (1999). Il s'agit d'études de cas effectuées dans les régions moins favorisées qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres. L'analyse sera effectuée à partir de données qualitatives (entretiens semi-directifs) recueillies auprès d'une variété d'acteurs, de données quantitatives (banque de données) ainsi que de données secondaires (ex. : documents administratifs, revues de presse, études de tendances et d'étalonnage international). Nos travaux se termineront par une analyse comparative nous permettant de poser un diagnostic sur notre cadre d'analyse.

Selon Joyal et coll. (2005), la diversité de données sur la situation à observer (ex. : coordonnées historiques, organisationnelles et sociales) permet de minimiser les biais liés à l'ethnocentrisme et la subjectivité du chercheur (: 201). C'est aussi une technique reconnue en méthode qualitative que l'on appelle : la technique de validation par triangulation, qui permet de réduire les biais des enquêtes en contre-vérifiant l'information avec d'autres sources de données (Mucchielli, 2004). L'utilisation des données secondaires permet aussi de compléter, de vérifier ou d'enrichir une information issue des entretiens.

Plus précisément, la démarche méthodologique se déroule en cinq étapes<sup>26</sup> :

1. Une analyse des données secondaires de la situation de l'emploi dans les régions périphériques du Québec;
2. Une analyse documentaire relativement au programme ACCORD, complétée d'entretiens semi-directifs;
3. Une analyse documentaire des créneaux d'excellence retenus;
4. Des entretiens semi-directifs avec des acteurs concernés par le développement régional et la main-d'œuvre;
5. Des analyses sectorielles des résultats;
6. Une analyse transversale de la dynamique d'ensemble.

### **3.3.1 Analyse des données secondaires de la situation de l'emploi dans les régions périphériques du Québec**

Cette étape consiste en un premier regard sur les problèmes d'emploi des régions périphériques du Québec. Après une brève présentation de la répartition géographique et de la population des régions, nous discutons plus en détail des disparités régionales de chômage. Notre analyse reprend celle effectuée par l'OCDE (2005a). Elle vérifie si les aspects démographiques et structurels des régions périphériques peuvent expliquer les disparités régionales. Par la suite, nous traitons de la qualité des emplois. Nous observons quelle a été l'évolution de la qualité des emplois entre les régions au cours des dernières années. Cette première mise au jeu vise à s'assurer que les initiatives en

---

<sup>26</sup> Lors du dépôt du projet de thèse, nous avions prévu de procéder également à une analyse des complexes de main-d'œuvre. Cette étape n'a pas été possible en raison de la taille et de la portée des créneaux.

matière de développement économique régional sont le moyen le plus approprié pour améliorer la situation de l'emploi dans les régions périphériques du Québec. Les données proviennent surtout de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada.

### **3.3.2 Une analyse documentaire du programme ACCORD complétée d'entretiens semi-directifs**

Cette analyse documentaire vise à mieux connaître le projet ACCORD. Plus précisément, cette étape nous permet de comprendre les objectifs du programme, les moyens développés, les ressources utilisées, mais surtout les facteurs de réussite sur lesquels il est basé. Pour ce faire, nous avons fouillé la documentation relative au projet ACCORD. Nous avons obtenu certains documents relatifs au programme de la part du MDEIE, et nous avons complété l'information par le biais de quelques entrevues effectuées auprès d'acteurs qui ont suivi de près son déroulement.

### **3.3.3 Une analyse documentaire des créneaux d'excellence retenus**

Cette étape vise à recueillir de l'information sur les créneaux d'excellence afin de mieux comprendre leur origine, les événements marquants, les caractéristiques des entreprises, les problématiques spécifiques, les stratégies et plans d'action, bref, compléter l'information relative au projet ACCORD et celle recueillie lors des entretiens.

Les informations sont issues de données disponibles sur l'industrie (ex. : rapports annuels, site Internet), des travaux effectués dans le cadre du projet ACCORD (ex. : études de tendances, d'étalonnage international (*benchmarking*), des revues spécialisées et des coupures de presse.

Mentionnons que les comités régionaux ACCORD ont été sollicités directement pour l'obtention de la documentation relative aux créneaux. Un courriel de la part du professeur Jean Charest de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal a été transmis à cet effet le 14 décembre 2005. Ce courriel identifiait les créneaux et

régions retenus et sollicitait la collaboration des présidents des comités ACCORD afin d'obtenir copie des documents ou études qui ont été préparés dans le cadre du projet ACCORD et pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action des créneaux (ex. : études d'étalonnage, études sur les besoins de main-d'oeuvre), ainsi que copie ou référence de toutes autres études qui nous permettraient de mieux comprendre les caractéristiques de ces créneaux.

Nous avons également demandé aux directions régionales d'Emploi-Québec de nous fournir les études relatives à la main-d'œuvre concernant les créneaux retenus. Le MDEIE a également transmis les évaluations effectuées lors de la sélection des créneaux. D'autres documents ont été recueillis lors des entretiens.

### **3.3.4 Des entretiens semi-directifs**

Selon Austrian (2000), Feser et Luger (2002) et Cortright et Mayer (2004), l'analyse quantitative est insuffisante pour rendre compte de la réalité des « espaces industriels » ou autres formes de développement économique régional. Les entrevues en vis-à-vis ou « face-to-face contacts » sont nécessaires puisqu'elles permettent de mieux en saisir les contours, comprendre les processus qui favorisent leur croissance et le rôle des facteurs locaux dans leur développement.

Dans cette étude, l'examen de la documentation ainsi que l'analyse des données secondaires ont été enrichis par des entretiens semi-directifs tenus auprès d'une variété d'acteurs. Ceux-ci sont principalement des membres du comité ACCORD ou du comité de créneau, mais nous avons cherché également des acteurs se situant à l'extérieur de ces comités qui pouvaient avoir une opinion différente ou une expertise particulière sur le secteur. Nous avons interrogé des dirigeants d'entreprises et d'organismes de soutien, des représentants de grandes entreprises, des syndicats, des acteurs du monde municipal et autres. Ces acteurs ont été identifiés à partir de la documentation ainsi que de l'opinion des pairs. Cette façon de faire correspond aux études de cas de Markusen et coll. (1999) dans lesquelles les entrevues ont été effectuées auprès des acteurs clés ou

leaders de l'industrie, principalement des dirigeants d'entreprises, d'associations de commerce, de syndicats et des observateurs de l'économie régionale.

Dans la majorité des cas, ces entretiens se sont déroulés en vis-à-vis. Cependant, étant donné l'incapacité de procéder aux entrevues dans les délais impartis, certaines d'entre elles se sont déroulées au téléphone. Plus de détails sur le processus de sélection, le nombre et le profil des personnes interrogées ainsi que la procédure utilisée se retrouvent dans les pages qui suivent.

### **3.3.5 Des analyses sectorielles des résultats**

La dynamique du projet ACCORD repose sur le développement de créneaux d'excellence dans chacune des régions du Québec. L'analyse des résultats observés dans chaque créneau des différentes régions du Québec nous permet de dégager des logiques plus proprement sectorielles et inscrites dans des conditions plus particulières à certaines des régions étudiées. Selon Perrons (2001), les études empiriques, l'observation des « people and places », sont essentielles : « In this way, geographers, economic and otherwise, may be able to contribute to understanding and proposing resolutions for the growing social and spatial inequalities characteristic of contemporary society » (: 213).

### **3.3.6 Une analyse transversale de la dynamique d'ensemble**

L'analyse transversale consiste précisément en une analyse intersectorielle (mais aussi interrégionale) permettant de dégager à la fois les dimensions qui semblent propres à une ou certains créneaux quant à leur influence, et à la fois les dimensions qui semblent plus communes aux créneaux étudiés. L'analyse transversale a été rédigée, une fois que les résultats de chacun des créneaux d'excellence ont été analysés. L'analyse transversale des données renforce, sur le plan méthodologique, l'identification des facteurs qui influent favorablement ou défavorablement sur le développement économique régional et permet de valider ou non notre modèle théorique :

« Comparative case studies are thus able to serve as an informal test of the adequacy and robustness of the frameworks used in individual case research. » (Markusen, 2003 : 749)

### **3.4 Échantillon**

Notre choix des régions/créneaux prend en compte les démarches suivantes :

- un premier examen de divers documents relatifs au projet ACCORD;
- des discussions téléphoniques auprès de professionnelles et professionnels responsables du projet ACCORD au Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation (MDEIE);
- une consultation effectuée en vis-à-vis auprès de représentants de la Direction des politiques de développement régional du MDEIE.

#### **3.4.1 Exclusion de la région du Nord-du-Québec**

Les régions périphériques au Québec réfèrent habituellement aux territoires des six régions administratives du Québec suivantes : la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi-Témiscamingue. Elles se distinguent de la notion de régions ressources qui comprend la région de la Mauricie.

La région du Nord-du-Québec, bien qu'elle fasse partie des régions périphériques, a été exclue de notre sélection en raison des frais de déplacement nécessaires pour les entrevues, de l'état d'avancement de ses créneaux d'excellence dans le projet ACCORD, et de la disponibilité des données. En fait, seul le comité de créneau « tourisme nordique : diversité culturelle et d'aventure » était créé en date du 5 octobre 2005. Ce créneau couvre un vaste territoire et trois communautés : les Cris, les Inuits et les Jamésiens; les entrevues auprès de ces acteurs auraient nécessité la présence d'interprètes et grugé la majeure partie des frais de déplacement de notre étude. De plus, les données sur le Nord-du-Québec sont difficiles à obtenir étant donné qu'elles sont

souvent regroupées avec d'autres régions (ex. : Côte-Nord) pour assurer la confidentialité des réponses.

### **3.4.2 Exclusion des régions centres**

Lors de la sélection des régions, nous avons évalué la pertinence d'inclure des régions centres pour permettre la comparaison avec les régions périphériques. Il nous est vite apparu que l'inclusion d'un seul créneau d'une région centre serait nettement insuffisante; il en faudrait beaucoup plus, ce qui dépassait les possibilités matérielles et temporelles de notre projet. En contrepartie, nous avons décidé d'interroger des personnes qui n'étaient pas de la région, mais qui étaient susceptibles de nous éclairer sur le créneau et d'avoir une opinion différente des résidents des régions périphériques.

### **3.4.3 Sélection des créneaux**

Dans la littérature, il existe plusieurs typologies qui classifient les différents « espaces industriels » (Markusen, 2000; Crevoisier et coll., 2001; Rodriguez-Pose, 2001; Asheim, 1996). Pour Casanova (2004 : 42-46), ces typologies sont peu applicables dans les pays tels que l'Amérique Latine et les Caraïbes parce qu'elles omettent des pans de secteurs d'activité importants tels que les zones touristiques, l'industrie de la pêche, le secteur agro-industriel, la production artisanale, les zones franches. Les typologies de « clusters » qui existent dans la littérature s'adaptent aussi mal aux régions périphériques du Québec. De fait, plusieurs créneaux d'excellence du projet ACCORD sont plutôt une filière que l'on désire développer dans un champ d'activités donné et ne constituent pas en soi un « système productif local » développé.

Dans le projet ACCORD, il existe quatre types de créneaux : en évaluation, en émergence, leader et associé (ou coleader). Cette classification ressemble à celle qu'Enright (2000) a identifiée dans sa recension des études cherchant à promouvoir les « clusters » :

- *working* (self-aware and able to realize their full potential and produce more than the sum of their parts);
- *latent* (where opportunities exist but are not exploited and synergies are not yet realized);
- *potential* (possess some of the elements for success);
- *policy driven* (with government support but no critical mass);
- *wishful thinking* (no particular advantage other than desire).

Au départ, nous voulions choisir les différents types de créneaux identifiés dans le projet ACCORD ou encore, utiliser la classification d'Enright (2000). Ce n'était pas possible. La majorité des créneaux d'excellence dits « émergents » ou « en évaluation » sont à une étape embryonnaire d'avancement; ils ne disposent pas d'une masse d'entreprises ou d'employés qui nous aurait permis de les sélectionner<sup>27</sup>. Le seul créneau « émergent » ou « en évaluation » qui semblait suffisamment avancé en matière de développement est celui de l'éolien dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Parmi les créneaux « leader » ou « coleader », c'est-à-dire les créneaux reconnus à une région, ou à plusieurs régions, en raison de leur expertise dans le domaine, nous avons choisi des secteurs importants pour l'économie des régions périphériques, mais aussi, des créneaux qui ont un historique et des caractéristiques différentes en termes de problématiques, de défis ou d'actions à réaliser, et qui couvrent une diversité d'« espaces industriels » dans les régions périphériques.

Notre choix s'est finalement arrêté sur huit créneaux d'excellence couvrant cinq régions périphériques; l'un d'entre eux a la particularité de se rapporter à trois de ces régions (Tableau IV). Le nombre élevé de créneaux se situant dans plusieurs régions périphériques nous assure d'une diversité suffisante de cas (principe de diversification

---

<sup>27</sup> Consulter l'annexe 2 pour connaître l'état d'avancement des créneaux d'excellence dans le projet ACCORD.



externe – intergroupe — dans les recherches qualitatives) pour permettre l'analyse comparative et ainsi, un renforcement au niveau théorique (Pires, 1997).

**Tableau IV. Choix des régions et créneaux**

Région	Créneau
<u>Abitibi-Témiscamingue</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techno-mines souterraines</li> <li>▪ Systèmes de construction en bois</li> </ul>
<u>Bas-Saint-Laurent</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources, sciences et technologies marines</li> <li>▪ Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</li> </ul>
<u>Côte-Nord</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingénierie des procédés industriels miniers, et métallurgiques</li> <li>▪ Ressources, sciences et technologies marines</li> </ul>
<u>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources, sciences et technologies marines</li> <li>▪ Récréotourisme santé/nature</li> <li>▪ Énergie éolienne</li> </ul>
<u>Saguenay-Lac-Saint-Jean</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformation de l'aluminium</li> </ul>

### 3.4.4 Sélection des répondants

En date du 22/11/2005, la Direction des politiques de développement régional du MDEIE a transmis un courriel aux présidents des comités ACCORD leur informant de notre intérêt au projet et de notre communication éventuelle avec eux pour l'obtention des études et le nom des membres des comités de créneau et du comité régional ACCORD; un bref descriptif du projet de recherche leur a été transmis par la même occasion<sup>28</sup>. Un courriel a été par la suite envoyé aux professionnels du MDEIE travaillant sur le dossier dans les régions périphériques, afin d'obtenir ces documents.

<sup>28</sup> Voir annexe 2 pour une copie de ce courriel et du document transmis.

Une première sélection des participants a été effectuée à partir de ces listes. Nous visions 10 participants par créneau (80 répondants) dont la moitié représentant des entreprises privées.

Parmi les organismes de soutien et autres acteurs, la recherche de documentation nous a permis de sélectionner ceux qui nous semblaient les plus importants pour le créneau ou qui avaient joué un rôle plus décisif. Au besoin, des consultations ont été effectuées auprès des professionnels du MDEIE en région. Nous avons sélectionné une diversité d'organismes de soutien dans l'ensemble des créneaux.

Des noms ont été ajoutés par la suite à notre liste, soit parce que ces personnes connaissaient de façon particulière la démarche du projet ACCORD, détenaient une expertise particulière dans le domaine, pouvaient avoir une opinion différente parce qu'elles ne résidaient pas dans la région périphérique ou encore, avaient des préoccupations particulières en matière de main-d'œuvre (ex. : syndicats, comités sectoriels de main-d'œuvre, membre de comités régionaux des partenaires du marché du travail). En cours de terrain, d'autres noms ont été rajoutés parce qu'ils étaient régulièrement cités par les personnes interrogées et nous semblaient incontournables.

Devant l'ampleur du créneau maritime, qui couvre quatre filières (aquaculture, capture et transformation de la biomasse marine, biotechnologies marines et technologies marines), dans trois régions périphériques, il a fallu augmenter le nombre d'entrevues à réaliser dans ce créneau.

L'ensemble du processus de sélection assure un échantillon de qualité puisqu'il comprend des interlocuteurs de premier ordre, une diversité interne suffisante pour englober une multitude de situations et permettre le contraste dans les opinions (Pires, 1997).

### **3.5 Procédure suivie**

Selon Miles et Huberman (2003 : 507-510), la qualité d'une recherche qualitative ne s'évalue que par une documentation détaillée de la procédure suivie lors de l'enquête

de terrain. C'est la seule façon dont on peut tester les résultats sur d'autres terrains, et vérifier la rigueur des conclusions établies. En conséquence, les pages suivantes expliquent en détail la procédure suivie.

### 3.5.1 Planification des entrevues

La planification des entrevues a demandé toute une logistique et plusieurs heures de travail. Une lettre d'invitation, avec le logo de l'Université de Montréal, sous la signature du directeur du projet, M. Jean Charest, a été transmise par courriel environ 4 semaines avant la période d'entrevues (voir annexe 2 pour un exemple du courriel transmis). Cette période de 4 semaines était suffisamment tôt pour prendre un rendez-vous auprès des personnes dont les agendas sont habituellement bien remplis, et assez près de la date d'entrevue. Mentionnons que la présente recherche a bénéficié d'une importante aide financière du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) par le moyen du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) sur les conditions d'application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Ainsi, dans la lettre d'invitation, il a été clairement indiqué que les personnes seraient aussi interrogées sur la formation de la main-d'œuvre.

Un appel téléphonique était donné dans les jours suivant l'envoi électronique et un rendez-vous était pris. Plusieurs appels étaient parfois nécessaires avant d'obtenir la personne au téléphone. L'appel téléphonique permettait par la même occasion de donner plus d'informations sur les objectifs de la rencontre et de vérifier les coordonnées de la personne sélectionnée. Ces invitations ont été faites dans une séquence : les personnes sélectionnées des premières régions visitées ont été les premières contactées. Un rappel était également fait par téléphone, la semaine précédant le rendez-vous. Plusieurs déplacements dans l'horaire ont été nécessaires pour répondre aux imprévus des personnes sélectionnées (ex. : pendant l'ouverture de la saison du crabe).

Pour s'assurer le plus possible de la participation des personnes interrogées, dans chaque créneau, les personnes sélectionnées avaient le choix entre plusieurs journées se répartissant dans au moins deux périodes, sauf celles du créneau *Valorisation de la*

*tourbe et technologies agro-environnementales*. Dans ce cas précis, on nous avait expressément demandé de contacter les participants qu'à la dernière semaine d'entrevues en raison de la période de pointe des entreprises; les listes des membres du comité de créneau et du comité ACCORD nous ont d'ailleurs été transmises que plusieurs semaines après celles des autres créneaux.

L'envoi et la réception des courriels, la prise de rendez-vous et les rappels téléphoniques se sont donc déroulés avant la période d'entrevues, ainsi qu'au cours de cette période. Le nombre de personnes interrogées et la durée de la période d'entrevues ont demandé une solide organisation du travail, la possession d'un ordinateur portable, l'accès au courrier et à l'agenda électroniques ainsi qu'au téléphone en tout temps. Les personnes sélectionnées pouvaient appeler sur un cellulaire pour nous contacter.

### **3.5.2 Collaboration**

Sauf quelques difficultés, nous avons obtenu une excellente collaboration des personnes sélectionnées. Nous avons essuyé seulement deux refus formels à la suite des appels téléphoniques. Deux personnes sélectionnées sont aussi considérées comme ayant refusé de participer à l'étude en raison de l'impossibilité de communiquer avec elles après plusieurs tentatives et messages laissés.

En cours de terrain, nous avons également eu quelques imprévus : trois personnes dont il a été impossible de déplacer le rendez-vous à l'intérieur de la période de terrain (ex. : à l'extérieur du pays), une personne qui ne s'est pas présentée, une personne malade sans personne pour la remplacer, un refus sur place et une indisponibilité de l'interviewer. Quatre entrevues en vis-à-vis se sont transformées en entretiens téléphoniques, faute de disponibilité. De plus, deux personnes se sont rajoutées sans prévenir; l'interlocuteur insistant pour qu'elles soient rencontrées. Ces personnes ont donc été rencontrées séparément et considérées comme un cas à part entière dans la codification, mais certaines questions ne leur ont pas été posées.

Les entrevues de deux personnes rencontrées n'ont pas été transcrites et codées en raison de leur incapacité à bien répondre aux questions : l'une d'entre elles a remplacé la personne sélectionnée et ne pouvait répondre aux questions, l'autre n'était pas membre du comité de créneau malgré l'information à cet effet et n'était pas vraiment disposée à répondre aux questions, et ce, même si elle avait donné son accord à participer à l'étude. Finalement, sur 105 personnes contactées, nous avons 94 entrevues transcrites et codées sur lesquelles appuyer nos résultats (Tableau V).

**Tableau V. Collaboration à l'étude**

<b>Personnes contactées</b>		<b>105</b>
Refus au téléphone	2	
Non-collaboration	2	
Personne non présentée avec rendez-vous	1	
Personne malade sans possibilité de remplacement	1	
Refus sur place	1	
Non-disponibilité dans les plages horaires	3	
Incapacité de l'interviewer	1	
<b>Sous-total</b>	<b>11</b>	<b>94</b>
Ajouts imprévus en cours de terrain		2
<b>Entrevues réalisées</b>		<b>96</b>
Entrevues non transcrites et non codées	2	
<b>Entrevues transcrites et codées</b>		<b>94</b>

### 3.5.3 Déroulement de l'enquête

Étant donné les longues distances à parcourir, il était impossible de couvrir plus d'une région périphérique par semaine. Pour diminuer les frais de déplacement et de séjour, nous avons regroupé les entrevues dans une même ville et comblé les journées d'au moins deux entrevues. Plusieurs entrevues se sont déroulées à Québec, mais aussi dans d'autres régions (Montréal, Mauricie, Centre-du-Québec) (voir annexe 2 pour le calendrier des entrevues). La tenue d'entrevues sur plus d'une plage de rencontres dans une région et dans une diversité de villes a aussi été une façon de réduire les biais rattachés au dispositif de l'enquête (Poupart, 1997 : 194).

Cette enquête d'envergure a demandé 49 jours d'entrevues sur une période de 3 mois, se déroulant du 9 mars au 29 mai 2006 inclusivement. Elle a exigé plus de 15 000 \$ de frais de déplacement et de séjour, et plus de 1 000 \$ en frais de communication et de bureau. En plus des voyages en avion, nous avons parcouru en voiture (location et utilisation d'une auto personnelle) environ 10 000 kilomètres.

### ***Dossier d'entrevue***

Un dossier d'entrevue a été préparé pour chaque participant. Les chemises de dossier étaient assorties d'une étiquette concernant le nom, les coordonnées du participant ainsi que son statut par rapport au projet ACCORD (ex. : membre du comité ACCORD). Dans cette chemise, on y retrouvait l'itinéraire pour se rendre au rendez-vous, le formulaire de consentement en deux exemplaires, le guide d'entrevue, une feuille « d'observations au vol » ainsi que la revue de presse sur l'entreprise ou la personne interrogée, le cas échéant<sup>29</sup>. Les informations recueillies sur place ont été également conservées dans cette chemise.

### ***Formulaire de consentement***

Le formulaire de consentement est une feuille sur laquelle sont expliqués les objectifs de l'étude, les avantages et inconvénients liés à celle-ci et le caractère confidentiel des informations recueillies. Chaque participant doit signer le formulaire pour assurer de son consentement. Il conserve un exemplaire signé du formulaire sur lequel est brochée la carte professionnelle de l'interviewer. Le participant peut adresser une plainte à l'ombudsman de l'université concernant le déroulement de l'enquête; ses coordonnées se trouvant sur le formulaire. Ce formulaire est une exigence du comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal, qui a octroyé un certificat d'éthique au professeur Jean Charest. Personne n'a

---

<sup>29</sup> Pour un exemple du formulaire de consentement, du guide d'entrevue et de la feuille *Observations au vol*, consultez l'annexe 2.

refusé de signer le formulaire. Une copie signée a été conservée au dossier du participant.

### ***Guide d'entrevue***

Un guide d'entrevue se rapportant au cadre opératoire a été préparé. Au début de notre enquête, nous avons préparé un premier guide d'entrevue pour les entreprises ainsi qu'un second, pour les organismes de soutien. À la suite de la 3<sup>e</sup> entrevue, le guide a été revu pour qu'il s'applique à une diversité de situations (ex. : ne connaît pas le projet ACCORD, syndicat interrogé). Le guide d'entrevue comprenait également un tableau à compléter sur les variables sociodémographiques, découlant en partie des premières questions.

La structure du guide d'entrevue était la suivante :

- A. Caractéristiques sociodémographiques
- B. Participation au projet ACCORD
- C. Compréhension du créneau
- D. Marché du travail
- E. Formation de la main-d'œuvre
- F. Conflits
- G. Facteurs de succès
  - Organismes de soutien
  - Relations de partenariat
- H. Sommaire et autres aspects

### ***Enquête de terrain***

L'expérience des premières entrevues nous a aussi amenés à formuler les questions de manière plus « souple » que le guide d'entrevue, et selon un ordre qui convenait le mieux au participant. Cette façon de faire avait pour objectif de soutenir l'intérêt du participant et de mettre l'accent sur les éléments importants, flous ou contradictoires, quitte à revenir par la suite sur des questions ou des thèmes qui n'avaient

pas encore été abordés. La structure de pensée des participants ne suit pas nécessairement la logique du questionnaire. Il arrive parfois que les propos recourent plusieurs questions à la fois.

Aussi, selon le profil de la personne interrogée, il était parfois plus constructif d'approfondir certaines questions que de poser toutes les mêmes questions à tous comme si nous utilisions une méthode quantitative. Nous avons donc adapté nos questions en fonction de l'interlocuteur. Cependant, nous avons respecté la structure du questionnaire. Cette façon de faire est cohérente avec une méthode inductive. Elle ne remet pas en cause la possibilité de valider notre modèle, au contraire, nous croyons qu'elle a permis de gagner la confiance des interviewés et de parvenir à des entretiens beaucoup plus riches du point de vue de l'apprentissage sur nos propositions de recherche. Dans leur *Guide de l'enquête de terrain*, Beaud et Weber (2003) précisent que le guide de terrain doit demeurer un outil de travail et ne doit pas devenir un encombrement à l'enquête (: 204-208). La richesse des citations que l'on retrouve dans l'analyse des résultats corrobore d'ailleurs notre position au fait que nous avons fait le bon choix. Les personnes interrogées ont fait preuve de beaucoup de générosité dans leurs propos.

En cours d'entretien, une brève synthèse des réponses était inscrite directement sur le questionnaire au cas où l'enregistrement ne fonctionnerait pas et pour faciliter l'analyse des résultats.

### ***Observations au vol***

Le plus tôt possible après l'entretien et avec l'aide des notes inscrites sur le guide d'entretien, une feuille d'*Observations au vol* était complétée. Cet outil d'analyse proposé par Miles et Huberman (2003) communément appelé *Journal de bord*, permettait de faire un retour sur le déroulement de l'entretien, par exemple, la relation établie avec le participant, les propos tenus, les hypothèses ou les questionnements que l'entretien soulève. Des notes diverses ont été également colligées sur cette feuille par rapport à notre modèle. La feuille *Observations au vol* a été complétée dans presque la totalité des cas. Lors de la codification, ces *Observations au vol* ont été lues et prises en



considération, certaines ont fait l'objet de mémos. Mentionnons qu'en début de période du terrain, nous prévoyions également compléter une fiche de *Synthèse d'entretien*, comme proposée par Miles et Huberman (2003). Après un certain nombre, nous avons laissé tomber cette procédure, étant donné du temps qui nous était imparti et de notre prétention qu'elle faisait double emploi avec la feuille *Observations au vol*.

### 3.5.4 Enregistrements

Le terrain a nécessité une organisation du travail complexe, mais aussi beaucoup de technicités. Les entrevues ont été enregistrées à l'aide de l'enregistreur numérique RR-US360 de Panasonic utilisant le logiciel *Voice Studio* pour l'écoute. Il permet un enregistrement de très haute qualité et évite l'encombrement d'un microphone. Pour plus de sécurité, nous enregistrons également les entrevues avec une enregistreuse à cassette Sony. L'inconvénient de notre enregistreuse numérique, c'est qu'en haute qualité, l'enregistrement ne peut dépasser 2 h 20. Ainsi, entre deux entrevues, il fallait transférer les entrevues sur l'ordinateur portable au moyen d'un câble USB. Lorsque cela n'était pas possible, le deuxième enregistrement était effectué en mode moyenne qualité; ce mode permet tout de même une très bonne écoute, supérieure à l'enregistrement sur ruban. Jusqu'à ce qu'il soit possible de copier les enregistrements sur un CD-ROM, les enregistrements transférés sur ordinateur étaient également copiés sur une clé USB pour plus de sécurité. Seulement deux parties d'entrevues ont été transférées de l'enregistreur à ruban à celui numérique en raison de la mémoire épuisée. Aucun enregistrement, en tout ou en partie, n'a été perdu.

En moyenne, les entrevues ont duré 1 heure et 24 minutes. Quatre entrevues ont duré plus de deux heures. Ces cas étaient exceptionnels de par la richesse des interventions des personnes interrogées; nous demandions alors à ces personnes l'autorisation de poursuivre plus longuement que prévu. Une entrevue a été coupée d'environ 10 minutes et non soumise à la transcription en raison de propos personnels sur la situation difficile du répondant. Aussi, 8 entrevues ont duré moins d'une heure, souvent en raison de l'emploi du temps trop chargé de la personne interrogée. La durée

minimum de 38 minutes est un cas d'exception : l'ajout d'une deuxième personne non prévue à l'horaire. Une seule personne a procédé à l'ensemble des entrevues et le terrain a nécessité près de 132 heures d'entrevues.

### 3.5.5 Transcription des entrevues

Le logiciel *Voice Studio* de l'enregistreuse numérique n'offre qu'une seule possibilité de réduction de la vitesse du son (30 %) pour la retranscription des entrevues. Pour une meilleure qualité du son en fonction de la vitesse de frappe des transcrip-teurs et du débit de la personne interviewée, nous avons utilisé le logiciel *foobar* v0.8.3 (gratuit sur Internet). Ce logiciel demande toutefois que les fichiers des enregistrements soient convertis au préalable en format de fichier *Wave*. Ce type de fichier de même que les fichiers comprimés de *Voice Studio* peuvent difficilement être transmis par courriel. En conséquence, pour chaque transcrip-teur, nous avons installé les logiciels *Voice Studio* et *foobar* sur leur ordinateur. Ceux-ci recevaient une formation sur la façon d'importer les fichiers à partir d'un Cd-rom dans *Voice Studio*, de les enregistrer en format *Wave* et par la suite, de les utiliser dans le logiciel *foobar*. Nous avons essayé sans grand succès le logiciel de retranscription vocale *Dragon NaturallySpeaking 9*; nos entrevues comportant trop de termes techniques et de noms propres difficiles à reconnaître.

Les indications pour la transcription étaient relativement simples. Nous demandions la version intégrale des propos entendus et quelques indications importantes pour nous permettre de comprendre le contexte de l'entrevue (ex. : rires, pauses, hésitations). Il n'y avait pas de mise en page à faire et les fautes d'orthographe étaient acceptées. Le seul retour de paragraphe nous indiquait un changement d'interlocuteur.

Six étudiants ont été embauchés pour transcrire les entrevues dont trois n'ont fait que quelques entrevues. Le travail de transcription est exigeant, demande beaucoup de concentration et une vitesse de frappe que peu sont en mesure d'atteindre. Une entrevue demandait en moyenne une journée de travail de 7 heures et demie et rapportait 90 \$. Un contrat était signé avec les transcrip-teurs dans lequel ces derniers s'engageaient à respecter l'intégralité des propos entendus, à la confidentialité de l'information

recueillie, et à ne conserver aucun fichier des transcriptions effectuées. Une vérification de la qualité du travail effectué était faite de façon aléatoire. Aussi, en cours de codification, lorsque des propos incohérents étaient notés ou des propos importants risquaient d'être cités ou encore, il manquait des mots à une phrase, nous vérifions et corrigeons directement la transcription après réécoute de l'entrevue. Le travail de transcription s'est déroulé du 20 mars 2006 au 21 août 2006 et a coûté plus de 7 900 \$.

### 3.5.6 Codification des entrevues

Les entrevues transcrites ont été codées avec l'aide du logiciel *N' Vivo* version 7.0.247.0 SP2. Nous avons opté pour une codification détaillée construite à partir des variables de notre modèle, complétée par les questions supplémentaires de notre guide d'entrevue ou par les réponses non prévues, issues des entretiens. Plusieurs codes pouvaient être rattachés à un même texte. Notre arbre de codifications construit de façon hiérarchique se compose de 11 branches principales. Plusieurs branches secondaires font partie des branches principales, les premières ont aussi d'autres branches qui se rattachent à elles et ainsi de suite. Au total, notre arbre hiérarchique de codification (*tree nodes*) se compose de 544 codes. Nous avons codé toutes les réponses ou informations transmises des personnes interrogées, en moyenne, 168 codes par entrevue (Tableau VI). Le nombre de codes varie selon la longueur de l'entrevue et la richesse de l'information. Des mémos ont aussi été créés à l'aide du logiciel *N' Vivo* lorsque nous voulions laisser une note en vue de l'analyse des résultats.

**Tableau VI. Codification par entrevue**

Nombre d'entrevues	94
Moyenne	168
Médiane	171
Minimum	53
Maximum	316
Écart-type	54,1

Après une première codification des entrevues, les codes ont été revus afin d'assurer la cohérence entre eux. Certains ont été ajoutés, d'autres détruits, fusionnés ou transférés. Nous avons complété un « casebook » pour chaque répondant composé de 13 variables nous permettant ainsi de tracer le profil sociodémographique des répondants ainsi que de disposer les résultats en fonction des variables de contrôle de notre cadre opératoire. La codification s'est déroulée de la mi-juin jusqu'au début de septembre 2006 (excepté les trois premières semaines du mois de juillet). Une seule personne a procédé à la codification et celle-ci a demandé plus de 350 heures de travail.

### **3.5.7 Analyse des résultats**

Pour l'analyse des résultats, nous avons effectué, dans un premier temps, une analyse des propos des participants par créneau (analyse de cas intrasite, Miles et Huberman, 2003) selon la structure que l'on retrouve au chapitre quatre, c'est-à-dire en se collant le plus près possible aux composantes de notre modèle exploratoire. Tout ce qui a été codé a été lu lors de l'analyse des résultats, et ce, pour toutes les variables, y compris celles des questions et commentaires, et pour toutes les personnes de notre échantillon final. Mentionnons que l'analyse des résultats par créneau ne permettait pas de vérifier les variables de contrôle en raison du faible nombre de participants; celles-ci sont prises en compte lors de l'analyse transversale.

L'analyse transversale (analyse intersites, Miles et Huberman, 2003) a été effectuée essentiellement sur la base des résultats de l'analyse par créneau. Pour ce faire, nous avons construit une matrice ayant d'un côté, les variables observées et de l'autre, les créneaux ou encore, les sites. Dans l'analyse intersites, nous avons suivi la même structure d'analyse que celle des créneaux. L'analyse intersites se veut finalement une synthèse des résultats constatés lors de l'analyse des créneaux.

### 3.6 Caractéristiques des répondants de notre échantillon

Le Tableau VII illustre les caractéristiques des répondants de notre échantillon final.

#### *Résidence*

Nous avons une répartition assez proportionnelle du nombre de répondants par région. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a un nombre d'entrevues moindre que les autres parce qu'un seul créneau s'adresse à cette région. Notre échantillon compte 14 personnes qui ne résident pas dans les régions périphériques et plus de la moitié des répondants ne travaillent pas dans les plus grandes villes des régions périphériques (Chicoutimi, Gaspé, Rimouski, Rouyn-Noranda, Sept-Îles).

La plupart des répondants (70 personnes) connaissent très bien la région pour y résider depuis l'enfance ou depuis plus de 15 ans ou encore, pour y avoir résidé pendant plusieurs années. Seulement 9 personnes n'ont jamais résidé dans la région du créneau observé. Dans un cas, nous avons oublié de poser la question à la personne interrogée et dans un autre, la personne résidait à l'extérieur des régions du Québec maritime (ne s'applique pas à une région en particulier).

#### *Créneau*

Malgré un nombre important d'entrevues réalisées, il n'a pas été possible d'obtenir un minimum de 10 entrevues dans chaque créneau. Cette situation s'explique par le fait que nous avons procédé à des entretiens qui ne concernent pas un créneau particulier, mais l'ensemble de la démarche du projet ACCORD, et par le nombre plus élevé d'entretiens effectué dans le créneau maritime. On retrouve un nombre plus élevé de répondants dans le créneau *Systèmes de construction en bois* nous ont parlé plus abondamment des mines souterraines. Il faut dire que le créneau *Techno-mines souterraines* était en pleine effervescence lors de notre terrain alors que le développement du créneau *Systèmes de construction en bois* était au point mort.

**Tableau VII. Caractéristiques des répondants de notre échantillon**

<b>Variable</b>			
<b>Valeur</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>	
<b>Région de résidence</b>			
Abitibi	17	18,1 %	
Bas-St-Laurent	17	18,1 %	
Côte-Nord	16	17,0 %	
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	20	21,3 %	
Saguenay-Lac-Saint-Jean	10	10,6 %	
Autres régions	14	14,9 %	
<b>Lieu de l'entrevue</b>			
Autres villes	55	58,5 %	
Chicoutimi	7	7,4 %	
Gaspé	4	4,3 %	
Rimouski	11	11,7 %	
Rouyn	8	8,5 %	
Sept-Îles	9	9,6 %	
<b>Nombre d'années de résidence</b>			
Est né là/presque toute sa vie	45	47,9 %	
Depuis plus de 15 ans	21	22,3 %	
Depuis plus de 5 ans	6	6,4 %	
Depuis moins de 5 ans	7	7,4 %	
Ne réside pas/a déjà résidé longtemps	4	4,3 %	
Ne réside pas/n'a pas résidé longtemps	9	9,6 %	
Ne sait pas/ne s'applique pas	2	2,1 %	
<b>Créneau</b>			
Général	4	4,3 %	
Techno-mines souterraines	14	14,9 %	
Systèmes de construction en bois	8	8,5 %	
Tourbe et agroenvironnement	9	9,6 %	
Procédés miniers et métallurgie	10	10,6 %	
Récréotouristique	9	9,6 %	
Éolien	9	9,6 %	
Aluminium	9	9,6 %	
Maritime – tous	22	23,4 %	
<b>Type de participation au projet ACCORD</b>			
Membre du comité ACCORD	10	10,6 %	
Membre du comité de créneau	47	50,0 %	
Non-participant, mais connaît ACCORD	17	18,1 %	
Non-participant et ne connaît pas ACCORD	18	19,1 %	
Participant, mais ne connaît pas le projet	2	2,1 %	
<b>Entreprises/Ressources de soutien</b>			

<b>Variable</b>			
<b>Valeur</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>	
Entreprises	46	48,9 %	
• Entreprise de production	31	33,0 %	
• Entreprise de service	15	16,0 %	
Ressources de soutien	39	41,5 %	
• Institution liée à la formation	15	16,0 %	
• Institution gouvernementale	7	7,4 %	
• Institution de recherche	2	2,1 %	
• Organisme de soutien régional	15	16,0 %	
Autres	9	9,6 %	
<b>Implication sociale</b>			
A été ou est impliqué dans son milieu	31	33,0 %	
Membre de la CRÉ ou travaille pour elle	11	11,7 %	
Membre d'un réseau lié à son secteur d'activité	42	44,7 %	
Membre d'un comité lié à la formation ou à la main-d'œuvre	19	20,2 %	
<b>Profession</b>			
Gestionnaire/Propriétaire	81	86,2 %	
Professionnel	11	11,7 %	
Autre	2	2,1 %	
<b>Représente la grande entreprise</b>			
Oui	18	19,1 %	
Non	76	80,9 %	
<b>A travaillé en développement économique ou développement régional</b>			
Oui	31	33,0 %	
Non	63	67,0 %	
<b>Catégorie d'âge</b>			
Moins de 35 ans	12	12,8 %	
De 35 à 50 ans	51	54,3 %	
Plus de 50 ans	31	33,0 %	
<b>Scolarité</b>			
Secondaire ou moins	7	7,4 %	
Postsecondaire	8	8,5 %	
Grade universitaire (certificat & +)	75	79,8 %	
<b>Sexe</b>			
Hommes	73	77,7 %	
Femmes	21	22,3 %	

De notre expérience du terrain, nous pouvons affirmer que nous avons atteint un point de saturation des données (Mucchielli, 2004) pour les créneaux *Techno-mines souterraines*, *Transformation de l'aluminium*, ainsi que pour la filière Biotechnologies marines du créneau maritime. Nous avons également suffisamment d'information dans les autres créneaux pour assurer une validité interne des résultats (Laperrière, 1997).

### ***Type de participation au projet ACCORD***

La plupart des répondants connaissent le projet ACCORD, soit comme membre du comité de créneau, membre du comité ACCORD ou personne-ressource (participant). Dix-huit personnes interrogées ont aussi répondu à nos questions sur le secteur d'activité que couvre le créneau sans bien connaître le projet ACCORD. Aussi, deux personnes membres d'un comité de créneau n'étaient pas beaucoup au fait du projet ACCORD parce qu'elles étaient nouvelles ou encore, n'avaient pas suivi les travaux. Dans tous les cas, l'expertise des participants dans le domaine était suffisamment riche pour que leur entretien soit conservé dans l'échantillon final.

### ***Entreprises/Ressources de soutien***

Au moins la moitié des répondants représentent des entreprises. Il s'agit ici surtout des entreprises de production, mais dans les faits, il arrive assez souvent que les entreprises qui produisent de l'équipement fournissent aussi des services.

Nous avons 30 % de répondants en provenance de ressources de soutien diverses. Plusieurs représentants des ressources de soutien travaillent dans des institutions liées à la formation (des personnes qui travaillent pour une maison d'enseignement, pour un comité sectoriel de main-d'œuvre ou sont membres du comité régional des partenaires du marché du travail). Peu de personnes proviennent des institutions de recherche. Hormis le fait qu'il y en a peu dans les régions périphériques, cette situation s'explique également par le fait que plusieurs centres de recherche sont attachés aux maisons d'enseignement.



Neuf personnes sont classées dans la catégorie « Autres ». Il s'agit de représentants syndicaux, d'experts dans le domaine ou de gestionnaires d'association dont le mandat couvre plusieurs régions.

### ***Profil sociodémographique***

On retrouve beaucoup de gestionnaires ou de propriétaires d'entreprise dans notre échantillon (86,2 %). Nous avons eu directement accès aux membres des comités de créneaux ou des comités ACCORD et exceptionnellement, à leurs remplaçants. Le tiers des répondants travaillent pour la grande entreprise (publique ou privée).

Comme nos répondants sont principalement des dirigeants, on comprend pourquoi la moitié des répondants sont âgés de 35 à 50 ans, plus du tiers ont plus de 50 ans et seulement 12,8 % sont âgés de moins de 35 ans. Précisons que l'information sur l'âge n'a pas été demandée : le répondant nous l'a donnée ou elle a été déduite à partir des informations sur l'expérience et la formation.

Les répondants ont aussi une scolarité assez élevée comparativement à la population régionale : près de 80 % détiennent une scolarité de niveau universitaire.

Les femmes ne sont pas très présentes au sein des comités du projet ACCORD, c'est pourquoi, même si nous les avons sélectionnées en priorité, on en retrouve seulement 21, une représentation d'environ 22 %.

Dans notre échantillon, le tiers des participants sont ou ont été engagés activement dans leur milieu, sur différents comités ou conseil d'administration. Près de 12 % sont membres de la Conférence régionale des élus ou travaillent pour cet organisme. Plusieurs personnes (44,7 %) sont membres d'un réseau lié à leur secteur d'activité (ex. : réseau Transal pour l'aluminium). Une personne sur cinq est membre d'un comité lié à la formation ou à la main-d'œuvre. Fait surprenant, 31 interlocuteurs ont eu un emploi dans le domaine du développement économique ou au développement régional, par exemple, comme commissaire industriel.

## Conclusion

Ce chapitre expose notre démarche méthodologique nous permettant de répondre à notre question de recherche sur les composantes du développement économique dans les régions moins favorisées. Notre objectif sur le plan théorique est de proposer une démarche analytique adaptée aux caractéristiques des régions périphériques du Québec, à savoir, des territoires peu peuplés, éloignés des grands centres, mais aussi et surtout, des petites agglomérations d'entreprises qui ont bien peu à savoir avec les « clusters » industriels qui font l'objet de tant d'attention dans la littérature. Expressément, nous avons voulu éviter de nous retrouver dans une situation où l'on devait valider si le créneau examiné correspondait ou non aux caractéristiques d'un modèle « d'innovation territoriale » emprunté. On se souviendra de la question de Markusen (1999) « How do I know when I see it? » ou de l'incapacité de tracer des frontières claires des *clusters* (chapitre 2).

Notre modèle ne minimise pas le rôle de l'État et l'importance de ses institutions, mais nous avons cherché à répondre aux principales critiques envers l'approche institutionnaliste. Nous avons préféré un modèle simple dont les variables permettent la validation, mais aussi l'induction, la découverte de dimensions ou explications non prévues à l'origine. Dans la mesure du possible, nous avons voulu échapper aux concepts « à la mode », mais souvent imprécis que Markusen (1999) et d'autres auteurs reprochaient (ex. : Rodriguez-Pose, 2001; Plummer et Taylor, 2001). C'est pourquoi, par exemple, nous avons choisi les « relations de partenariat » plutôt que des notions telles que la « culture », « l'ancrage », etc. De même, comme certains auteurs de l'approche d'économie politique le recommandaient, nous avons trouvé qu'il était tout à fait indiqué d'introduire les questions des conflits et de pouvoir dans notre cadre opératoire.

Notre méthode est basée sur la conviction que le développement économique ne se comprend qu'à travers une connaissance approfondie du milieu. Pour ce faire, les entretiens avec les acteurs régionaux sont une nécessité et les données secondaires permettent d'enrichir l'information.

Ce chapitre expose aussi de façon détaillée les choix méthodologiques que nous avons faits. Il démontre toute l'attention que nous avons portée à la démarche afin que les résultats soient fidèles à la réalité et permettent d'en tirer des leçons.

Le prochain chapitre présente ces résultats.

## **Chapitre 4 Analyse des résultats**

Ce chapitre constitue le cœur de notre étude. Dans un premier temps, nous faisons état de la situation de l'emploi dans les régions du Québec. D'entrée de jeu, il est apparu important de situer l'ampleur des disparités régionales de chômage au Québec et de statuer sur leurs causes possibles; cette analyse est inspirée de l'étude de l'OCDE dont on réfère régulièrement au chapitre 1 (OCDE, 2005a). Nous vérifions aussi si l'augmentation des emplois va de pair avec une amélioration de la qualité des emplois. Cette première partie du chapitre permet de positionner la pertinence d'un projet de développement économique visant l'emploi pour les régions périphériques du Québec par rapport à d'autres types d'interventions publiques, et de vérifier si, à elle seule, une croissance forte des emplois est suffisante pour améliorer leur qualité.

Dans une seconde partie, nous expliquons brièvement le projet ACCORD. Après une courte mise en contexte historique, nous présentons ses concepts et objectifs, ainsi que sa démarche.

La troisième partie du chapitre se veut une synthèse des résultats obtenus lors de l'analyse de chacun des créneaux sélectionnés de notre étude. Cette analyse transversale renforce sur le plan de l'analyse, l'identification des composantes du développement économique dans les régions périphériques du Québec en regard du modèle posé précédemment dans la démarche analytique.

### **4.1 La situation de l'emploi dans les régions du Québec**

Dans cette première partie du chapitre, après un bref coup d'œil sur la population, nous examinons l'ampleur des disparités régionales de chômage au Québec, et leur évolution au cours des années. Nous évaluons aussi la présence de chômage structurel et des pénuries de main-d'œuvre. L'effet de ces disparités est par la suite illustré par le biais d'indicateurs socio-économiques régionaux. Enfin, nous comparons la qualité des emplois entre les régions du Québec.

La plupart des données proviennent de séries chronologiques de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada. Certaines d'entre elles sont aussi issues de compilations spéciales commandées à Statistique Canada en 2005. Les tableaux couvrent la période 1994 à 2004. Cette période est celle que nous avons examinée en 2005, alors que nous avons eu à décider de la sélection des régions moins favorisées pour notre cas à l'étude (le Québec), et à vérifier la pertinence d'un projet de développement économique pour ces dernières. La situation a certes évolué depuis : de 2004 à 2007, le taux de chômage au Québec a poursuivi sa pente descendante, passant de 8,5 % à 7,2 %, toutes les régions périphériques ont profité de la croissance des emplois et connu une baisse de leur taux de chômage. Cependant, les régions périphériques du Québec demeurent celles où le taux de chômage est le plus élevé en 2007. L'écart entre les taux de chômage le plus élevé (17,3 % pour la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine) et le moins élevé (4,9 % pour la Capitale-Nationale) demeure important : 12,4 points de pourcentage.

#### **4.1.1 Caractéristiques du Québec**

Le Québec se situe au nord-est du continent nord-américain et fait partie du Canada. Son territoire couvre une vaste superficie de près de 1 700 000 km<sup>2</sup>. Sa population est estimée à plus de 7 500 000 personnes dont la grande majorité est francophone.

L'ampleur de son économie se compare à celle de la Suède ou de la Suisse, avec un produit intérieur brut (PIB) de près de 270 milliards de dollars canadiens en 2004. Depuis la moitié des années 1990, le Québec enregistre une bonne performance économique. De 1997 à 2004, la croissance économique du Québec oscille entre 1,4 %

et 6,4 %<sup>30</sup>. Le PIB par habitant se compare avantageusement à celui des pays les plus industrialisés.

Plus de la moitié du PIB du Québec est attribuable à ses exportations de biens et services. Sa proximité avec les États-Unis lui confère un avantage non négligeable. Longtemps recherché pour ses ressources naturelles, le Québec compte aujourd'hui davantage sur le secteur des services pour son économie, en 2004, il représentait 71 % du PIB réel. Les industries de haute technologie telles que l'aérospatiale, l'industrie biopharmaceutique et les technologies de l'information occupent une place de plus en plus importante au Québec, particulièrement dans la région de Montréal. Le Québec dispose d'une main-d'œuvre scolarisée dont plus de 20 % détient un diplôme universitaire.

Le Québec a pleine compétence en matière d'éducation et de travail; il a ses institutions dans le domaine. Le Québec conçoit aussi ses propres programmes en matière de développement économique. Il ne dispose cependant pas de tous les leviers économiques, tels que ceux reliés à la monnaie et au commerce international. Au fil des années, le Québec s'est toutefois doté de pouvoirs économiques importants : la Caisse de dépôt et placement du Québec constitue un acteur majeur en matière d'investissements au Québec, avec un actif de près de 175 milliards de dollars canadiens, issu principalement des contributions des employeurs et employés aux régimes de retraite<sup>31</sup>. Pour certains auteurs, le mode de gestion partenarial avec les acteurs du monde patronal, syndical et de la société civile constitue l'une des principales caractéristiques du « modèle québécois »<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> PIB au prix de base (\$ enchaînés) (PIR). Source : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales, Principaux indicateurs économiques – Québec, taux de variation par rapport à l'année précédente, [http://www.stat.gouv.qc.ca/princ\\_indic](http://www.stat.gouv.qc.ca/princ_indic), 2005-06-30.

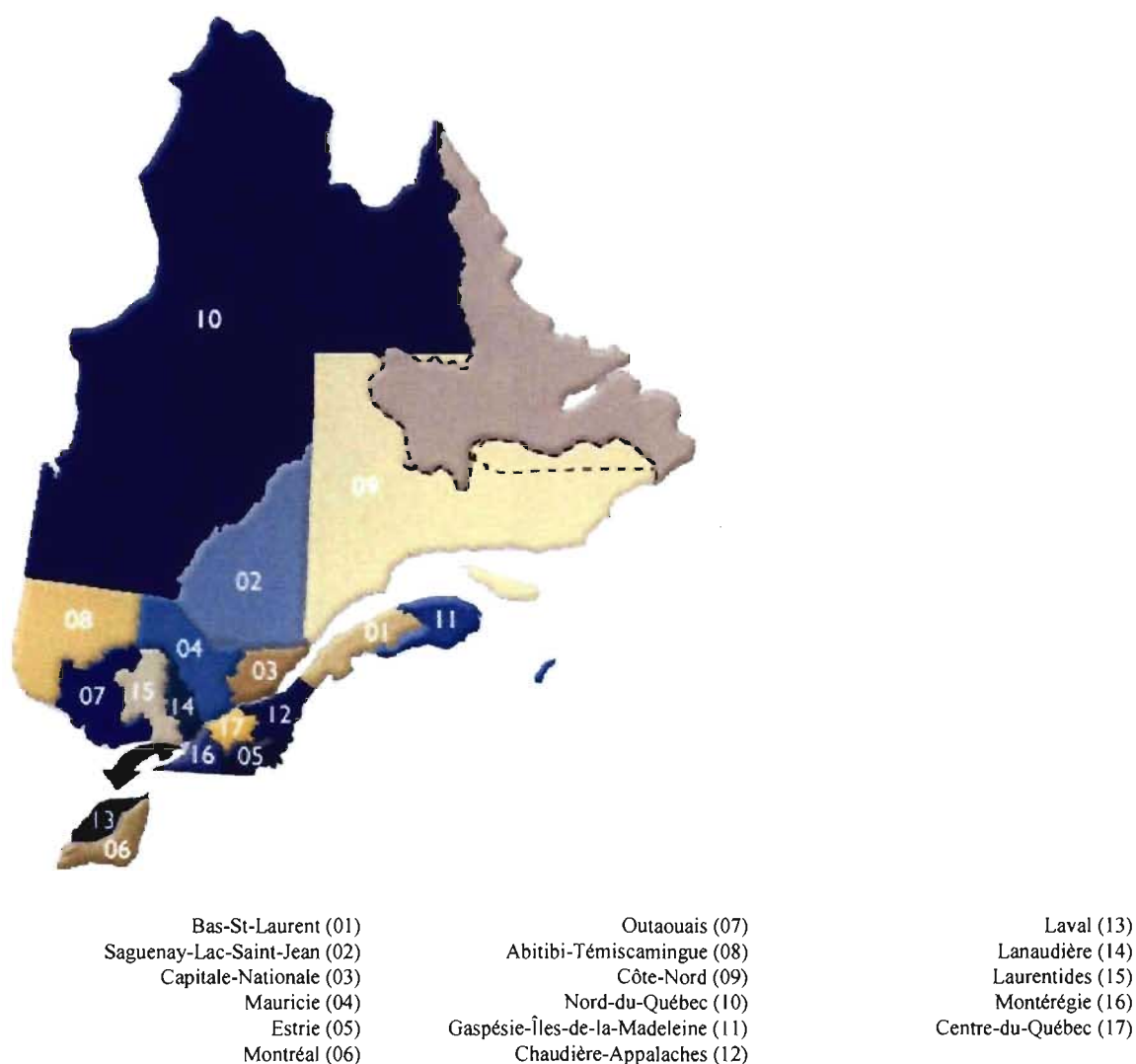
<sup>31</sup> <http://www.lacaisse.com>, 2005-07-09.

<sup>32</sup> Voir notamment plusieurs articles dans Venne, M. (2003) et dans le numéro 29 de la revue *Interventions économiques*, octobre 2002, <http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques>.

### 4.1.2 Population régionale

Le Québec compte 17 régions administratives dont certaines, peu peuplées, occupent un large territoire alors que d'autres ont une densité de population élevée sur une plus faible superficie (Figure 5). En 2001, une personne sur quatre résidait dans des régions rurales au Québec. La population rurale occupe près de 78 % du territoire habité (MDERR, 2004a : 8).

**Figure 5. Carte des régions administratives du Québec**



Source : site Internet du Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation.

De façon plus détaillée, 11,4 % de la population québécoise habite les régions périphériques du Bas-St-Laurent, de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Côte-Nord, du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine alors que ces régions chevauchent un territoire de près de 1 500 000 km<sup>2</sup>, soit 89,3 % de l'ensemble. 38,5 % de la population réside dans les régions de la Capitale-Nationale, de Montréal et de la Montérégie, et ce, sur un territoire ne couvrant que 1,3 % de la superficie totale du Québec (Tableau VIII). En d'autres mots, la grande majorité de la population du Québec réside dans un rayon de 200 kilomètres autour des villes de Montréal et de Québec.

De 1999 à 2004, la population du Québec s'est accrue de 3 % (Tableau VIII). À l'exception du Nord-du-Québec, on remarque que les régions ressources<sup>33</sup> (Bas-St-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine) ont connu une baisse significative de leur population en seulement cinq années. Pour l'heure, cette baisse de population n'affecte que légèrement la répartition des groupes d'âge. Cependant, les régions ressources ont connu une perte importante de jeunes (15 à 29 ans) entre 1996 et 2001 (MDERR, 2004a : 15).

De sombres pronostics démographiques se dessinent à l'horizon pour les régions périphériques en raison du vieillissement de la population. Alors que le Québec connaîtra une baisse d'environ 13 % de sa population âgée de moins de 20 ans d'ici 2026, les régions périphériques, y compris le Nord-du-Québec, subiront une baisse de 25 à 50 % (ISQ, 2004 : 5).

---

<sup>33</sup> Rappel : La notion de régions ressources se distingue de celle des régions périphériques en ce que la première inclut la région de la Mauricie.



**Tableau VIII. Coup d'œil régional sur la population au Québec, 2004**

	Superficie totale	Population	Variation	Part de la population du Québec selon le groupe d'âge				Densité
				(au 1er juillet)	2004/1999	Total	0-14 ans	
	km <sup>2</sup>	n	%	%	%	%	%	(pop./superficie en terre ferme) hab./km <sup>2</sup>
Bas-Saint-Laurent	28401	202122	-2,3	2,7	15,2	68,7	16,1	9,1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	106508	277045	-3,9	3,7	16,3	70,0	13,7	2,9
Capitale-Nationale	20962	663162	2,5	8,8	14,6	70,8	14,6	35,6
Mauricie	39924	259459	-1,3	3,4	14,6	68,4	17,0	7,3
Estrie	10508	297958	3,7	4,0	17,0	68,7	14,4	29,2
Montréal	624	1877192	3,5	24,9	15,4	69,5	15,0	3768,1
Outaouais	34074	338538	6,9	4,5	18,2	71,1	10,7	11,1
Abitibi-Témiscamingue	64656	145343	-5,4	1,9	18,5	69,3	12,2	2,5
Côte-Nord	351523	96497	-5,8	1,3	18,2	70,7	11,1	0,4
Nord-du-Québec	860553	39234	0,1	0,5	28,8	66,4	4,8	0,1
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	78172	96943	-5,3	1,3	14,7	68,5	16,7	4,8
Chaudière-Appalaches	16127	393419	1,1	5,2	16,9	69,5	13,6	26,1
Laval	267	364806	6,6	4,8	17,9	68,4	13,7	1483,1
Lanaudière	13512	413670	5,7	5,5	18,9	69,8	11,3	33,6
Laurentides	22517	499949	9,2	6,6	19,0	69,5	11,5	24,3
Montréal	11851	1352349	4,0	17,9	18,3	69,7	12,1	121,7
Centre-du-Québec	7262	225074	1,5	3,0	17,3	68,5	14,2	32,5
<b>Total</b>	<b>1667441</b>	<b>7542760</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>	<b>16,9</b>	<b>69,6</b>	<b>13,6</b>	<b>5,7</b>

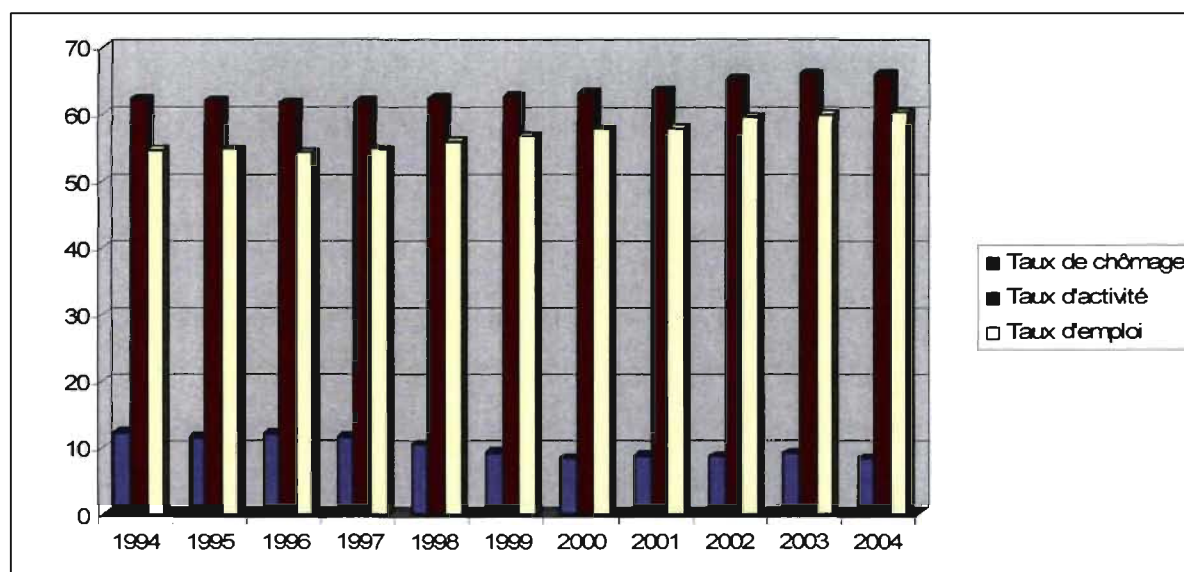
Source : Institut de la statistique du Québec, *Le Québec chiffres en main*, édition 2005, p. 40-45.

### 4.1.3 Disparités régionales de chômage

En l'espace d'une décennie, la situation du marché du travail au Québec connaît une amélioration importante. Alors que le taux de chômage était de 12,5 % en 1994, il est descendu à 8,5 % en 2004, son plus bas taux depuis 30 ans! En 2004, près des deux

tiers de la population âgée de 15 ans et plus étaient sur le marché du travail (65,9 %) au Québec comparativement à 62,3 % en 1994. C'est le taux d'emploi qui a connu la plus importante progression, avec un bond de près de six points de pourcentage, passant de 54,6 % à 60,3 % en dix ans (Figure 6).

**Figure 6. Évolution des taux de chômage, d'activité et d'emploi, ensemble du Québec, 1994 à 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

D'après les données de Statistique Canada sur la population active, il existe d'importantes disparités régionales de chômage au Québec. En 2004, entre les taux de chômage le plus élevé (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : 19,5 %) et le moins élevé (Capitale-Nationale : 5,8 %), il existe un écart de 13,7 points de pourcentage. Cet écart ne s'est pas résorbé entre 1994 et 2004 (Tableau IX).

**Tableau IX. Taux de chômage annuel, différence des taux de chômage 2004 et 1994 et moyenne des taux de chômage de 1994 à 2004, selon les régions administratives, Québec**

Régions administratives	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Différence 2004-1994	Moyenne 1994 à 2004
<b>Régions administratives</b>													
Bas-Saint-Laurent	15,6	13,6	14,5	16,6	13,9	10,3	10,4	11,1	10,8	10,2	9,4	6,2	12,4
Saguenay-Lac-Saint-Jean	15,0	14,8	14,5	14,7	14,5	11,6	10,5	11,5	12,2	11,9	11,9	3,1	13,0
Capitale-Nationale	12,4	12,2	12,9	11,6	9,8	9,3	8,7	8,4	6,6	7,3	5,8	6,6	9,5
Mauricie	13,3	12,2	13,5	14,6	12,4	11,4	11,1	11,9	11,5	10,4	10,8	2,5	12,1
Estrie	9,7	10,6	9,9	10,6	10,4	8,8	7,9	7,4	7,8	7,8	7,7	2,0	9,0
Montréal	14,1	13,7	14,0	12,6	11,8	9,8	9,6	10,1	9,9	11,5	10,3	3,8	11,6
Outaouais	11,3	11,1	11,6	11,6	11,0	8,2	7,2	8,0	7,8	7,6	7,5	3,8	9,4
Abitibi-Témiscamingue	12,0	11,6	11,3	14,4	15,1	13,4	11,9	12,3	11,2	10,1	10,6	1,4	12,2
Côte-Nord et Nord-du-Québec	15,3	13,3	15,2	13,2	12,3	12,9	11,2	11,2	9,0	11,3	11,6	3,7	12,4
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	21,4	21,1	18,8	23,8	22,4	20,8	19,9	19,9	21,2	17,8	19,5	1,9	20,6
Chaudière-Appalaches	8,6	7,4	7,1	7,3	6,8	6,9	6,1	6,6	6,6	6,3	6,4	2,2	6,9
Laval	12,4	10,1	10,5	11,2	8,5	8,3	6,5	7,3	8,5	8,7	8,2	4,2	9,1
Lanaudière	12,7	10,8	12,7	10,5	10,9	9,0	7,3	7,2	7,8	9,0	7,6	5,1	9,6
Laurentides	13,7	11,6	10,8	11,1	9,9	8,4	7,5	7,6	8,3	7,2	6,8	6,9	9,4
Montérégie	10,3	9,6	10,3	9,4	7,7	8,3	6,6	6,8	7,2	7,6	7,1	3,2	8,3
Centre-du-Québec	8,8	8,1	10,5	9,4	10,2	9,8	8,9	9,9	7,9	9,0	8,3	0,5	9,2
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>12,4</b>	<b>11,6</b>	<b>12,1</b>	<b>11,6</b>	<b>10,5</b>	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>	<b>9,2</b>	<b>8,5</b>	<b>3,9</b>	<b>10,1</b>
Maximum	21,4	21,1	18,8	23,8	22,4	20,8	19,9	19,9	21,2	17,8	19,5		20,6
Minimum	8,6	7,4	7,1	7,3	6,8	6,9	6,1	6,6	6,6	6,3	5,8		6,9
<b>Écart entre les taux maximum et minimum</b>	<b>12,8</b>	<b>13,7</b>	<b>11,7</b>	<b>16,5</b>	<b>15,6</b>	<b>13,9</b>	<b>13,8</b>	<b>13,3</b>	<b>14,6</b>	<b>11,5</b>	<b>13,7</b>		<b>13,7</b>

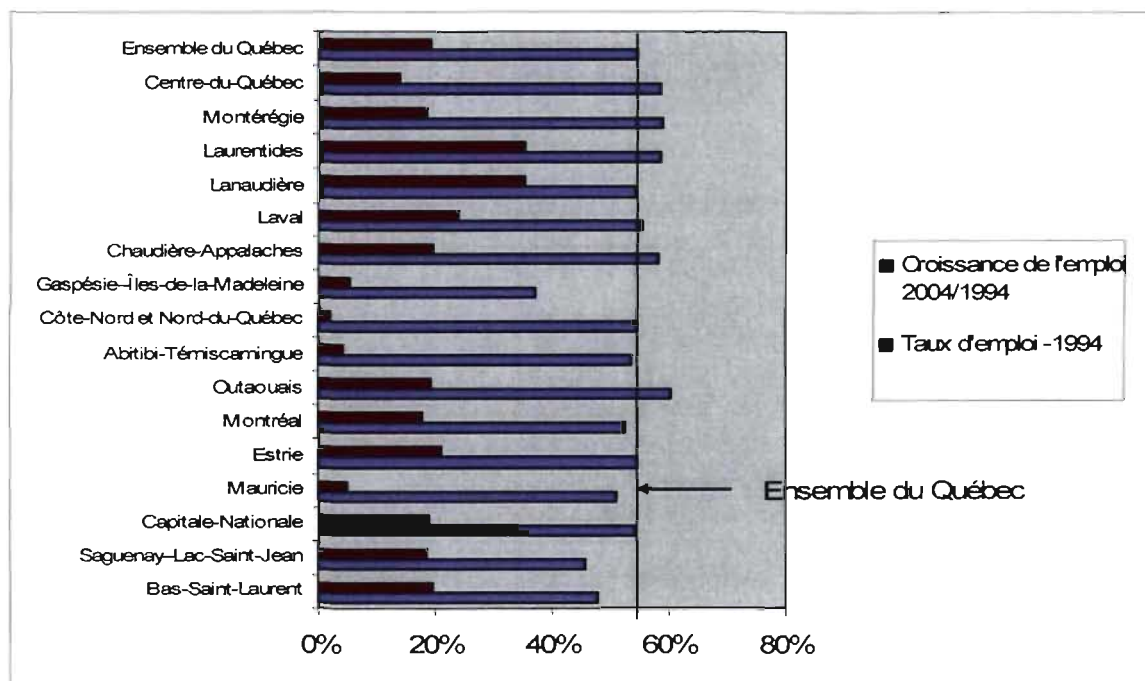
Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

En 2004, 9 régions sur 16<sup>34</sup> détenaient un taux de chômage plus élevé que la moyenne. Toutes les régions périphériques sont du nombre (Tableau IX). Au Tableau IX, on remarque également que les régions qui connaissent un taux de chômage plus élevé que la moyenne en 2004 sont, à peu de choses près, les mêmes qu'en 1994.

À la Figure 7, à l'exemple des résultats obtenus par l'OCDE (2005a), les régions qui ont connu les plus faibles croissances de l'emploi au Québec entre 1994 et 2004, avaient plus souvent les plus faibles taux d'emploi en 1994 comparativement à la moyenne québécoise.

<sup>34</sup> Dans l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, les régions de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec sont regroupées.

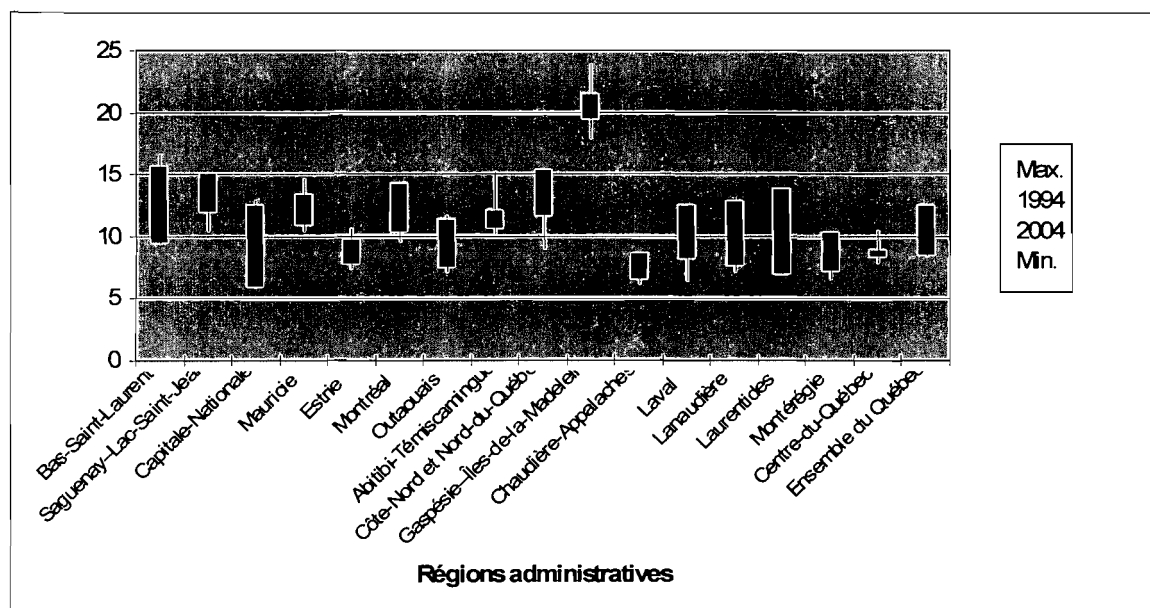
**Figure 7. Croissance de l'emploi en 2004 comparativement à 1994 et taux d'emploi en 1994 dans les régions administratives du Québec**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

La Figure 8 illustre les taux de chômage de 1994 et 2004, ainsi que le minimum et le maximum du taux de chômage atteint au cours de la période 1994 à 2004 pour chaque région. On voit une évolution très différente du taux de chômage d'une région à l'autre. Alors que dans l'ensemble du Québec, le taux de chômage connaît une baisse depuis 1994 et enregistre son plus bas taux en 2004, plusieurs régions ont connu de meilleures années sur le plan du chômage (ex. : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec, Laval). Également, certaines régions, comme le Bas-St-Laurent, la Capitale-Nationale et les Laurentides, ont connu une baisse substantielle de leur taux de chômage au cours de la période 1994 à 2004, alors que celle-ci est modeste pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et celle du Centre-du-Québec. De même, pour les régions de la Mauricie, de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Centre-du-Québec, entre la période 1994 à 2004, le taux de chômage a grimpé à un niveau supérieur à ce qu'il était en 1994.

**Figure 8. Taux de chômage dans les régions administratives du Québec, 1994 et 2004, maximal et minimal.**<sup>35</sup>



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

#### 4.1.3.1 Les causes des disparités

Ces disparités régionales de chômage pourraient être liées au profil démographique et à la composition industrielle des régions, par exemple, une proportion plus élevée de jeunes, de personnes peu scolarisées, ou une plus forte présence du secteur manufacturier. Dans cette partie, nous vérifions ces hypothèses selon la méthode utilisée par l'OCDE (2005a).

<sup>35</sup> Lire comme les indices boursiers. Les maximums et minimums constituent respectivement les bornes supérieure et inférieure des lignes. Le haut du rectangle représente le taux de chômage de 1994 alors que le bas du rectangle est celui de 2004.

## Jeunes

Au Tableau X, nous avons divisé les régions en deux parties, selon que leur taux d'emploi de 2004 est inférieur ou supérieur à la moyenne québécoise. Pour ces deux groupes de régions, nous avons ensuite calculé le taux d'emploi selon les deux groupes d'âge disponibles (15 à 29 ans et 30 ans et plus). Les données démontrent que la présence plus ou moins grande de jeunes (15 à 29 ans) ne peut expliquer les écarts entre les taux d'emploi des régions qui ont « performé » plus ou moins bien que la moyenne nationale. Au Tableau X, les régions qui ont un taux d'emploi plus faible ont pratiquement la même répartition de jeunes que ceux qui ont mieux performé. Les régions qui affichent les plus faibles taux d'emploi ont même une présence un peu plus élevée de jeunes en emploi, ce qui les avantage (parce que le taux d'emploi des 15 à 29 ans est supérieur à celui des 30 ans et plus).

**Tableau X. Taux d'emploi et répartition de l'emploi des 15 à 29 ans et des 30 ans et plus, selon l'appartenance à une région dont le taux d'emploi est supérieur ou inférieur à la moyenne québécoise, 2004**

	Total	Taux d'emploi		Répartition de l'emploi		Total
		15-29 ans	30 ans et plus	15-29 ans	30 ans et plus	
>moyenne	62,9 %	68,1 %	61,3 %	23,3 %	76,7 %	100,0 %
<moyenne	57,0 %	61,9 %	55,4 %	24,7 %	75,3 %	100,0 %
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>60,3 %</b>	<b>65,3 %</b>	<b>58,8 %</b>	<b>23,9 %</b>	<b>76,1 %</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005, site Internet de ISQ, Direction des statistiques économiques et sociales, 19 avril 2005 et calculs de l'auteur.

## Scolarisation

La scolarisation ne pourrait non plus expliquer les écarts régionaux de taux d'emploi (ou de chômage), à la lumière des informations disponibles sur le sujet<sup>36</sup>. Certes, on retrouve un pourcentage plus élevé de travailleuses et travailleurs n'ayant pas de diplôme secondaire dans les régions périphériques : plus de 22 % des travailleuses et travailleurs n'ont pas de diplôme d'études secondaires alors que ce pourcentage est d'environ 14 % dans les régions de Montréal et Laval, près de 11 % dans la Capitale-

<sup>36</sup> Tableau non présenté en raison de l'absence suffisante de données.

Nationale et 18 % dans les autres régions (MDERR, 2004a). Toutefois, les travailleuses et travailleurs faiblement scolarisés des régions périphériques ne connaissent pas un chômage plus élevé que ceux détenant un plus haut niveau de scolarité.

La présence plus importante de travailleuses et travailleurs âgés dans les régions périphériques expliquerait leur plus haute proportion de travailleuses et travailleurs faiblement scolarisés. Selon les données du MDERR (2004a), les jeunes de ces régions ont un niveau de scolarité tout à fait comparable, sinon plus élevé que les autres régions. Les régions périphériques (à l'exception du Nord-du-Québec) affichent un taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires et un taux de fréquentation scolaire à plein temps chez les 15 à 24 ans comparables ou supérieurs à la moyenne québécoise (MDERR, 2004a : 73, 75). Dans les années qui suivent, au fur et à mesure des départs à la retraite des travailleuses et travailleurs âgés, la sous-scolarisation relative des régions périphériques devrait donc s'estomper d'elle-même (à moins que l'exode des jeunes ne se poursuive).

### ***Secteur manufacturier***

La composition industrielle, en particulier, la présence plus marquée du secteur manufacturier, ne serait en cause dans l'explication du chômage plus élevé de certaines régions. Nous avons refait l'exercice précédent et divisé les régions en deux : celles qui ont un taux de chômage plus ou moins élevé que la moyenne québécoise<sup>37</sup>. Nous avons par la suite calculé le taux de chômage du secteur de biens et du secteur des services pour ces deux blocs de régions.

Au Tableau XI, dans l'ensemble du Québec, le taux de chômage est sensiblement plus élevé dans le secteur des biens (8,0 %) que dans celui des services (5,1 %).

---

<sup>37</sup> Les régions qui ont un taux de chômage inférieur à la moyenne québécoise sont les mêmes que celles qui ont un taux d'emploi supérieur à la moyenne québécoise, à l'exception de la région de l'Estrie qui est passée dans celles qui performant le mieux (<moyenne), en ce qui concerne le taux de chômage.

Cependant, les régions qui « performant » moins bien n'ont pas plus de chômeuses et chômeurs dans le secteur des biens que les autres (23,6 % par rapport à 25,4 %), au contraire.

**Tableau XI. Taux de chômage et répartition du chômage dans le secteur des biens et le secteur des services, selon l'appartenance à une région dont le taux de chômage est inférieur ou supérieur à la moyenne québécoise, 2004**

	Taux de chômage			Répartition du chômage <sup>38</sup>	
	Total	Biens	Services	Biens	Services
<moyenne	7,0 %	6,7 %	4,4 %	25,4 %	72,4 %
>moyenne	10,4 %	9,7 %	5,9 %	23,6 %	72,6 %
<b>Ens. du Québec</b>	8,5 %	8,0 %	5,1 %	24,6 %	72,5 %

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005, site Internet de ISQ, Direction des statistiques économiques et sociales, 19 avril 2005 et calculs de l'auteur.

Les tableaux précédents ont été bâtis à partir des données disponibles au CD-ROM chronologique de Statistique Canada de l'*Enquête sur la population active* ainsi que sur le site Internet de l'Institut de la statistique du Québec. Il va sans dire qu'un niveau plus détaillé des groupes d'âge, des secteurs d'activité et des régions, ainsi que des données régionales selon le niveau de scolarité apporterait un meilleur éclairage de la situation.

---

<sup>38</sup> La somme n'est pas égale à 100 % en raison des chômeurs auxquels il est impossible d'attribuer un secteur particulier.

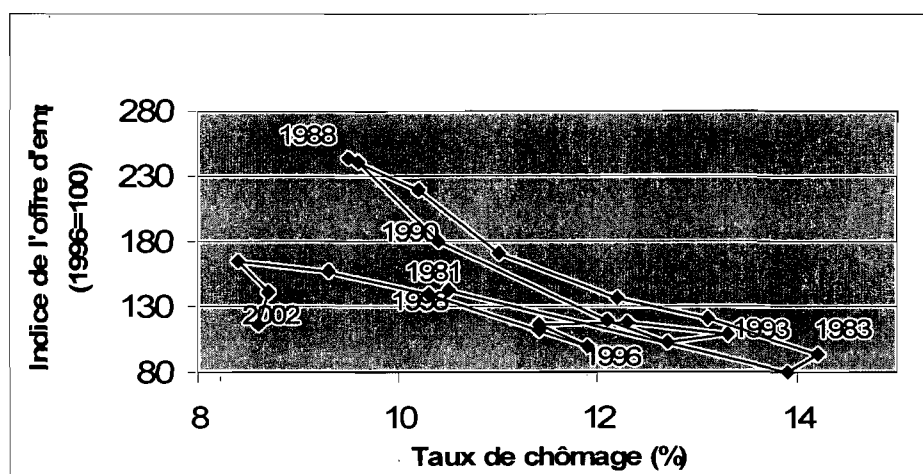


### *Chômage structurel et pénuries de main-d'œuvre*

Le chômage structurel désigne « *la situation dans laquelle les travailleurs ne peuvent occuper les postes disponibles parce qu'ils n'ont pas les compétences voulues, n'habitent pas là où les postes sont offerts ou ne sont pas prêts à travailler au salaire offert sur le marché* »<sup>39</sup>.

Au cours de cette décennie, le Québec ne connaît pas de problèmes particuliers de chômage structurel, ni de pénuries importantes de main-d'œuvre. Tel que le démontre la courbe de Beveridge<sup>40</sup> à la Figure 9, l'indice de l'offre d'emploi a peu augmenté de 1996 à 2002 lorsque le taux de chômage diminuait; il a même diminué de 2000 à 2002<sup>41</sup>. De plus, l'indice de l'offre d'emploi est inférieur à la situation qui prévalait de 1983 à 1988, ce qui pourrait signifier un meilleur fonctionnement du marché du travail.

**Figure 9. Courbe de Beveridge, Québec, 1981 à 2002.**



Source : Statistique Canada. *Indice de l'offre d'emploi et Enquête sur la population active.*

<sup>39</sup> Osberg et Lin (2000), résumé.

<sup>40</sup> La courbe de Beveridge est une représentation graphique de la relation entre taux de chômage et taux de vacances de poste. Elle illustre l'efficacité de l'appariement entre l'offre et la demande de travail.

<sup>41</sup> Statistique Canada ne publie plus l'indice de l'offre d'emploi depuis mai 2003.

D'après les résultats de l'*Enquête sur l'emploi et le recrutement au Québec* du CETECH (Laroche et Savard, 2004), il existe peu de problèmes de pénuries de main-d'œuvre au Québec. Au cours du mois de mars 2003, seulement 2,8 % des emplois couverts par leur enquête étaient vacants. Les postes vacants de 4 mois et plus ne représentent que 0,6 % des emplois. Si on applique ces taux à l'ensemble des emplois<sup>42</sup>, il s'agit d'une estimation de moins de 100 000 postes vacants au Québec au 1<sup>er</sup> trimestre de 2003, dont environ 20 000 postes de longue durée (4 mois et plus).

Il serait inexact de considérer l'ensemble des postes vacants comme étant du chômage structurel. En fait, un grand nombre d'individus trouvent, perdent ou quittent un emploi au cours d'une année. Cette situation est fréquente en Amérique du Nord parce qu'il y a peu de contraintes normatives sur la mobilité de la main-d'œuvre, entre autres, sur les mises à pied<sup>43</sup>. Les postes qui sont vacants depuis une faible période doivent plutôt être considérés comme du chômage frictionnel. Les postes vacants de longue durée, notamment les postes vacants de 4 mois et plus, peuvent être considérés, dans une certaine mesure, comme un indicateur du chômage structurel.

Selon les données de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, au 1<sup>er</sup> trimestre de 2003, 375 600 personnes étaient en chômage au Québec, soit un taux de chômage de 9,6 %. Même si on avait réussi à pourvoir tous les postes vacants de longue durée, le taux de chômage serait demeuré quand même à un niveau élevé (soit 9,1 % au 1<sup>er</sup> trimestre de 2003). **Ainsi, les problèmes structurels de main-d'œuvre peuvent expliquer, au maximum, 0,5 point de pourcentage du taux de chômage (de 9,6 %) au 1<sup>er</sup> trimestre de 2003 ou encore, 5,5 % du chômage (Figure 10)<sup>44</sup>.**

---

<sup>42</sup> L'enquête du CETECH couvre tous les secteurs de l'économie, à l'exception du secteur primaire et du secteur public.

<sup>43</sup> Il y a peu de contraintes législatives restreignant les mises à pied en Amérique du Nord comparativement à certaines législations européennes.

<sup>44</sup> L'*Enquête sur l'emploi et le recrutement au Québec* du CETECH est réalisée auprès de plus de 6 000 établissements du secteur privé et ayant au moins cinq employés. C'est une méthode beaucoup plus précise que l'*Indice de l'offre d'emploi* de Statistique Canada, basé sur le nombre d'annonces publiées dans 22 journaux pour un samedi chaque mois (Amoah, 2000). Le nombre de postes vacants révèle la

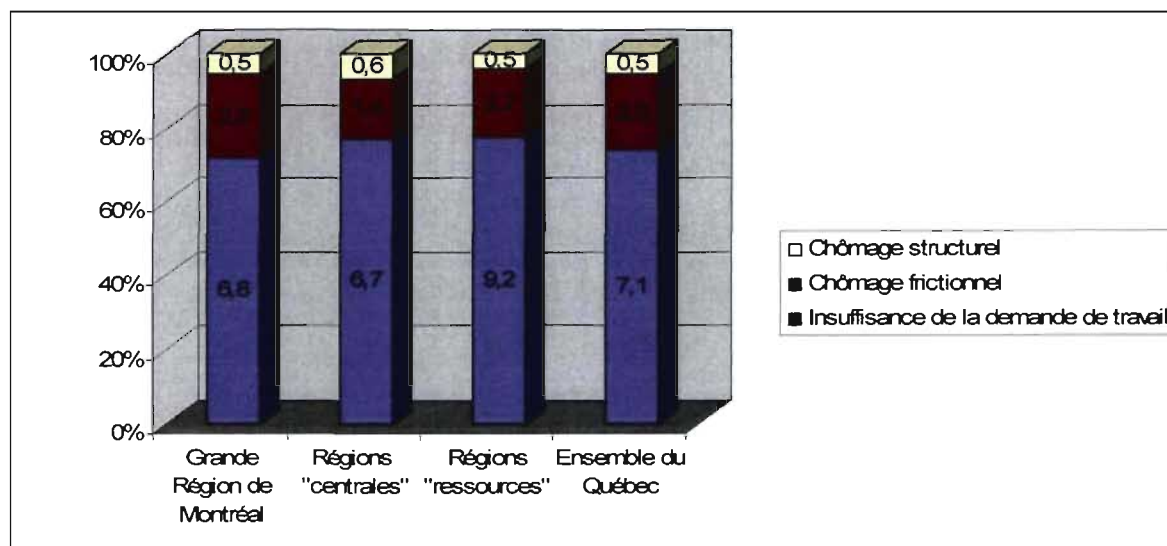
Dans sa publication de 2005 (Hamzaoui, 2005), le CETECH intègre une dimension régionale dans ses résultats, ce qui nous permet de calculer le taux de chômage structurel pour trois groupes de régions : la grande région de Montréal, les régions « ressources » et les régions « centrales »<sup>45</sup>. Les résultats démontrent que la situation des postes vacants de longue durée ou du chômage structurel varie très peu selon qu'il s'agit de la grande région de Montréal, des régions « ressources » ou des régions « centrales ». De plus, les postes vacants de longue durée ne représentent qu'une faible explication du chômage, soit entre 4 et 6 % (Figure 10). Par exemple, dans les **régions « ressources »**, alors que le taux de chômage était de 11,9 % lors de l'enquête, nos calculs indiquent que seulement 0,5 point de pourcentage peut être expliqué par le chômage structurel (4,2 % du chômage), alors que le chômage frictionnel explique 2,2 points de pourcentage (ou 18,8 % du chômage) et **l'insuffisance de la demande de travail : 9,2 points de pourcentage (ou 77 % du chômage)**. On remarque également que le chômage frictionnel est plus fréquent dans la région de Montréal; cette situation reflète peut-être une plus grande mobilité des travailleuses et travailleurs.

---

situation dans l'établissement au moment de l'enquête, ce n'est pas une donnée annuelle. Il est inusité d'utiliser le nombre de postes vacants pour déterminer l'ampleur du chômage structurel, mais c'est le seul indice qui existe (Haggar-Guénette, 1989).

<sup>45</sup> Dans la publication du CETECH (Hamzaoui, 2005), les régions de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de l'Outaouais, de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec sont appelées régions centrales. La grande région de Montréal comprend les régions de Montréal, Laval, Lanaudière, Laurentides et la Montérégie. Les régions ressources sont : le Bas-St-Laurent, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Mauricie, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et le Nord-du-Québec et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

**Figure 10. Part du chômage structurel, du chômage frictionnel et de l'insuffisance de la demande de travail dans l'explication du taux de chômage, grande région de Montréal, régions « centrales », régions « ressources » et ensemble du Québec, 1<sup>er</sup> trimestre de 2003**



Source : Données de l'Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) 2003 du CETECH et de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, calculs de l'auteure.

Le taux d'emploi des sortants diplômés peut être aussi un indicateur de la présence d'un problème de chômage structurel. Or, les sortants diplômés du niveau secondaire ou du collégial dans les régions périphériques n'ont pas plus de difficultés à occuper un emploi en rapport à leur formation, comparativement aux autres régions selon les données publiées par le MDERR (2004a : 79). On ne peut donc expliquer les écarts régionaux de chômage par la présence (ou l'absence) des qualifications nécessaires aux emplois.

Il est important de mentionner ici que ce n'est pas parce que les facteurs structurels ne sont pas la principale cause du chômage au Québec qu'il n'y a pas de problèmes particuliers de main-d'œuvre dans certaines professions ou secteurs d'activité et dans certaines régions. Le paragraphe suivant décrit la situation particulière que vivent les régions périphériques du Québec en regard de la main-d'œuvre :

« Les entreprises des régions considérées n'ont pas tellement de peine à se trouver de la main-d'œuvre à qualification faible ou moyenne. Elles sont même plutôt avantagées quand il s'agit de ces qualifications. Leurs employés sont relativement fidèles et fiables, ce qui donne des taux de rotation et d'absentéisme notablement plus bas que dans des entreprises correspondantes situées en milieu métropolitain. Ce fait est spontanément cité par les propriétaires comme un avantage de leur localisation périphérique. Il n'en reste pas moins que la main-d'œuvre hautement qualifiée est, elle, difficile à trouver et à retenir. Un autre obstacle surgit lorsque de grandes entreprises sont présentes dans l'environnement immédiat des petites entreprises. En effet, les grandes entreprises concurrencent les petites sur le marché local de l'emploi. Les salaires plus élevés offerts par ces entreprises font qu'à l'occasion, des employés aux compétences stratégiques pour la petite ou moyenne entreprise quittent pour trouver de meilleures conditions salariales dans une grande entreprise. » (Côté et Proulx, 2002 : 102)

#### **4.1.4 Qualité des emplois**

Au Québec comme au Canada, selon certaines études, les nouveaux emplois offrent une rémunération et des avantages sociaux moindres, et ils sont également davantage à statut précaire (Galarneau, 2005; Kapsalis et Tourigny, 2004; Bernier et coll. 2003). Toutefois, d'après les données de Statistique Canada sur la population active, la qualité des emplois s'améliore au Québec. C'est ce que nous voyons dans les pages qui suivent.

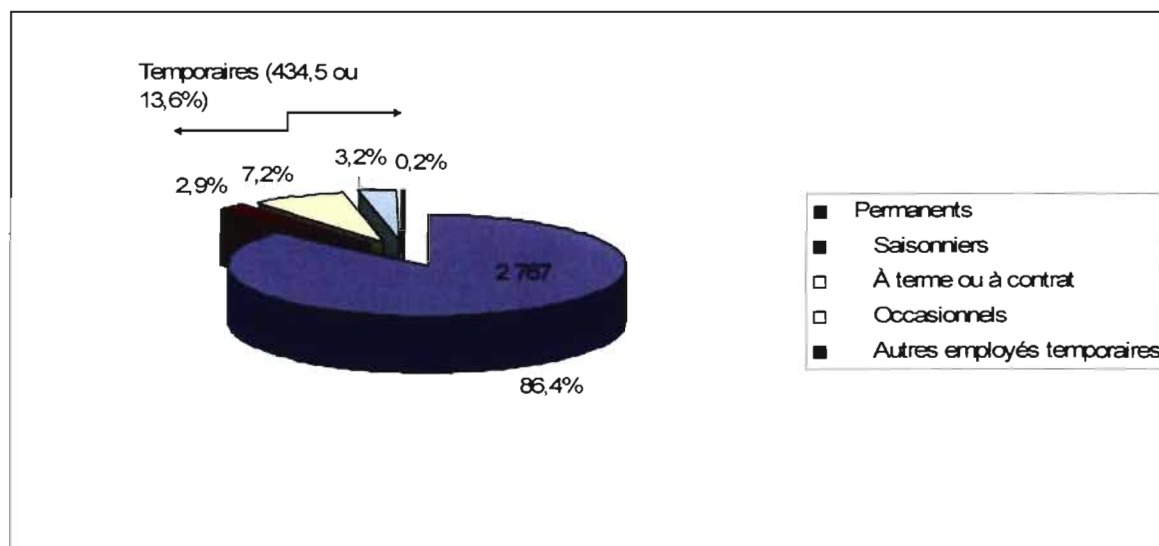
##### **4.1.4.1 Emplois temporaires**

Au Québec, en 2004, 434 500 emplois étaient temporaires<sup>46</sup>, soit 13,6 % de l'ensemble des emplois. À la Figure 11, on remarque que c'est l'emploi à terme ou à forfait qui constitue le type d'emploi temporaire le plus fréquent, suivi de l'emploi occasionnel et de l'emploi saisonnier.

---

<sup>46</sup> Un emploi temporaire est un emploi dont la date de cessation est prédéterminée ou qui se terminera dès qu'un projet déterminé aura pris fin. Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

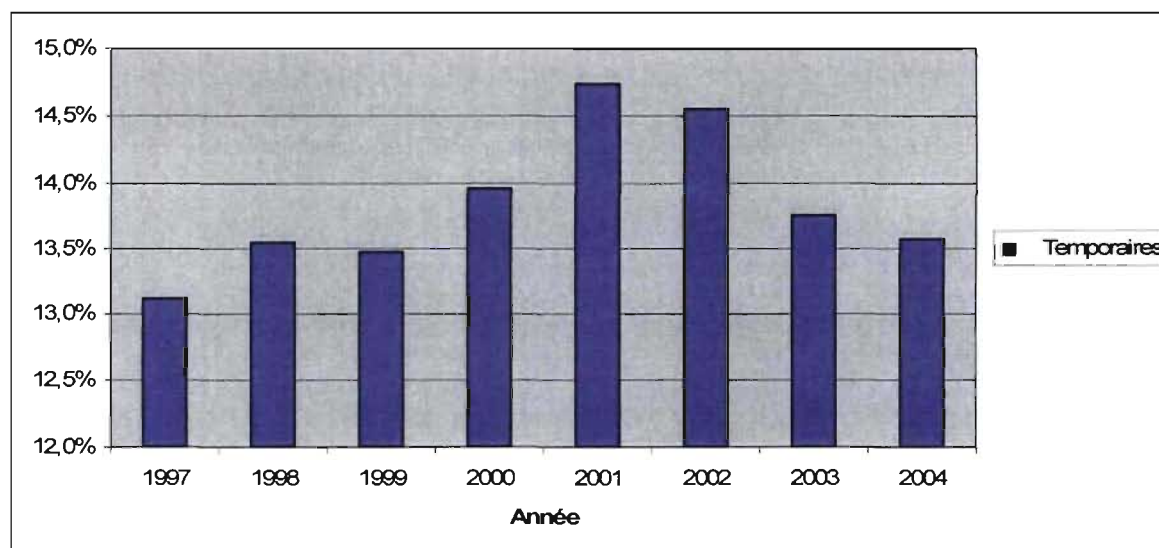
**Figure 11. Emplois selon la permanence et le type d'emploi temporaire, Québec, 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

De 1997<sup>47</sup> à 2001, la part de l'emploi temporaire dans l'emploi total s'est accrue, passant de 13,1 % à 14,7 % pour redescendre par la suite en 2004 à peu près au niveau qu'elle était en 1998 (13,6 %, Figure 12).

<sup>47</sup> Les données antérieures à 1997 ne sont pas disponibles.

**Figure 12. Part de l'emploi temporaire dans l'emploi total, Québec, 1997 à 2004**

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

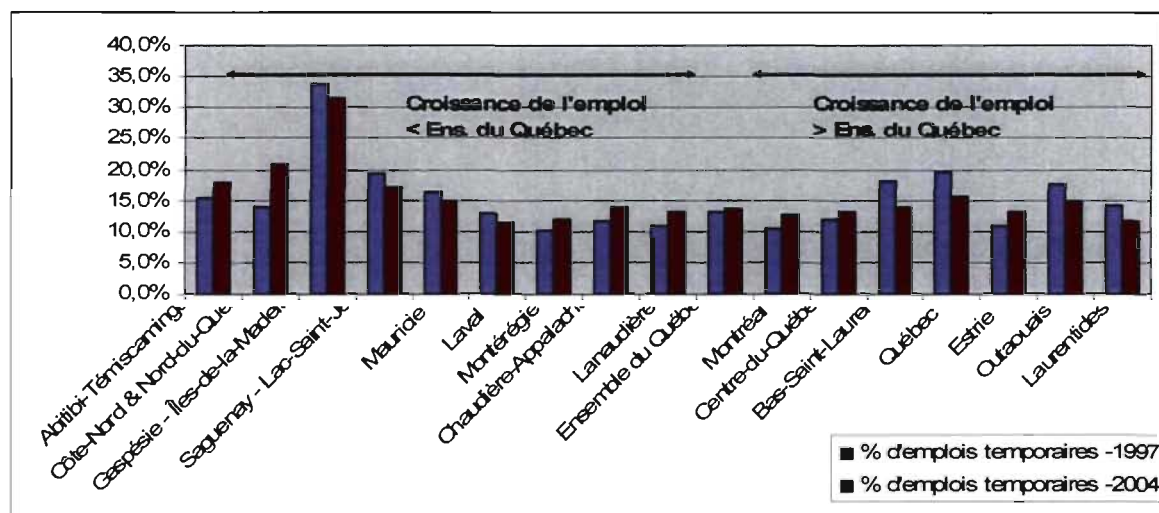
De 1997 à 2004, l'emploi temporaire a évolué de façon très différente d'une région à l'autre et ce, qu'elle ait mieux ou moins bien performé au chapitre de l'emploi. Cette situation est un peu étonnante. Dans une logique où la croissance de l'emploi réduit le bassin de main-d'œuvre disponible, l'on devrait s'attendre, en parallèle, à une réduction de l'emploi temporaire. Les données n'appuient pas cette affirmation dans tous les cas. Pour illustrer ce propos, nous présentons l'évolution de l'emploi temporaire par le biais de deux figures. La Figure 13 montre la part de l'emploi temporaire sur l'ensemble des emplois<sup>48</sup> selon deux années : 1997 et 2004. La Figure 14 compare la croissance de l'emploi temporaire et de l'emploi permanent entre 1997 et 2004<sup>49</sup>. Les régions sont classées par ordre de croissance de l'emploi en 2004 comparativement à 1997, ainsi, la région de l'Abitibi-Témiscamingue affiche la plus faible croissance de l'emploi pour cette période (-1,3 %) et la région des Laurentides, la plus haute (34,9 %).

<sup>48</sup> Ex. : Emplois temporaires en 1997/Emplois totaux en 1997

<sup>49</sup> Ex. : (Emplois temporaires 2004 – Emplois temporaires en 1997)/Emplois temporaires en 1997

À la Figure 13, on remarque que les plus fortes croissances de l'emploi entre 1997 et 2004 ne sont pas nécessairement accompagnées d'une réduction des emplois temporaires. À la Figure 13, certaines régions ayant connu des croissances de l'emploi supérieures à la moyenne québécoise, connaissent une réduction relative des emplois temporaires; il en est ainsi des régions de l'Outaouais, Québec, Bas-Saint-Laurent et Laurentides. Ce n'est cependant pas le cas des régions de Montréal, du Centre-du-Québec et de l'Estrie). Également, au cours de la même période, on constate une réduction de la part de l'emploi temporaire dans des régions qui ont connu une faible croissance de leur emploi relativement à la moyenne québécoise (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Laval).

**Figure 13. Part de l'emploi temporaire dans l'emploi total, selon les régions administratives du Québec, classées par ordre de croissance de l'emploi de 1997 à 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.



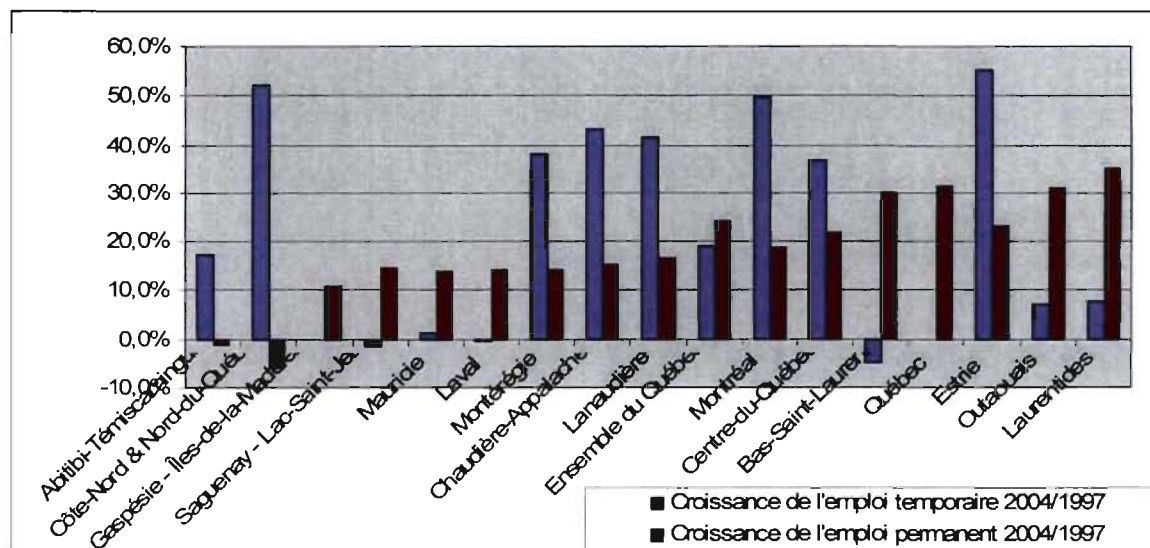
De 1997 à 2004, les nouveaux emplois ont été plus souvent permanents que temporaires. Selon les données de Statistique Canada<sup>50</sup>, près de 30 % (28,9 %) des nouveaux emplois au Québec de 1998 étaient à statut temporaire, ce pourcentage n'est que de 7,1 % en 1999, mais il grimpe à 30,4 % en 2000 et à 46,6 % en 2001. En 2002, alors qu'on l'emploi fait un bond gigantesque de 130 700 nouveaux emplois, seulement 10,3 % sont temporaires. En 2003, l'emploi temporaire baisse même par rapport à l'année précédente (-45,2 %). En 2004, il ne croît que de 2,8 %.

De 1997 à 2004, pour l'ensemble du Québec, la croissance de l'emploi permanent a été de 24,0 % comparativement à 19,2 % pour l'emploi temporaire. La figure ci-dessous montre des différences importantes entre les régions en ce qui a trait à la croissance de l'emploi temporaire et de l'emploi permanent entre les années 1997 et 2004 (Figure 14). Les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec, de la Montérégie, de Chaudière-Appalaches, de Lanaudière, de Montréal, du Centre-du-Québec et de l'Estrie connaissent une forte croissance de l'emploi temporaire comparativement à l'emploi permanent, alors que toutes les autres régions affichent une faible croissance de l'emploi temporaire, sinon nulle, ou même négative. Encore ici, les régions de Montréal, du Centre-du-Québec et de l'Estrie affichent une moindre performance sur le plan de l'amélioration de la permanence des emplois, alors que ces régions se classent parmi celles ayant connu les plus fortes croissances de l'emploi de 1997 à 2004.

---

<sup>50</sup> Données non illustrées.

**Figure 14. Croissance de l'emploi temporaire et de l'emploi permanent entre 1997 et 2004 selon les régions administratives du Québec classées par ordre de croissance de l'emploi**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

#### 4.1.4.2 Durée de l'emploi

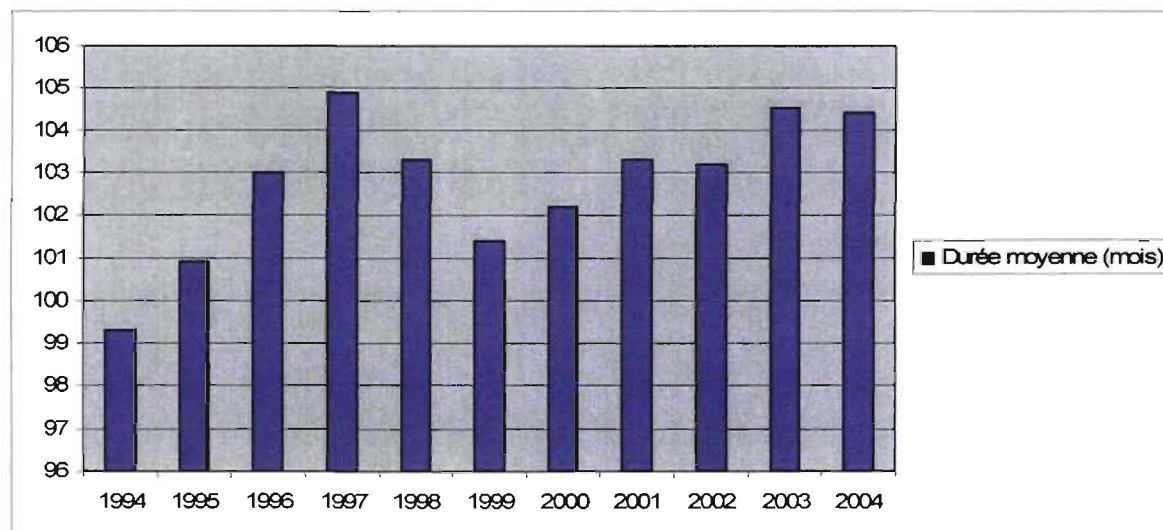
La durabilité des emplois est, en principe, un bon indicateur de la qualité des emplois. Les emplois de courte durée sont plus à risque. Par exemple, au niveau des conventions collectives ainsi qu'en vertu du Code canadien du travail, certains droits, notamment en matière de congédiement, ne s'acquièrent qu'après 1 an de service continu. Dans la *Loi sur les normes du travail* qui s'applique à plus de 90 % des travailleuses et travailleurs du Québec et dont 58 % d'entre eux n'ont que cette loi pour encadrer leurs conditions de travail (CNT, 2005 : 11), le recours en cas de congédiement sans cause juste et suffisante ne s'exerce qu'à compter de deux ans de service continu dans une même entreprise.

##### *Durée moyenne*

Au Québec, en 2004, les emplois avaient une durée moyenne de 104,4 mois, soit un peu plus de 8 ans et demi. La durée moyenne des emplois a fluctué depuis 1994 et

semble prendre une tangente ascendante depuis six ans (Figure 15). En 2004, la durée moyenne des emplois n'avait pas encore tout à fait atteint le niveau de 1997.

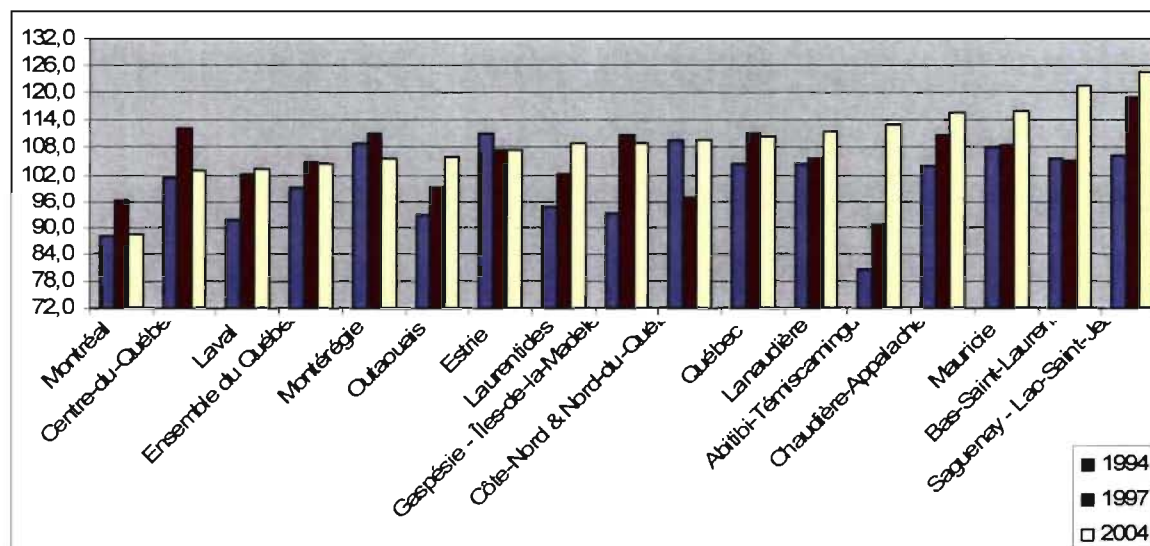
**Figure 15. Évolution de la durée moyenne des emplois (mois), Québec, 1994 à 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

À elle seule, la région de Montréal compose le quart des emplois du Québec. La durée moyenne de l'emploi dans cette région est de beaucoup inférieure aux autres, ce qui tire la moyenne nationale vers le bas. À la Figure 16, on constate effectivement que la durée moyenne des emplois est de loin supérieure dans les autres régions. En 2004, la région de Montréal détient une durée moyenne d'emplois de 88,4 mois, comparée à 124,7 mois pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean, un écart de plus de 3 ans! Seulement deux autres régions (Centre-du-Québec et Laval) ont une durée moyenne des emplois inférieure à la moyenne québécoise cette même année.

**Figure 16. Évolution de la durée moyenne des emplois (mois) selon les régions administratives du Québec, 1994, 1997 et 2004**

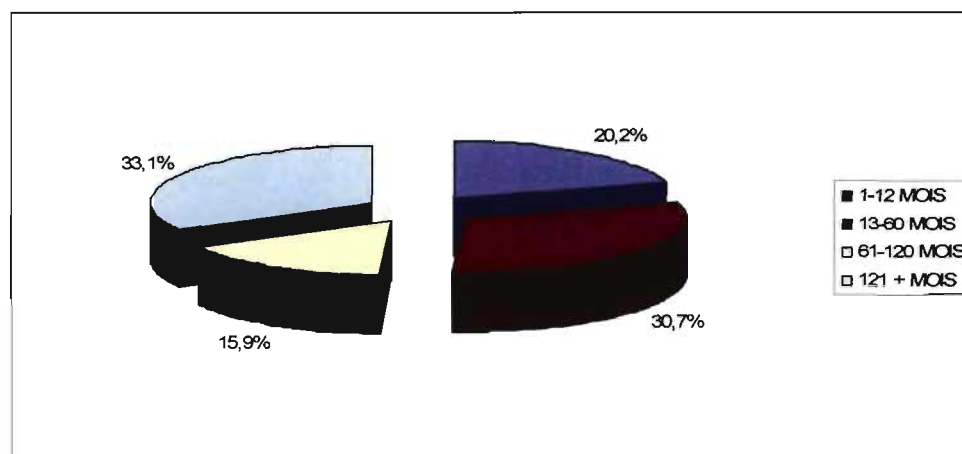


Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

En l'espace de dix ans, la plupart des régions connaissent une augmentation de la durée moyenne des emplois (sauf la Montérégie et l'Estrie). Dans plusieurs cas, cette moyenne est haussée de plus d'une année : Outaouais (13,1 mois), Laurentides (14,0 mois), Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (15,9 mois), Abitibi-Témiscamingue (32,5 mois), Bas-Saint-Laurent (15,7 mois), Saguenay-Lac-Saint-Jean (18,5 mois).

### ***Durée de moins d'un an***

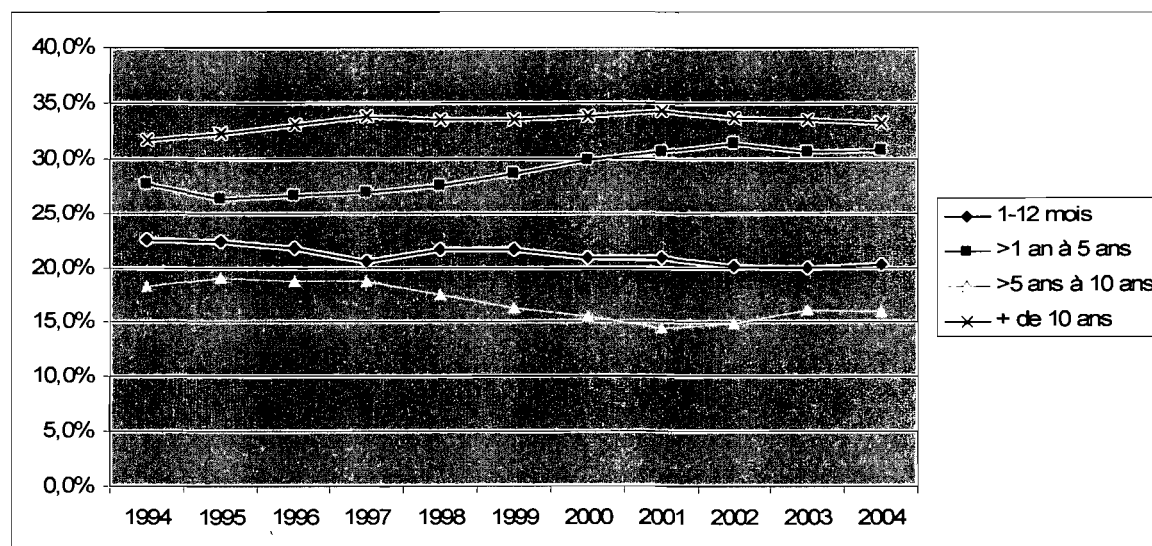
Au Québec, en 2004, un emploi sur cinq (20,2 %) était d'une durée d'un an ou moins, plus de 30 % des emplois avaient une durée de 1 à 5 ans, près de 16 % avaient une durée de 5 à 10 ans, alors que 33 % duraient depuis plus de 10 ans (Figure 17).

**Figure 17. Durée des emplois au Québec, 2004**

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

Entre 1994 et 2004, la proportion d'emplois de courte durée (moins d'un an) est demeurée relativement stable. Ce sont surtout les emplois entre 5 et 10 ans qui ont connu une chute, passant de plus de 18 points de pourcentage pour descendre à 14,5 points en 2001 et remonter à 15,9 points en 2004. À la Figure 18, on remarque que ce sont les emplois de 1 à 5 ans qui ont « profité » de la baisse de la part des emplois de 5 à 10 ans.

**Figure 18. Répartition des emplois selon leur durée moyenne (mois), Québec, 1994 à 2004**

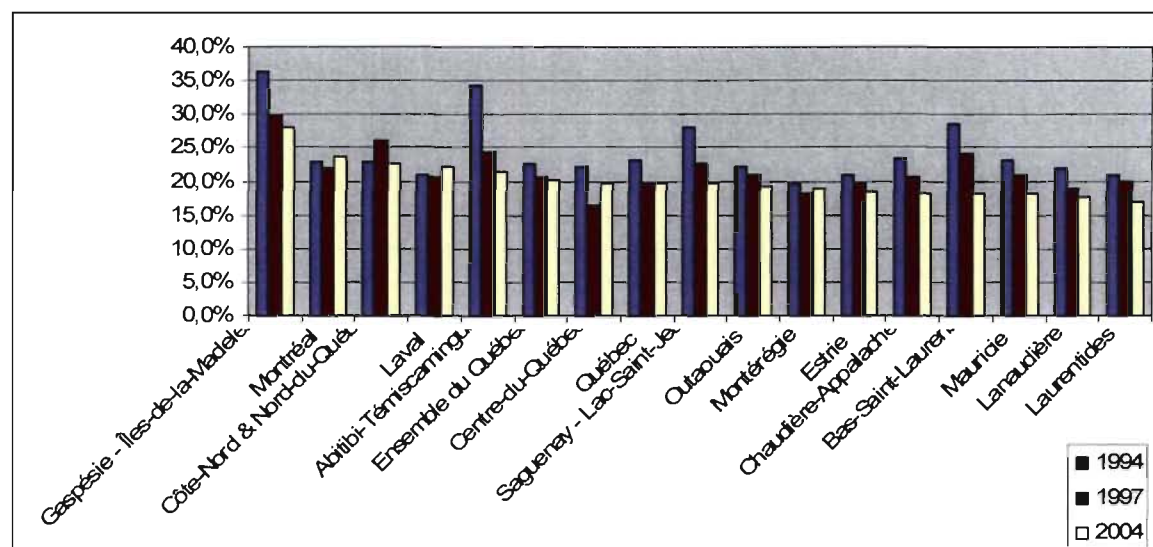


Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

Contrairement à la section précédente sur l'emploi temporaire, on dénote plus de similitudes entre les régions en ce qui a trait au pourcentage d'emplois de courte durée (1 an et moins), et son évolution au cours des années 1994, 1997 et 2004. À la Figure 19, il n'y a que cinq régions qui ont un pourcentage d'emplois de courte durée supérieur à la moyenne québécoise (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Montréal, Nord-du-Québec, Laval et Abitibi-Témiscamingue). Si on fait exception de la région de Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (qui a enregistré une baisse importante de ses emplois de courte durée depuis 1994, mais qui dénote, en 2004, un pourcentage d'emplois de courte durée plus élevé que les autres régions), on observe peu d'écart entre les régions en ce qui concerne le pourcentage d'emplois de courte durée en 2004. Par exemple, en 2004, seulement 6,5 points de pourcentage séparent le résultat de Montréal (23,5 %) de celui des Laurentides (17,0 %). De plus, en 2004 comparativement à 1994, presque toutes les régions ont connu une baisse relative de leurs emplois de courte durée, si l'on se fie aux résultats de la Figure 19; les seules exceptions sont les régions de Montréal et de Laval. Excepté la région de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec qui connaît peu de changements en 2004

par rapport à 1994, ce sont les régions périphériques qui connaissent les plus fortes diminutions de la proportion d'emplois de 1 an et moins (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Bas-Saint-Laurent).

**Figure 19. Pourcentage d'emplois de 1 an et moins selon les régions administratives du Québec, 1994, 1997 et 2004, classé par ordre décroissant du taux d'emploi de courte durée en 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

Il est difficile de conclure sur les résultats de la durée des emplois. Bien que la hausse de la durée moyenne des emplois soit une bonne nouvelle, la baisse des emplois de 5 à 10 ans, au profit de ceux de 1 à 5 ans, laisse songeur. Il fait craindre une situation duale où d'un côté, les nouveaux emplois ont perduré dans le temps, mais de l'autre, il y a eu une perte importante des emplois de plus longue durée.

#### 4.1.4.3 Heures de travail

Le travail à temps partiel fait partie des changements importants du marché du travail. Comme les autres types d'emplois atypiques, les travailleurs à temps partiel bénéficient moins souvent d'avantages sociaux que les travailleurs à plein temps. Ils ont

également moins accès aux programmes de sécurité de revenu (ex. assistance-emploi) et aux mesures de formation de la main-d'œuvre.

### ***Heures habituelles par semaine***

Au Québec, le nombre d'heures habituellement travaillées (dans tous les emplois) est, en moyenne, de 36,1 heures par semaine en 2004<sup>51</sup>. Même si l'emploi n'a cessé de progresser, la durée de la semaine normale de travail a diminué constamment. En 2004, elle était d'une heure de plus qu'il y a dix ans, soit 37,1 heures<sup>52</sup>. La baisse des heures normales de travail est un phénomène étendu à la grandeur du Canada. Outre certaines considérations méthodologiques dans la cueillette des résultats, Statistique Canada attribue la baisse de la durée de la semaine normale de travail au vieillissement de la main-d'œuvre, ainsi qu'à la volonté des travailleuses et travailleurs de mieux concilier le travail et la famille (Statistique Canada, 2005).

Les écarts dans la durée hebdomadaire de travail entre les travailleurs au Québec sont importants. En 2004, une bonne proportion des emplois, soit 17,3 %, demandaient moins de 30 heures par semaine, plus du tiers des emplois avaient une durée hebdomadaire de 30 à 39 heures, beaucoup d'emplois (31,9 %) étaient de 40 heures, et environ 13 % des emplois sollicitaient habituellement plus de 40 heures de travail. De 1994 à 2004, la proportion d'emplois de moins de 30 heures par semaine a continué de croître, et relativement moins de personnes effectuaient habituellement des semaines de plus de 40 heures de travail (Figure 20).

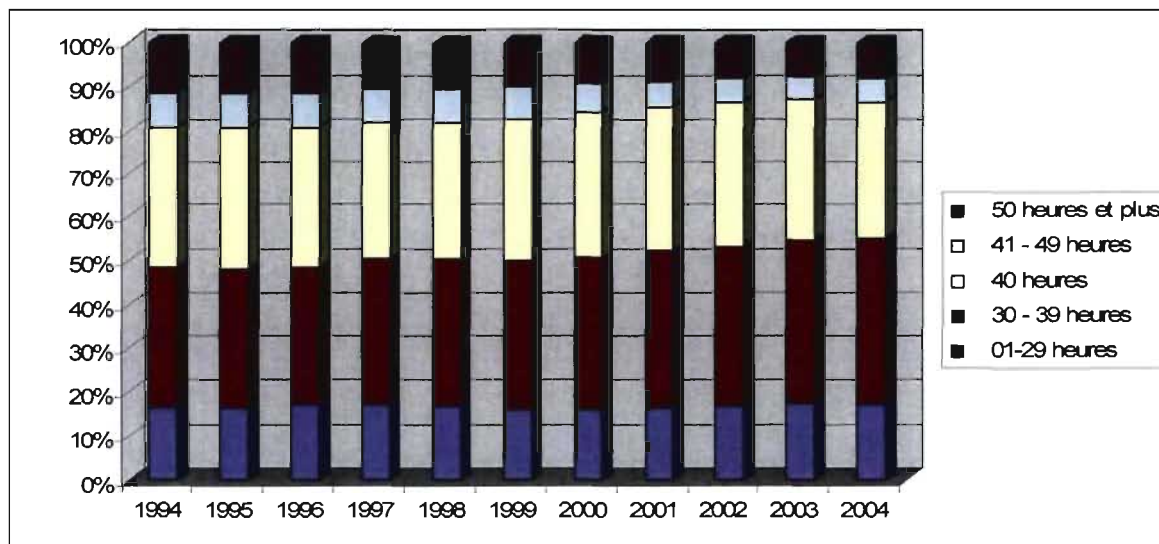
---

<sup>51</sup> Données non illustrées.

<sup>52</sup> Données sur la population active, 2005.



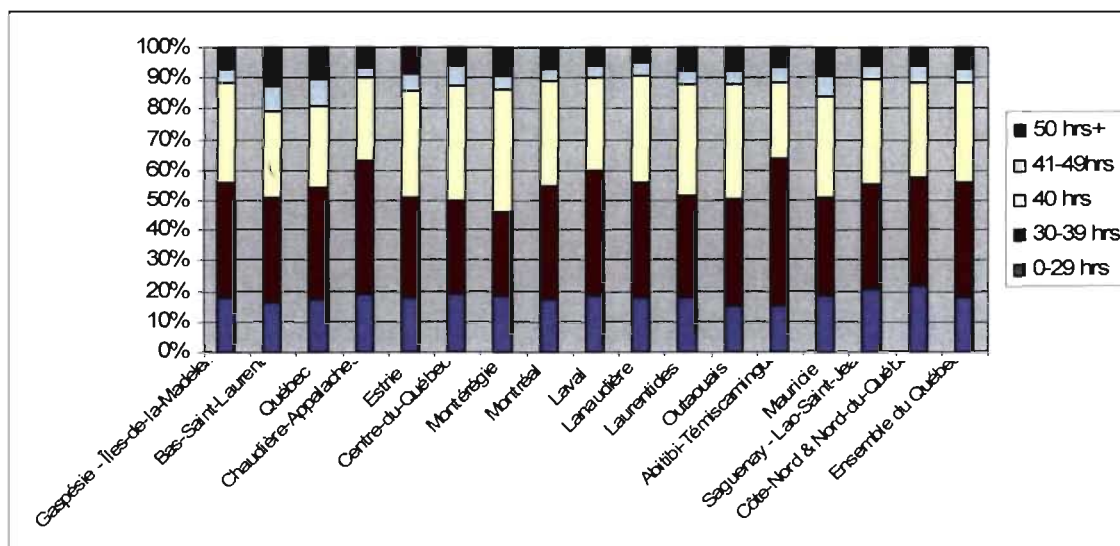
**Figure 20. Heures habituellement travaillées, tous les emplois, Québec, 1994 à 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

Le nombre d'heures habituelles de travail varie d'une région à l'autre. À la Figure 21, on remarque, par exemple, que les régions de Chaudière-Appalaches et de l'Abitibi-Témiscamingue ont un pourcentage plus élevé d'emplois requérant habituellement moins de 40 heures par travail (plus de 60 %), alors que ce pourcentage est d'environ 46 % en Mauricie. Dans les régions de Québec, de la Mauricie et du Bas-Saint-Laurent, 16 à 20 % des emplois sollicitent habituellement plus de 40 heures par semaine; dans ces régions, un emploi sur dix demande régulièrement 50 heures ou plus de travail par semaine en 2004.

**Figure 21. Heures habituellement travaillées, tous les emplois, selon les régions administratives du Québec, 2004**

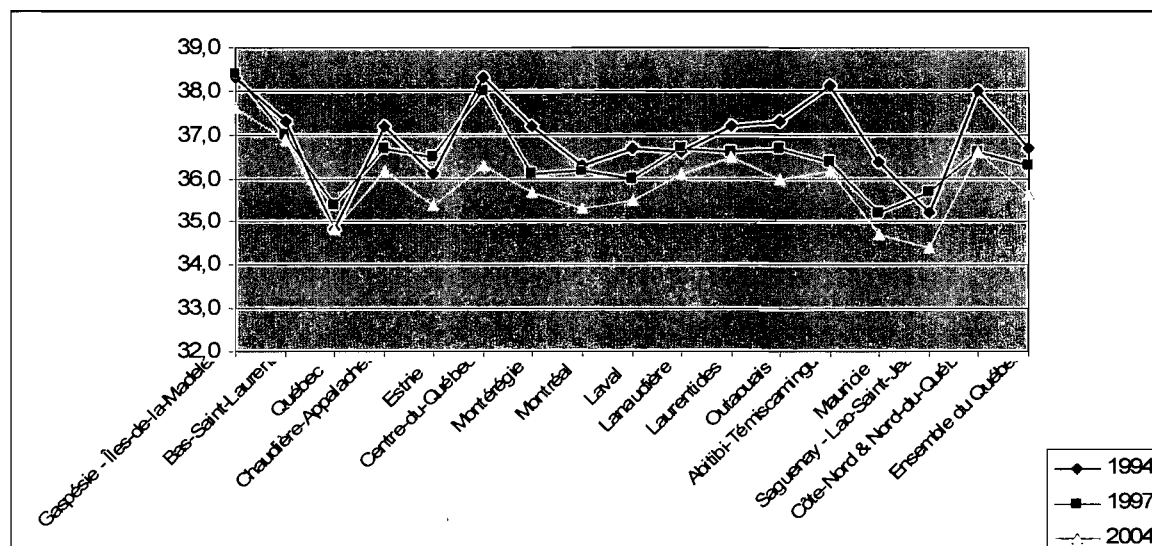


Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

### ***Emploi principal***

La semaine normale de travail dans l'emploi principal a aussi diminué dans toutes les régions du Québec, si on compare les données de 1994, 1997 et 2004 (Figure 22). Les régions du Centre-du-Québec, de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Mauricie ont connu une baisse plus marquée que les autres, de 1,7 à 2 heures par semaine.

**Figure 22. Moyenne des heures habituelles de travail par semaine dans l'emploi principal, selon les régions administratives, Québec, 1994, 1997 et 2004**



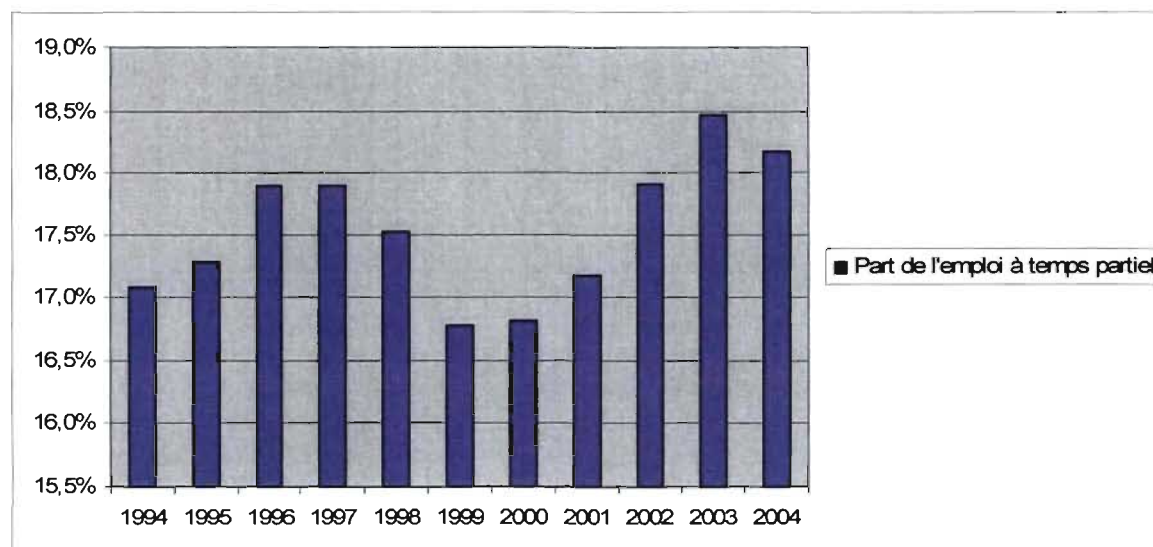
Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

### ***Travail à temps partiel***

Depuis 1994, le travail à temps partiel<sup>53</sup> n'a pas régressé, ce qui pourrait expliquer que la durée de la semaine normale de travail ait diminué au fil des années. Cependant, moins de personnes travaillent à temps partiel, à défaut de trouver un travail à temps plein; le retour sur le marché du travail des personnes âgées et leur entrée dans les secteurs du commerce de détail et de l'hébergement-restauration, autrefois occupés surtout par des jeunes, expliquent en partie ce phénomène. Dans l'ensemble du Québec, le travail à temps partiel composait 17,1 % des emplois en 1994. Ce pourcentage a augmenté jusqu'en 1996 et 1997 où il s'est maintenu à 17,9 %. Il a chuté par la suite pour remonter à son niveau le plus élevé en 10 ans, soit 18,3 % en 2003. En 2004, il était de 18,2 (Figure 23).

<sup>53</sup> L'emploi à temps partiel se compose des personnes qui travaillent habituellement moins de 30 heures par semaine à leur emploi principal ou leur seul emploi.

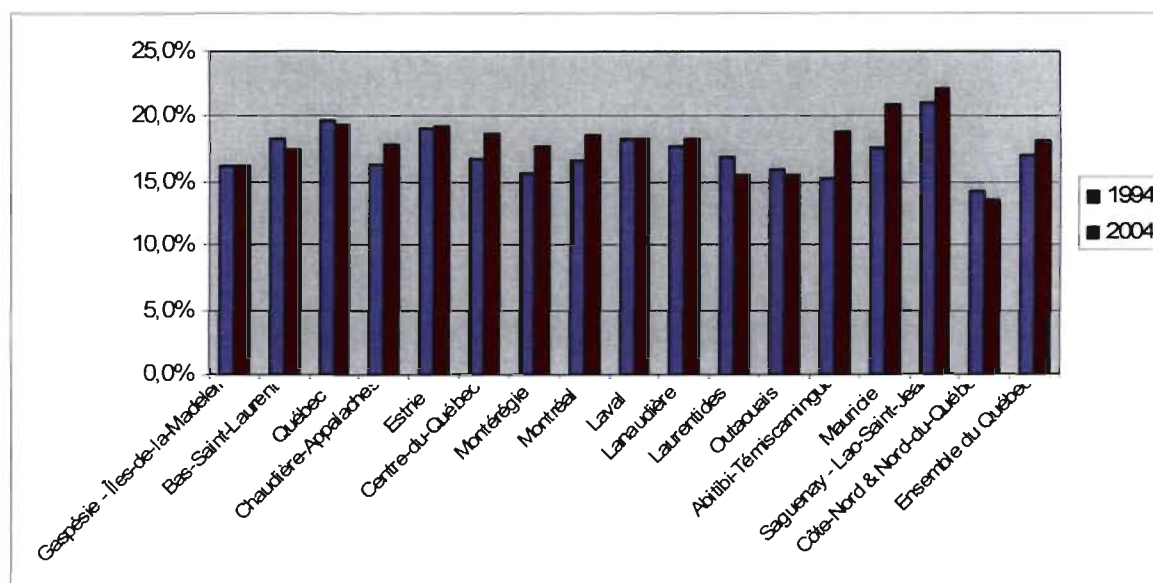
**Figure 23. Part de l'emploi à temps partiel sur l'ensemble des emplois, Québec, 1994 à 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

La Figure 24 montre la part du travail à temps partiel dans l'emploi total selon la région administrative. On constate qu'en 2004 par rapport à 1994, plusieurs régions connaissent une hausse du travail à temps partiel. Cette hausse est particulièrement marquée en Abitibi-Témiscamingue ainsi qu'en Mauricie, ce qui peut expliquer la plus forte diminution de la durée de la semaine normale de travail dans ces régions. Par contre, d'autres régions ont connu une baisse (quoique modeste) de leur proportion d'emplois à temps partiel. Il s'agit des régions des Laurentides, de la Côte-Nord et Nord-du-Québec, du Bas-Saint-Laurent et de l'Outaouais.

**Figure 24. Part de l'emploi à temps partiel sur l'emploi total, selon les régions administratives, Québec, 1994 et 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2005.

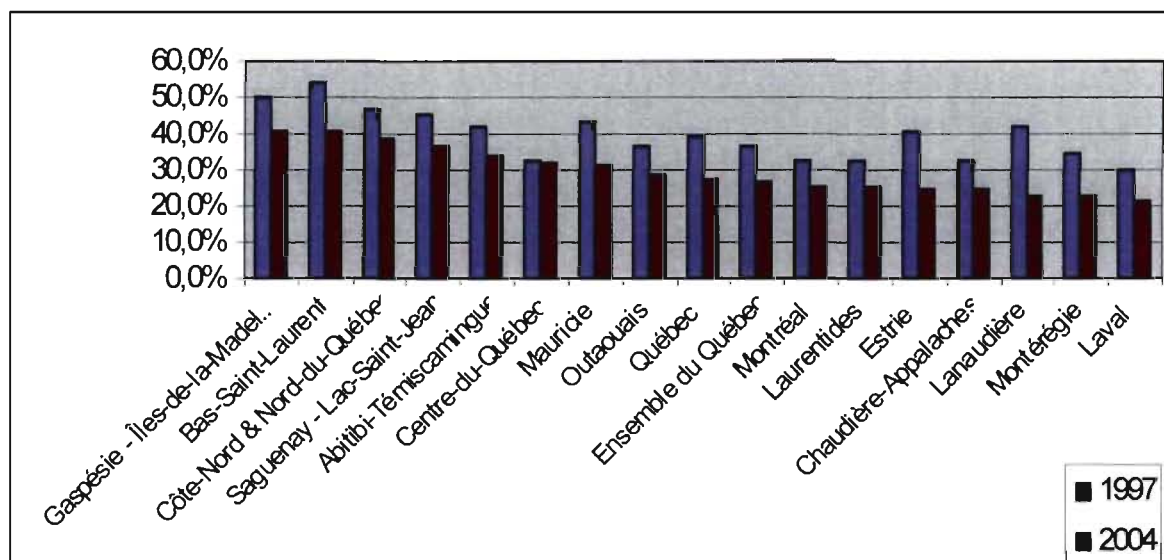
### ***Temps partiel involontaire***

En 1997, selon les données de Statistique Canada sur la population active, plus du tiers des travailleuses et travailleurs à temps partiel (36,4 %) auraient préféré travailler à plein temps. Ce pourcentage a chuté radicalement au fil des années, pour atteindre 26,4 % en 2004 (soit plus de 12 points de pourcentage), quoiqu'il demeure encore relativement élevé. Quelques régions ont connu une très forte baisse du travail à temps partiel involontaire, il s'agit des régions de la Montérégie (35,0 %), de l'Estrie (-38,7 %) et de Lanaudière (-46,2 %). Aussi, dans plusieurs régions du Québec, le pourcentage d'emplois à temps partiel involontaire<sup>54</sup> demeure élevé, même si la situation de 2004 est bien meilleure que celle de 1997 (Figure 25). Les régions périphériques du Québec sont particulièrement touchées par le travail à temps partiel involontaire. Plus du

<sup>54</sup> L'emploi à temps partiel involontaire se définit comme étant un emploi de moins de 30 heures par semaine que détient un travailleur, à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps plein.

tiers des travailleuses et travailleurs à temps partiel habitant ces régions auraient préféré un emploi à plein temps; ce taux dépasse même 40 % en Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et au Bas-Saint-Laurent.

**Figure 25. Part de l'emploi à temps partiel involontaire selon les régions administratives, Québec, 1997 et 2004**



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.

#### 4.1.5 Synthèse

Dans cette première partie, nous avons décrit la situation de l'emploi dans les régions du Québec. Nous avons relevé des disparités régionales de chômage importantes, malgré le fait que le taux de chômage québécois n'a cessé de diminuer depuis. En 2004, entre les taux de chômage régionaux le plus élevé et le moins élevé, l'écart est de près de 14 points de pourcentage! La situation relative de la plupart des régions périphériques du Québec ne s'est guère améliorée au fil des ans. Les régions périphériques connaissent des problèmes de chômage et de revenus importants qui ne sont pas sans effet sur la capacité des citoyennes et citoyens de ces territoires de vivre décemment, comme nous l'avons vu par le biais des différents indicateurs socio-

économiques. Pour nous, il est clair, à la lumière de ces résultats, que la croissance économique ne profite pas à toutes les régions de la même façon.

Nous avons examiné si les disparités régionales étaient liées au profil démographique des régions ainsi qu'à leur composition industrielle. Mais les données disponibles à cet effet nous indiquent qu'il s'agirait là d'une fausse piste. Ni la présence de jeunes, ni la scolarisation, ni la plus forte présence du secteur manufacturier ne semblent expliquer ces disparités.

Il y avait encore l'hypothèse du chômage structurel et des pénuries de main-d'œuvre. Mais là également, les données ne nous démontrent pas de problèmes importants. Les postes vacants de longue durée, qui nous auraient indiqué la présence de chômage structurel, ne représentent qu'une faible proportion du chômage actuel, de 4 à 6 % tout au plus, soit l'équivalent d'à peu près 0,5 point de pourcentage du taux de chômage pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2003. Les résultats sont semblables que l'on demeure dans la « grande région de Montréal », les régions « ressources » ou les régions « centrales ».

Par ailleurs, nous avons constaté que la création d'emploi dans les régions n'était pas nécessairement synonyme de qualité des emplois. Les indicateurs à cet effet démontrent des variations importantes entre les régions et même entre les régions périphériques du Québec. Nous croyons qu'il est faux de prétendre que le développement économique permet, sans condition, de générer des emplois de qualité.

Les problèmes d'emploi au Québec sont essentiellement liés à l'insuffisance de travail et ont une dimension locale (ou régionale) spécifique. Dans ce contexte, les politiques d'emploi qui visent globalement à adapter la main-d'œuvre aux besoins des entreprises ou à flexibiliser le marché du travail ne réussiront pas à corriger les disparités régionales. Les politiques publiques qui stimulent la croissance économique ou la productivité des entreprises ont peu de chances d'améliorer la situation relative des régions périphériques. Au contraire, elles risquent même d'aggraver leur cas si ces hausses de productivité se traduisent par des mises à pied ou ne sont pas remplacées par des emplois de qualité, comme le rapportent Côté et Proulx (2002) : « Il faut aujourd'hui

trois fois moins d'employés pour produire une tonne d'aluminium qu'il y a vingt ans » (Polèse, 2005 : 11). Seules des solutions qui visent à hausser la demande du travail, adaptées aux besoins spécifiques des régions, pourraient corriger le tir.

Le gouvernement du Québec, à l'instar des pays industrialisés et conformément à la *Stratégie de l'OCDE* (OCDE, 1994), s'est dirigé vers les politiques actives du marché du travail pour réduire le chômage. On mise principalement sur la formation de la main-d'œuvre et l'on désire, plus récemment, attirer et conserver davantage de personnes sur le marché du travail. On suggérait ainsi que le problème du chômage au Québec soit essentiellement relié à la quantité et la qualité de l'offre de travail. À la lumière de l'évolution de la situation du marché du travail dans les régions périphériques, il est difficile de prétendre que ces orientations ont eu et auront un impact significatif sur l'emploi dans ces régions.

Finalement, cette première partie du chapitre a permis de statuer que le choix des régions périphériques du Québec était pertinent en regard de nos préoccupations de recherche sur les disparités régionales de chômage et de la problématique exposée préalablement sur l'insuffisance de la demande de travail. Notre question de recherche est bien posée pour le cas en étude : quelles sont les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec?



## 4.2 Le Projet ACCORD

Dans cette partie de chapitre, en premier lieu, nous plaçons le projet ACCORD dans son contexte historique afin de mieux comprendre les éléments qui ont contribué à la mise en œuvre de ce programme. Par la suite, nous présentons sa démarche. Cette deuxième partie permet de faire le lien entre le projet, tel qu'il a été conçu au départ, et sa mise en œuvre. On comprend également mieux par la suite certaines affirmations des personnes interrogées sur le déroulement du projet. Nous verrons qu'un l'élaboration même d'un projet de développement économique régional est aussi influencé par l'environnement institutionnel, social, et politique.

Les informations de cette partie de chapitre proviennent surtout de la recherche documentaire, certaines d'entre elles sont aussi tirées des entretiens effectués et sont exprimées sous la forme de citations.

### 4.2.1 Mise en contexte

Les disparités régionales de chômage et les difficultés économiques que vivent les régions périphériques du Québec sont connues depuis plusieurs années. Le projet ACCORD au Québec fait suite à une série d'interventions de l'État au début des années 2000, visant à améliorer la situation des régions périphériques au Québec.

#### *Plan de relance de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*

La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est celle qui est le plus durement touchée par le chômage. Au début des années 2000, après une suite de fermetures d'entreprises, l'avenir de la région était des plus sombres. En 1999, le gouvernement du Parti Québécois lance l'initiative : *Ensemble, Relançons la Gaspésie et les Îles de la Madeleine : un maillon essentiel de notre économie* afin de réduire le taux de chômage élevé de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Dans sa Phase I, le gouvernement injecte des fonds publics de l'ordre de 64 millions de dollars afin de diversifier l'économie, soutenir certains projets économiques et accélérer

l'investissement au niveau des infrastructures de la région. Dès cette époque, on prévoit des mesures fiscales particulières aux secteurs de l'éolien et du maritime, et on désire accroître de façon notable les investissements dans le domaine touristique. Ces secteurs sont tous des créneaux d'excellence reconnus à la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dans le projet ACCORD.

### ***Stratégie de développement économique des régions ressources***

Au budget 2001-2002, le gouvernement du Québec étend son aide financière aux autres régions en difficulté, avec sa *Stratégie de développement économique des régions ressources*. Un investissement de 800 millions de dollars en trois ans est planifié en vue de consolider, moderniser et diversifier l'économie des régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, de la Mauricie, du Nord-du-Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que vingt municipalités régionales de comté (MRC) des autres régions, aux prises avec des difficultés de restructuration. Les objectifs de la stratégie sont de :

- Soutenir le développement du potentiel économique des régions ressources;
- Réduire leur écart de développement par rapport à l'ensemble du Québec;
- Créer et maintenir un environnement favorable à la création d'emploi, en particulier pour les jeunes.

Pour les activités de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation, on instaure un crédit d'impôt remboursable égal à 40 % des salaires (réduit à 30 % depuis 2004) des employés admissibles pendant une durée maximale de 5 ans. Ce crédit d'impôt sur la masse salariale est toujours en vigueur et fait l'objet de pressions importantes au gouvernement de la part des autres régions pour qu'on l'abolisse.

Les créneaux d'excellence font déjà partie du vocabulaire de la *Stratégie*, et constituent un axe particulier de développement économique. Le Budget 2001-2002 prévoit notamment 44 M\$ pour le développement des créneaux d'excellence et 29 M\$

pour un Fonds de soutien aux créneaux promoteurs. La *Stratégie de développement économique des régions ressources* est toujours en vigueur (MDERR, 2004b).

### ***Le Rendez-vous national des régions***

En 2002, lors du *Rendez-vous national des régions*, sept régions signent des ententes avec le gouvernement concernant le développement de créneaux particuliers, principalement dans la deuxième et troisième transformation des ressources. (MREQ, 2002a). Ces ententes seront intégrées par la suite dans le document *Horizon 2005 : Un Québec fort de ses régions* (MREQ, 2002b). Le gouvernement appuie maintenant le développement de créneaux d'excellence dans chacune des régions du Québec, le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) est lancé officiellement.

La Société générale de financement du Québec (SGF), une société de participation financière et industrielle mise sur pied par le gouvernement du Québec, devient un partenaire majeur du Projet ACCORD. La mission de la SGF est d'aider les régions ressources à développer des projets structurants. À cette époque, le gouvernement jugeait que son investissement était insuffisant dans ces régions; la part des investissements en capital de risque dans les régions ressources au Québec était de 8,6 % depuis 1993 alors que 16 % de la population québécoise y demeurait<sup>55</sup>.

La stratégie économique de la ministre des Finances *Vers le plein emploi* (MFER, 2002) fera du projet ACCORD, l'un de ses piliers du développement économique régional. Le budget 2003-2004 (Budget Marois, non voté) prévoit un Fonds ACCORD de l'ordre de 17,3 M\$ en ajout des sommes déjà disponibles au Fonds de développement des créneaux d'excellence.

---

<sup>55</sup> Ministère des Finances et ministère des Régions. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – La Côte-Nord : un maillon essentiel de notre économie*. Gouvernement du Québec, 23.

### ***Élection du Parti libéral du Québec***

En 2003, le gouvernement du Parti libéral du Québec remplace celui du Parti québécois. Le changement de gouvernement amène de nouvelles façons de faire au niveau régional qui auront des conséquences sur la démarche du projet ACCORD. En décembre 2003, une nouvelle loi crée le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR)<sup>56</sup> (qui deviendra par la suite le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)). Les instances vouées au développement économique local et régional sont passablement modifiées. Les postes de sous-ministres dans les régions sont abolis. La Conférence régionale des élus (CRÉ) devient l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional en remplacement des Conseils régionaux de développement (CRD). La Société générale de financement du Québec voit ses objectifs de placement resserrés et ne joue plus un rôle aussi présent dans le projet ACCORD. Il faudra attendre la *Stratégie gouvernementale de développement économique* (MDEIE, 2005) avant que l'on ne sache véritablement si le projet ACCORD est poursuivi par le nouveau gouvernement.

### ***Stratégie gouvernementale de développement économique***

La *Stratégie gouvernementale de développement économique* publiée à l'automne 2005 vise à « favoriser la prospérité et la création de richesse pour les Québécois » (MDEIE, 2005 : 12). Pour ce faire, le gouvernement émet les principes d'action suivants : la redistribution de la richesse, le développement durable, la prospérité de toutes les régions du Québec et la concertation entre les acteurs du développement économique (MDEIE, 2005 : 13-14).

---

<sup>56</sup> *Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche* (L.R.Q., chapitre M-30.01).

La nouvelle Stratégie reconnaît la situation économique plus difficile des régions périphériques. La poursuite du projet ACCORD est réaffirmée. L'on indique, entre autres, que :

« Les régions plus périphériques doivent avoir les moyens d'exploiter leur plein potentiel de développement, bref de maximiser les retombées de leurs avantages et de leurs créneaux d'excellence pour créer des emplois de qualité et connaître une prospérité similaire à celle des autres régions (nos soulignés). » (MDEIE, 2005 : 15)

Pour ce faire, en plus du développement des créneaux d'excellence et de certains secteurs d'activité préalablement identifiés dans d'autres documents, un élément nouveau est apporté : celui du renforcement des pôles urbains régionaux comme moteurs du développement régional. Dans cette *Stratégie*, on désire également « améliorer le positionnement des communautés métropolitaines au sein des grands ensembles économiques mondiaux » (: 78).

Au site Internet du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), le projet ACCORD bénéficie d'une importante vitrine. Il constitue l'une des deux actions structurantes que le MDEIE entend poursuivre dans sa *Planification stratégique 2005-2008* pour soutenir le développement économique durable des régions par le biais de la consolidation et la diversification économique des régions (MDEIE, 2004 : 25-26).

Au budget 2006-2007, il est annoncé que le gouvernement du Québec consacrera 12,5 M\$ au Fonds de soutien au développement des créneaux d'excellence pour les trois prochaines années. Ce fonds devient dorénavant disponible à l'ensemble des régions. Le MDEIE consacra 5 M\$ à ce projet, à même son enveloppe budgétaire.

Le 16 octobre 2006, le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, M. Raymond Bachand, annonçait que le gouvernement préparait une nouvelle stratégie régionale. Celle-ci accorderait un rôle plus important à la Conférence régionale des élus et plus de flexibilité et de pouvoir aux régions. Le développement des créneaux d'excellence, par le biais du programme ACCORD, se poursuivra.

## 4.2.2 La démarche régionale

Le Projet ACCORD a été officiellement approuvé par le Conseil des ministres au printemps 2002. Pour assurer du sérieux et de la bonne marche du projet, un *Comité national* a été mis sur pied. Celui-ci est présidé par le premier ministre et il est composé du ministre responsable des régions, du ministre responsable des finances, ainsi que de partenaires du milieu des affaires et des milieux social et culturel. Un *Comité interministériel* relevant directement du Conseil exécutif (ministère du premier ministre) a aussi été approuvé; les sous-ministres du ministère des Régions étaient directement interpellés à ce niveau. Un *Secrétariat à la coordination* du Projet était également prévu. Le Projet ACCORD se devait d'être complémentaire aux politiques et programmes en place, l'on devait également maximiser l'utilisation des instances et des structures existantes et prendre en considération les effets que peut avoir le Projet sur les autres régions en développant, si possible, des complémentarités. Un budget a également été affecté pour le dégagement des ressources humaines et matérielles nécessaires. À la suite d'un appel d'offres, la firme Samson Bélair Deloitte & Touche a reçu le mandat de préparer les différents documents de soutien. Elle a également joué un rôle important dans la préparation de plusieurs études concernant les créneaux.

La démarche du projet ACCORD débute par la formation d'un comité régional ACCORD, par la suite, de l'identification et la reconnaissance de créneaux d'excellence par la signature d'une Entente régionale ACCORD, ensuite, de la constitution de comités de créneaux et finalement, d'une stratégie et d'un plan d'action pour chaque créneau d'excellence, officialisés dans une Entente de mise en œuvre ACCORD. Dans les pages qui suivent, nous décrivons brièvement chacune de ces étapes.

### ***Comité régional ACCORD***

La responsabilité de la démarche du projet ACCORD revient à un comité composé d'acteurs régionaux dont la présidence est habituellement assumée par un entrepreneur privé. La composition du comité régional ACCORD peut varier d'une

région à l'autre. Dans le site du MDEIE, le comité régional ACCORD était composé d'entrepreneurs privés, d'entrepreneurs publics (ex. : universités, centres de recherche), d'un représentant de la conférence régionale des élus (CRÉ), et d'un représentant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)<sup>57</sup>. C'est le ministre des Régions qui nomme les membres du comité régional ACCORD. En pratique, c'est lui qui a choisi la présidence du comité ACCORD; ce dernier s'adjoignant par la suite des partenaires avec qui il désire travailler.

Le mandat du comité régional ACCORD est de :

- mobiliser et rassembler les acteurs régionaux autour d'une vision d'avenir;
- développer et véhiculer une image de marque de la région;
- favoriser la mise en œuvre de projets innovateurs et compétitifs pour améliorer les mécanismes de soutien à l'entreprise tout en assurant un développement durable (plus spécifiquement à l'égard des créneaux d'excellence).

C'est le comité régional ACCORD qui est responsable de l'identification des créneaux d'excellence. Il est d'ailleurs le signataire de l'Entente régionale ACCORD.

### ***Identification des créneaux d'excellence***

Dans la littérature, il existe différentes méthodes d'identification des « clusters », de l'utilisation des quotients de localisation aux techniques statistiques sophistiquées plus récentes telles que l'analyse discriminante (Feser, 2001). Dans le projet ACCORD, des indicateurs de quotients de localisation ont été préparés par l'Institut de la Statistique du Québec. Ces indicateurs devaient servir de guide au choix des créneaux d'excellence. Les comités régionaux ACCORD ont pu prendre connaissance des sous-secteurs de leur économie régionale où préexistait une concentration plus importante d'entreprises et d'emplois que d'autres régions en Amérique du Nord. Le salaire moyen de l'industrie était aussi un critère de sélection disponible pour les comités.

---

<sup>57</sup>

<http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/page/web/portail/developpementRegional/nav/accord/43675.html?iddoc=43675> (page consulté le 16 septembre 2006).

La sélection des créneaux d'excellence par les comités régionaux s'est concrétisée par le biais d'un *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région* que devait compléter le comité régional, document qui était discuté par la suite au Secrétariat de coordination. Ce rapport détaillé fait état de la liste des créneaux étudiés, décrit les créneaux d'excellence sélectionnés, aborde certains aspects tels que la concurrence, les occasions de collaboration, les entreprises phares, le nombre d'emplois, les ventes. Dans ce rapport, le comité régional évalue également les facteurs clés de succès, les avantages comparatifs de la région et ses possibilités d'amélioration, l'environnement externe du créneau, etc.

Le Secrétariat à la coordination avait le mandat d'évaluer le potentiel des créneaux d'excellence. Les rapports soumis par les comités régionaux ainsi que d'autres intrants tels que les analyses de la Société générale de financement du Québec, la consultation auprès d'experts sectoriels et les données recueillies lors des rencontres régionales ont servi à l'évaluation. D'après les documents recueillis à cet effet, la validation des créneaux d'excellence reposait sur quatre critères : l'existence d'une masse critique régionale, les avantages compétitifs de la région, l'arrimage national et le potentiel de développement.

Dans le projet ACCORD, on retrouve plusieurs catégories de créneaux d'excellence, des catégories qui n'ont pas nécessairement de masse critique d'entreprises (ex. : créneau en évaluation). En pratique, l'utilisation d'une telle typologie (leader, associé, émergent, en évaluation) est fréquente, comme le rapportait Enright (2000). Dans le cas du projet ACCORD, cette méthodologie « souple » d'identification des créneaux d'excellence était nécessaire pour englober l'ensemble des situations :

« ... la notion de créneau d'excellence a peut-être été trop large lorsque la démarche a été mise en place. Là, on s'est aperçus que les régions avaient comme réflexe d'identifier un peu tous les secteurs économiques qu'ils voulaient développer ou qu'elles souhaitaient, pas nécessairement les secteurs dans lesquels elles étaient fortes ou il y avait un potentiel de positionnement sur la scène internationale. » (Q5002)



Plus d'une cinquantaine de créneaux d'excellence ont été identifiés dans les différentes régions du Québec. Selon une personne interrogée, le projet ACCORD a le mérite de concentrer les efforts des régions en matière de développement économique dans des secteurs précis; certaines avaient tendance à « tirer » dans toutes les directions :

« Le pari qu'on disait, c'est : si vous en choisissez entre 2 et 4 (créneaux) pis que vous *focussez* vos efforts là-dessus, bien, vous avez plus de chances de *scorer* que de mitrailler n'importe quel secteur, n'importe quelle région, n'importe quelle compagnie... » (Q1002)

### ***Entente régionale ACCORD (ACCORD 1)***

L'Entente régionale ACCORD officialise l'identification des créneaux d'excellence d'une région. Cette entente décrit les créneaux, leur catégorie et les raisons qui justifient leur sélection. L'Entente prévoit un plan de travail et engage ses signataires. Elle est cosignée par le comité régional ACCORD, le gouvernement, la Société générale de financement du Québec, ainsi que le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) de la région (aujourd'hui, modifié par la Conférence régionale des élus).

Dans l'Entente régionale ACCORD, le gouvernement s'engage à soutenir la démarche et à mobiliser ses ressources pour le développement des créneaux d'excellence reconnus à la région. Des ressources humaines ont été affectées dans les régions signataires afin de soutenir le comité régional ACCORD dans ses activités d'organisation ainsi que de rédaction. Les comités étaient également aidés financièrement pour couvrir les frais afférents au projet tels que les frais logistiques et de déplacement. Par sa signature, la Société générale de financement du Québec s'engageait à apporter un soutien technique dans le processus et à participer financièrement aux différentes études de tendances, de positionnement sur les marchés et d'étalonnage international, nécessaires pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action des créneaux. La SGF s'engageait aussi, en conformité avec sa mission et ses critères d'investissement, à identifier et évaluer les projets majeurs pouvant servir d'ancrage au développement des créneaux d'excellence. Finalement, le CRCD

s'engageait à appuyer le comité régional ACCORD ainsi qu'à collaborer à la mise en œuvre des créneaux d'excellence.

Dans l'Entente régionale ACCORD, la reconnaissance des créneaux d'excellence contribue au développement économique de la région « en créant des emplois de qualité dans des secteurs forts de la région ». Des cibles (de création d'emploi, de croissance des exportations, de création d'entreprises) sont prévues à cette étape ou lors du dépôt de la stratégie et du plan d'action.

En octobre 2003, toutes les régions périphériques de notre étude avaient signé une Entente régionale ACCORD<sup>58</sup>.

### ***Missions à l'étranger***

Pour susciter la mobilisation des membres du comité régional ACCORD sur le Projet, plusieurs d'entre eux ont été invités à visiter des créneaux d'excellence à l'étranger. Chaque région périphérique a pu participer à une mission en Europe, en lien avec ses créneaux d'excellence. Ces missions se sont déroulées de février 2002 à mars 2003.

---

<sup>58</sup> Pour la liste des créneaux d'excellence retenus dans les différentes régions du Québec, voir l'annexe 1.

### *Comités de créneaux*

La démarche du projet ACCORD prévoit la mise en place de comités de créneaux dont le mandat est de préparer la stratégie et le plan d'action. La stratégie se veut une vision d'avenir du développement du créneau et des objectifs à atteindre sur un horizon de 10 à 15 ans, alors que le plan d'action est composé des principales mesures à déployer pour les cinq prochaines années. Des études de tendances, de positionnement sur les marchés et d'étalonnage international servent à alimenter les travaux du comité.

Les comités de créneaux se devaient d'être composés majoritairement de gens d'affaires. Cette particularité assure que les stratégies et les moyens répondent aux besoins des entreprises, comme l'exprime le répondant suivant :

« ... parce que le développement économique des régions, des territoires doit passer par les gens d'affaires, c'est eux qui investissent, c'est eux qui prennent des risques, c'est eux qui développent des activités, c'est eux qui connaissent leur secteur, donc, c'est important qu'ils soient là, et c'est important que ce soit eux qui impriment un certain dynamisme dans le développement économique des régions et on parle bien de développement économique, hein? » (Q1010)

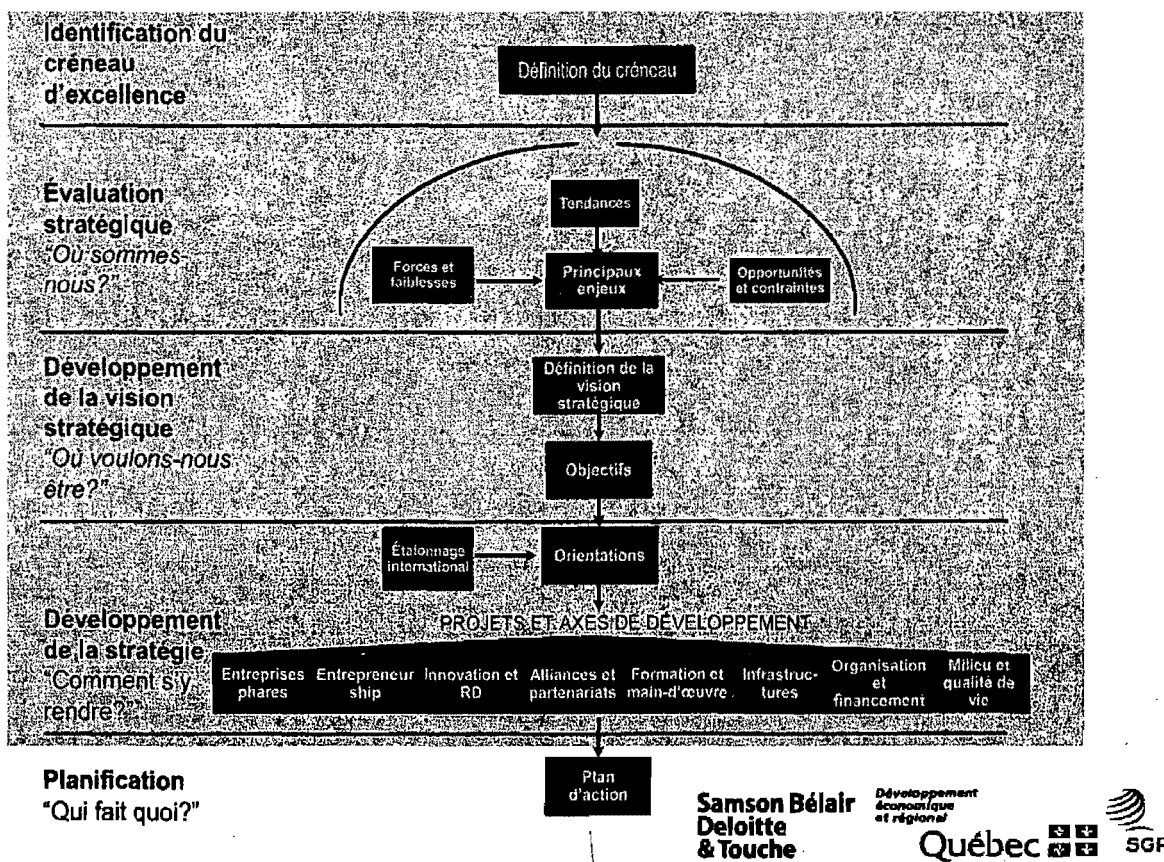
Les comités de créneaux devaient également s'adjoindre des représentants des composantes du système productif tels que les représentants des centres de recherche, des centres de formation et des ministères associés.

Les comités de créneaux ont suivi une démarche de planification stratégique, dite « méthode parapluie », telle qu'illustrée par la représentation schématique qui suit (Figure 26). Après avoir identifié les forces et faiblesses ainsi que les occasions et contraintes du créneau, développé une vision stratégique des objectifs à atteindre, les membres du comité de créneau étaient invités à rédiger un plan d'action selon ces huit axes de développement : Entreprises-phares, Entrepreneurship, Innovation et R&D, Alliances et Partenariats, Formation et Main-d'œuvre, Infrastructures, Organisation et financement, Milieu et qualité de vie. Ces axes de développement sont issus de l'examen des meilleures pratiques en matière de développement économique régional, qu'importe la taille des créneaux ou l'existence de « grappes » industrielles :

« ... mais quand on prétend que ce modèle de développement, d'interrelations entre les entreprises, coopération-concurrence, et aussi d'interrelations fortes avec les centres de formation, de recherche, les centres de transfert et aussi avec les communautés locales et les fabricants d'équipements spécialisés et les autres distributions, est-ce que c'est bénéfique pour le devenir d'une industrie? (Si c'est bénéfique) On ne se pose pas la question à savoir si c'est une vraie grappe ou si ce n'est pas une vraie grappe. On s'en fout pas mal. Ce qu'on dit, c'est : est-ce qu'on est capable d'adopter ce modèle de développement? » (Q1004)

C'est habituellement dans la stratégie de développement des créneaux d'excellence que l'on retrouve les objectifs d'affaires (ex. : en matière de création d'emploi, de revenus, d'entreprises et autres).

Figure 26. Méthode « parapluie »



### Signature ACCORD 2

Lorsque la stratégie et le plan d'action sont approuvés par le comité régional ACCORD, ces documents sont ensuite présentés à un comité interministériel « ... afin de définir la contribution des différents ministères et organismes à ces stratégies et à ces plans d'action, et, dans le but de faire converger les efforts gouvernementaux en matière de développement de ces créneaux d'excellence »<sup>59</sup>. Ces documents sont ensuite approuvés par l'ensemble des parties (signature d'ACCORD 2). Au mois de novembre 2006, les créneaux *Transformation de l'aluminium*, *Techno-mines souterraines*, *Récréotourisme santé-nature*, *Ressources, sciences et technologies marines* avaient fait l'objet d'une Entente de mise en œuvre (ACCORD 2).

<sup>59</sup> *Info-Bulletin*, mars 2006, vol. 1, n° 1.

## 4.3 Analyse transversale

Cette partie de chapitre se veut une synthèse de notre analyse des huit créneaux d'excellence sélectionnés et faisant partie du projet ACCORD que l'on retrouve à l'annexe 3. Dans un premier temps, nous présentons la démarche du projet ACCORD telle qu'elle s'est réalisée, et ce, pour l'ensemble des créneaux. Nous identifions les créneaux reconnus aux régions et nous présentons les membres des comités régionaux ACCORD. Les créneaux sélectionnés dans notre étude sont aussi analysés.

Par la suite, nous discutons des résultats en suivant scrupuleusement les variables de notre modèle : la prise en compte du marché du travail, l'articulation des politiques publiques, la présence des ressources régionales de soutien et les relations de partenariat. Nous précisons également les autres éléments du développement économique mentionnés lors des entrevues et qui ne faisaient pas partie de notre modèle. La conclusion revient sur notre compréhension des composantes du développement économique dans les régions périphériques du Québec découlant de l'analyse transversale.

### 4.3.1 La démarche ACCORD

« Alors là, ils (les organisateurs) ont mis une gang d'industriels autour de la table et ils ont demandé si quelqu'un avait un projet. Ils nous ont dit : on va se réunir, on va faire des tables, on va faire venir tout le monde en ville et ils vont nous dire quels projets sont bons. Après ça, on va faire un comité qui va filtrer ces projets-là. Après ça, on va regarder les projets qui sont les plus structurants. On va engager des experts qui vont les mettre droit, parce que quand ça vient du milieu, ça arrive tout croche en haut, alors ils ont dit qu'ils allaient les mettre droit. Et après ça, on va trouver du financement local acquis par financement du gouvernement. Ça, j'ai vu cette façon de faire du développement. [...] Ça fait au moins 20 ans que je suis dans le développement et je vois arriver ça [...] C'est comme la grippe. » (Q3016)

Dans le cadre des Ententes régionales ACCORD, les cinq régions périphériques de notre étude se sont vu reconnaître pas moins de 23 créneaux d'excellence, ce qui est

beaucoup. Parmi ceux-ci, il y a six créneaux *leader*, c'est-à-dire des créneaux pour lesquels on croit que la région est en mesure de jouer un rôle de chef de file en Amérique du Nord ou au niveau mondial : *Techno-mines souterraines*, *Systèmes de construction en bois*, *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, *Récrétourisme santé/nature*, *Transformation de l'aluminium*. À ces créneaux, on peut ajouter celui des *Ressources, sciences et technologies marines*, identifié *coleader* puisqu'il réunit les trois régions du Québec maritime qui sont : Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Au niveau des créneaux *émergents*, c'est-à-dire les créneaux « qui possède(nt) un fort potentiel de croissance et pour lesquels la région estime pouvoir assurer à terme un rôle de leader », nous avons examiné le créneau *Éolien* de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, mais il y a aussi le créneau *Bœuf à l'herbe* en Abitibi-Témiscamingue, les créneaux *Tourisme d'aventure et écotourisme* ainsi que *Valorisation des innovations génomiques et biomédicales* au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Toutes les régions périphériques ont identifié un créneau se rapportant à la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois : *Systèmes de construction en bois* (créneau leader, Abitibi-Témiscamingue), *Habitat de la construction* (créneau en évaluation, Bas-Saint-Laurent), *Produits forestiers à valeur ajoutée* (créneau en évaluation, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine), *Produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale* (créneau en évaluation, Saguenay-Lac-Saint-Jean). Seule la région de la Côte-Nord a identifié un créneau *associé* dans ce secteur (*Utilisation et transformation de la forêt boréale*), c'est-à-dire un créneau dans lequel la région reconnaît « ... être un associé déterminant avec une ou d'autres régions possédant des atouts complémentaires ».

Enfin, d'autres créneaux sont catégorisés *en évaluation*, dans le sens que la région « souhaite circonscrire ultérieurement le véritable potentiel de croissance à l'échelle mondiale ». Il y a le créneau *Valorisation des ressources hydriques* de

l'Abitibi-Témiscamingue; *Matériel de transport et produits métalliques* du Bas-Saint-Laurent; *Production, transport et entreposage d'énergie* ainsi que *Phytogénétique et production de pommes de terre et de petits fruits* de la Côte-Nord; et finalement, *Minéraux industriels et Agriculture nordique* du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Tableau XII).

**Tableau XII. Créneaux sélectionnés au projet ACCORD, certaines régions périphériques du Québec**

Créneau /Région	Abitibi-Témiscamingue	Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Saguenay-Lac-Saint-Jean
<b>Créneaux leader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techno-mines souterraines *</li> <li>• Systèmes de construction en bois*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récrotourisme santé/nature*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation de l'aluminium*</li> </ul>
<b>Créneaux coleader</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources, sciences et technologies marines*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources, sciences et technologies marines*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources, sciences et technologies marines*</li> </ul>	
<b>Créneaux émergents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bœuf à l'herbe</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éolien*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourisme d'aventure et écotourisme</li> <li>• Valorisation des innovations génomiques et biomédicales</li> </ul>
<b>Créneau associé</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et transformation de la forêt boréale</li> </ul>		
<b>Créneaux en évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation des ressources hydriques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel de transport et produits métalliques</li> <li>• Habitat de la construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production, transport et entreposage d'énergie</li> <li>• Phytogénétique et production de pommes de terre et de petits fruits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits forestiers à valeur ajoutée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minéraux industriels</li> <li>• Agriculture nordique</li> <li>• Produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformations du bois des essences de la forêt boréale</li> </ul>

\* Créneaux analysés dans notre étude.



### 4.3.1.1 Comité régional ACCORD

Selon toute vraisemblance, le gouvernement a réussi assez facilement à mobiliser les acteurs régionaux sur le projet ACCORD. La présence de ministres au projet et de la Société générale de financement, ainsi que l'appui du premier ministre démontraient le sérieux de la démarche. Les missions commerciales organisées en Europe ont aussi rassuré les acteurs régionaux; le succès d'autres régions montrait qu'il était possible de développer des créneaux d'excellence dans des régions ayant des caractéristiques semblables aux régions périphériques.

**Tableau XIII. Composition des comités régionaux ACCORD d'après les listes des membres transmises au printemps 2006**

	Abitibi-Témiscamingue	Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Saguenay-Lac-Saint-Jean
<b><u>Comité régional ACCORD</u></b>					
<b>Présidence</b>	Raymond Grenier, directeur régional, Fonds de la solidarité de la FTQ	Yves Goudreau, Directeur développement des Affaires, Premier Tech ltée	Line Bérubé, Vice-présidente, Affaires corporatives, Aluminerie Alouette inc.	Eugène Bouchard, Secrétaire, Société d'aide au développement des collectivités	Réjean Bergeron, Secrétaire exécutif, Conférence régionale des élus
<b>Nombre et Composition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 membres</li> <li>• Presque tous des organismes de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 membres</li> <li>• Créneaux représentés</li> <li>• Entreprises et organismes de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 membres</li> <li>• Presque tous des organismes de soutien</li> <li>• Tous les CLD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 membres</li> <li>• Créneaux représentés</li> <li>• Beaucoup d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 membres</li> <li>• Créneaux représentés</li> <li>• Beaucoup d'entreprises</li> </ul>

Avec le temps et l'élection du gouvernement du Parti libéral du Québec, la composition des membres du comité régional ACCORD s'est passablement modifiée. Rappelons qu'à l'époque du Parti québécois, les sous-ministres ainsi que les CRD participaient au projet ACCORD. Le Parti libéral, ayant aboli la structure des sous-ministres en région ainsi qu'ayant modifié le mandat des CRD pour les remplacer par la

Conférence régionale des élus (CRÉ), il y avait nécessairement des personnes qui n'occupaient plus les mêmes fonctions ou qui étaient trop associées au gouvernement précédent et qui ont dû laisser leur place. La Société générale de financement du Québec qui était très active dans le projet ACCORD s'est retirée avec le réaligement qu'on lui a imposé.

Lors des entrevues au printemps 2006, les comités régionaux ACCORD étaient toujours actifs. Au Tableau XIII, on remarque que la composition des comités régionaux ACCORD diffère d'une région à l'autre. Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord, ce sont presque tous des organismes de soutien qui y siègent, alors que dans les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les gens d'affaires sont encore très présents. Dans trois régions (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Saguenay-Lac-Saint-Jean), la composition des membres est représentative des créneaux sélectionnés. On remarque aussi que ce ne sont pas que des gens d'affaires qui sont à la présidence du comité ACCORD (représentants de la CRÉ, du Fonds de la solidarité de la FTQ et de la Société d'aide au développement des collectivités) et la grande entreprise assume parfois la présidence de ces comités (Premier Tech Ltée, Aluminerie Alouette inc.).

#### **4.3.1.2 Les créneaux**

Les créneaux sélectionnés couvrent des secteurs importants de l'économie des régions périphériques du Québec. Ce sont des créneaux qui reposent encore beaucoup sur les ressources naturelles dont disposent ces régions. Il s'agit des huit créneaux suivants :

- Techno-mines souterraines (Abitibi-Témiscamingue);
- Systèmes de construction en bois (Abitibi-Témiscamingue);
- Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales (Bas-Saint-Laurent);
- Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (Côte-Nord);
- Récréotourisme santé/nature (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine);
- Éolien (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine);
- Transformation de l'aluminium (Saguenay-Lac-Saint-Jean);

- Ressources, sciences et technologies marines (Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine).

Dans les pages qui suivent, nous présentons ces créneaux. Nous examinons leur portée, les membres qui voient à leur réalisation, leur état d'avancement, la vision stratégique qui est proposée, les objectifs poursuivis et le contenu des plans d'action. Nous résumons aussi les événements d'actualité qui ont marqué les créneaux ou qui revenaient souvent lors des entretiens.

### ***Définition des créneaux***

Le Tableau XIV présente la composition de ces créneaux d'après les documents obtenus à cet effet. On réalise que leur champ d'intervention est vaste, par exemple, on retrouve huit filières dans le créneau *Techno-mines souterraines* :

- exploitation minière souterraine générale;
- mines filoniennes;
- géosciences adaptées à la recherche et l'exploitation de gisements souterrains;
- équipements de forage de surface et souterrain;
- équipements de manutention et traitement de minerais;
- remblais souterrains;
- exploitation minière en milieu isolé et nordique;
- gestion des résidus miniers et restauration de sites.

Le créneau *Systèmes de construction en bois* englobe une multitude de produits, allant des maisons modulaires en passant par des fermes de toits jusqu'aux panneaux de revêtement pour les toitures. Le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales* concerne évidemment la récolte de tourbe, mais il comprendrait également le domaine de l'horticulture, les équipementiers et l'agro-environnement. Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, malgré son titre, ne concerne pas que les équipementiers, mais aussi la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation des métaux, de même que l'exploration et l'exploitation minière. Le créneau *Récréotourisme santé/nature* se rapporte aux produits liés à la grande nature, l'aventure, la culture et le tourisme de santé. Le créneau *Éolien* comprend la fabrication des équipements liés à la

mesure des vents, la production des diverses composantes (ex. : tours, pales, nacelles), la fabrication proprement dite, l'installation des éoliennes et l'expertise dans la gestion des parcs éoliens. Le créneau *Transformation de l'aluminium* englobe l'ensemble de ces activités :

- fabrication de produits finis ou semi-finis ayant déjà subi une première transformation (mise en forme du métal primaire) et à leur commercialisation;
- fabrication d'équipements spécialisés destinés à la production ou à la transformation de l'aluminium et à leur commercialisation;
- valorisation, recyclage des déchets et des résidus résultant de la transformation de l'aluminium;
- production de matériaux (poudre, résine, additif, ou autres) entrant dans la production de l'aluminium primaire ou dans les opérations subséquentes de transformation de l'aluminium et à leur commercialisation.

Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* comprend à la fois les filières Biotechnologies marines, Technologies marines, Aquaculture et Capture et transformation de la biomasse marine. À elle seule, la filière Technologies marines de ce créneau regroupe : les services et technologies de l'information maritime, le transport maritime (architecture, construction et réparation navales), les systèmes intelligents de transport, l'environnement marin, l'exploration et l'exploitation, les travaux sous-marins et la géomatique marine.

Tableau XIV. Définition des créneaux

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<b>Créneau</b>	<b>Techno-mines souterraines</b>	<b>Systèmes de construction en bois</b>	<b>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</b>	<b>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</b>	<b>Récréotourisme santé/nature</b>	<b>Éolien</b>	<b>Transformation de l'aluminium</b>	<b>Ressources, sciences et technologies marines</b>
<b>Composition</b>	Exploitation minière souterraine générale	Bois d'ingénierie	Tourbe brute	Équipementiers	Produits liés à la grande nature, l'aventure, la culture et le tourisme de santé	Équipements liés à la mesure des vents	2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation des métaux	Biotechnologies marines
	Les mines filoniennes	Panneaux	Produits d'horticulture	Exploitation minière	Clientèle : internationale d'affaires et tourisme de croisière	Fabrication des diverses composantes	Équipementiers	Technologies marines
	Géosciences adaptées à la recherche et l'exploitation de gisements souterrains	Systèmes préfabriqués	Équipementiers	Exploration minière		Installation des éoliennes	Valorisation et recyclage des déchets et des résidus	Aquaculture
	Équipements de forage de surface et souterrain  Équipements de manutention et traitement de minerais	Bois d'œuvre	Utilisation en agroenvironnement	2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation des métaux		Expertise dans la gestion d'un parc	Production de matériaux (poudre, résine, additif, ou autres)	Capture et transformation de la biomasse marine
	Remblais souterrains							
	Exploitation minière en milieu isolé et nordique							
	Gestion des résidus miniers et restauration de sites							

### *Comités de créneaux et état d'avancement*

Le Tableau XV montre la composition des membres de comités ainsi que l'état d'avancement des créneaux. On remarque surtout que ce sont souvent les organismes de soutien qui affichent un leadership dans l'organisation du créneau. On note également que la taille des créneaux varie, que la grande entreprise y est souvent présente, et que l'état d'avancement du créneau diffère. Les paragraphes suivants décrivent l'état d'avancement du créneau et soulèvent certains éléments de leur composition. Ces informations permettent de mieux comprendre les résultats qui suivront.

En janvier 2006, la région de l'Abitibi-Témiscamingue s'était dotée d'une nouvelle structure administrative, dénommée MISA (mines, innovations, solutions et applications) afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du créneau *Techno-mines souterraines*. Le conseil d'administration (qui fait également figure de comité de créneau) est composé des représentants des différentes filières. Plusieurs personnes de la grande entreprise y siègent.

Le créneau *Systèmes de construction en bois* était un dossier suspendu au printemps 2006. Avec la crise qui sévit dans l'industrie forestière, le coprésident du créneau qui représentait l'entreprise Tembec et les autres grandes entreprises qui en faisaient partie avaient d'autres préoccupations. La Commission forestière faisant suite au Rapport Coulombe monopolisait aussi les énergies de plusieurs acteurs régionaux. Les organismes de soutien avaient également déjà fort à faire avec le créneau *Techno-mines souterraines*, mais la suspension du dossier ne plaît pas à ceux qui avaient déjà un projet sur la planche.

La stratégie et le plan d'action du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, présidé par Premier Tech, ont été présentés au comité interministériel au printemps 2006. Aux dernières nouvelles, l'Association des producteurs de tourbe du Québec avait renoncé à participer financièrement à la création

du Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) qui serait situé au Centre de la nouvelle économie de La Pocatière. Cette décision est cruciale puisqu'une bonne partie du plan d'action du créneau repose sur ce nouvel organisme.

**Tableau XV. Composition des comités de créneaux**

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<u>Créneau</u>	<u>Techno-mines souterraines</u>	<u>Systèmes de construction en bois</u>	<u>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</u>	<u>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</u>	<u>Récréotourisme santé/nature</u>	<u>Éolien</u>	<u>Transformation de l'aluminium</u>	<u>Ressources, sciences et technologies marines</u>
<b>Présidence</b>	Raynald Vézina, Cambior	Charles Gagnon, Tembec; Daniel Marcotte, Cégep de l'A.T.	Yves Goudreau, Premier Tech	Carol Lavoie, CATE-CN	Georges, Mamelonet, maire de Percé	Sans président	Arthur Gobeil, Société de la Vallée de l'aluminium	
<b>Leader-ship</b>	MISA	Nouvel organisme	CIITQ	CATE-CN	ATR	Techno-Centre éolien	Société de la Vallée de l'aluminium	Technopole Maritime
<b>Nombre</b>	MISA (20 membres)	17 membres	30 entreprises	20 membres	20 membres	10 membres	10 membres	1 comité par région, 1 comité par filière
<b>Commentaires</b>	Représentation par filière  Représentation non officielle de la grande entreprise	Plusieurs entreprises  Grandes entreprises présentes	Liste inexacte	Grandes entreprises présentes  Peu de personnes de Baie-Comeau	Villes présentes  Beaucoup d'organismes de soutien, surtout ATR	Beaucoup d'organismes gouvernementaux	Beaucoup d'entreprises  Composition par filière	250 personnes ont collaboré
<b>État d'avancement</b>	ACCORD2 Mars 2006	Dossier suspendu	Comité interministériel	Comité interministériel	ACCORD2 juillet 2006	Dossier récupéré	ACCORD2 : Automne 2005	ACCORD2 Novembre 2006

Sur la Côte-Nord, le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* a aussi été présenté au comité interministériel. Le Centre d'aide technologique de la Côte-Nord (CATE-CN) a joué un rôle majeur dans l'élaboration du plan d'action. C'est ce centre qui viendra principalement en aide aux entreprises dans leur projet de développement. Les entreprises sont encore présentes dans le créneau, mais elles ne jouent plus un rôle aussi actif qu'auparavant. L'entreprise Alouette y participe et espère concrétiser des projets de transformation de l'aluminium.

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* regroupe plusieurs villes de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Les Associations touristiques régionales (ATR) sont également très présentes. Le plan d'action du créneau prévoit cinq pôles de développement de l'industrie touristique sur le territoire de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine; les villes y ont inscrit leurs projets. Le plan d'action du créneau est arrimé avec ceux des ATR.

Au printemps 2006, on ne savait plus ce qu'il adviendrait du créneau *Éolien* de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Pour plusieurs, la région avait perdu le dossier aux mains de la politique. L'organisme TechnoCentre Éolien, qui avait joué un rôle majeur dans l'identification de ce créneau et l'établissement de mesures spécifiques pour la région, ne voulait plus présider le comité de créneau. Les entreprises installées à Matane ne font pas partie du créneau.

Le créneau *Transformation de l'aluminium* poursuivait son cours au Saguenay-Lac-Saint-Jean, ayant adopté son plan d'action depuis un certain temps, même avant le projet ACCORD. C'est la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA) qui suit le dossier. Les entreprises du comité de créneau ont un peu délaissé le projet ACCORD, mais demeuraient encore très actives à l'intérieur de leur filière. L'entreprise Alcan y participe via son Bureau de développement industriel régional.

Lors des entrevues, les régions du Québec maritime étaient à leurs dernières corrections du plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*. Chacune des quatre filières (Biotechnologies marines, Technologies marines, Capture et



transformation de la biomasse marine, Aquaculture) a son propre plan d'action intégré dans un seul document. L'organisme Technopole Maritime du Québec, qui joue déjà un rôle actif au sein des filières Biotechnologies marines et Technologies marines, verra ses responsabilités accrues.

### ***Vision, horizon et objectifs des créneaux***

À l'origine du projet ACCORD, le gouvernement du Parti québécois voulait que les régions périphériques du Québec mettent en place des projets structurants les positionnant sur la scène internationale. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on parlait même de faire un nouveau Mont-Tremblant à Carleton (Q6019). La Société générale de financement du Québec accompagnait les régions dans l'identification de ces projets ou créneaux, et dans la préparation des plans d'action appropriés. Avec le départ de la Société générale de financement du Québec, le projet ACCORD s'est poursuivi, mais à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères. Le projet ACCORD a pris une nouvelle tournure, mais la démarche ACCORD n'a pas été modifiée pour autant.

Dans la plupart des stratégies des créneaux, on vise à devenir « leader » sur la scène mondiale ou internationale dans un horizon assez court (Tableau XVI). Pourtant, les acteurs interrogés formulent des objectifs bien ciblés pour le créneau. Par exemple, l'Abitibi-Témiscamingue désire prendre sa place dans le créneau *Techno-mines souterraines* devant le Nord de l'Ontario qui connaît une croissance importante dans ce secteur, et qui semble bénéficier d'une oreille attentive de la part du gouvernement fédéral pour l'obtention de fonds. Dans l'industrie de la tourbe, le Bas-Saint-Laurent veut percer davantage le marché européen et réduire ses coûts. Les entreprises de la Côte-Nord désirent resserrer les liens avec les grands donneurs d'ordre de l'acier et de l'aluminium pour obtenir plus de contrats et exporter leur expertise sur la scène internationale. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on désire attirer la clientèle internationale et on mise sur le tourisme d'hiver pour rallonger une saison touristique trop courte. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean poursuit son objectif de

développer une industrie de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium, mais elle veut également vendre son expertise à l'étranger au niveau des équipementiers et de la construction d'alumineries.

**Tableau XVI. Vision, horizon et objectifs**

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<b>CRÉNEAU</b>	<u>Techno-mines souterraines</u>	<u>Systèmes de construction en bois</u>	<u>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</u>	<u>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</u>	<u>Récréotourisme santé/nature</u>	<u>Éolien</u>	<u>Transformation de l'aluminium</u>	<u>Ressources, sciences et technologies marines</u>
<b>Vision</b>	Reconnaissance mondiale de l'expertise	Une des régions du globe les plus avancées	Reconnue comme leader sur les marchés internationaux	Référence incontournable reconnue mondialement	Reconnue parmi les chefs de file au Canada et dans le monde	N.D.	Leader mondial dans la transformation de l'aluminium et de la fabrication d'équipements	Technologies marines : leader mondial Biotechnologies marines : présente sur la scène internationale; Autres filières : vision plus modeste
<b>Horizon</b>	2020	2025	2015	2015	2011		2010	2016
<b>Principaux objectifs (formulés par les acteurs)</b>	Modèle de l'Ontario	Création d'une entreprise d'envergure	Percer davantage le marché européen	Accroître les exportations (Modèle de Métal 7)	Intéresser la clientèle internationale	Créer une véritable industrie	Créer des entreprises de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation	Pas d'objectifs ou d'orientations communes <u>Aquaculture</u> : Consolider l'industrie
	Reconnaissance et meilleur financement du fédéral	Mettre en réseau les autres régions du Québec	Réduction des coûts	Intéresser les grands donneurs d'ordre	Allonger la période touristique	Exporter son savoir-faire	Vendre l'expertise des équipementiers	<u>Biotechnologies et Technologies marines</u> : Attirer de nouvelles entreprises
	Créer une masse critique dans la région				Miser sur le tourisme d'hiver	Niche : climat nordique	Vendre l'expertise dans la construction d'alumineries	<u>Capture et transformation</u> : Accroissement des ventes et réduction des coûts

Au niveau du Québec maritime, on constate que les quatre filières n'ont pas d'objectifs communs. Dans les Biotechnologies et Technologies marines, l'objectif des prochaines années, c'est assurément d'attirer des entreprises dans le domaine. Pour l'Aquaculture, il s'agit surtout de consolider la filière. Dans la Capture et transformation de la biomasse marine, outre la question d'assurer un meilleur approvisionnement, on cherche à vendre davantage sur le marché québécois et à réduire les coûts. Bref, à première vue, ce sont des objectifs à la portée des régions périphériques et potentiellement créateurs d'emplois, mais qui sont cependant assez loin de la vision du projet ACCORD.

### ***Stratégie et plan d'action***

Dans plusieurs des cas, les comités de créneaux ont suivi la démarche proposée par Samson Bélair Deloitte & Touche (SBDT), ils ont rédigé leur plan d'action selon les axes de développement. La Côte-Nord a choisi de présenter un plan d'action selon ses trois axes principaux, alors que dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les actions du créneau *Récréotourisme santé/nature* sont présentées par pôle de développement. Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, les acteurs ont préféré présenter les actions par filière et l'on retrouve également une nomenclature des investissements nécessaires par type de dépenses (Tableau XVII). Au Tableau XVII, la réalisation des plans d'action des créneaux demande des investissements importants. Ces investissements varient de 42 M\$ à 328,5 M\$. Dans le cas du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales* contrairement à d'autres, les entreprises y ont inscrit leurs projets privés, c'est pourquoi on arrive à un investissement substantiel, de l'ordre de 210 M\$, mais 201 M\$ sont de nature privée.

**Tableau XVII. Stratégie et plan d'action, investissements nécessaires et création d'emploi**

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<b>CRÉNEAU</b>	<b>Techno-mines souterraines</b>	<b>Systèmes de construction en bois</b>	<b>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</b>	<b>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</b>	<b>Récréo-tourisme santé/nature</b>	<b>Éolien</b>	<b>Transformation de l'aluminium</b>	<b>Ressources, sciences et technologies marines</b>
<b>Stratégie et plan d'action</b>	Réseautage et intégration (1,9 M\$)  Innovation (14,5 M\$)  Formation et main-d'œuvre (1,8 M\$)  Financement (10,5 M\$)  Infrastructures (20,1 M\$)		Entreprises et entrepreneuriat (203 M\$)  Innovation & développement/Alliances & partenariat (0,4 M\$)  Formation et main-d'œuvre (1,2 M\$)  Infrastructures (2,1 M\$)  Organisation et financement (3,1 M\$)	Consolidation du créneau existant (preneurs/donneurs d'ordre) (41,7 M\$)  Exploration/exploitation minière (27,2 M\$)  Transformation métallique/diversification régionale (41 M\$)	Matane (7,5 M\$)  Chic-Chocs (32,2 M\$)  La Pointe-Gaspé-Percé (40,8 M\$)  Baie-des-Chaleurs (72,5 M\$)  Îles-de-la-Madeleine (7,9 M\$)		Entreprises (1,7 M\$)  Entrepreneuriat (1,6 M\$)  Innovation et développement (4,8 M\$)  Alliances et partenariat (1,2 M\$)  Formation et main-d'œuvre (7,2 M\$)  Organisation et financement (25,7 M\$)	Aquaculture (86,9 M\$)  Biotechnologies marines (35,1 M\$)  Capture et transformation (85 M\$)  Technologies marines (53,1 M\$)  Frais communs (68,4 M\$)
<b>Période</b>	2005-2010		2006-2011	2006-2011	2006-2011		2004-2009	2006-2011
<b>Investissements nécessaires</b>	49 M\$	Pas évalués, mais importants	210 M\$, mais 201 M\$ sont des projets privés	109 M\$	161 M\$ (sans les infrastructures)	n.d.	42 M\$	328,5 M\$
<b>Création d'emploi</b>	600 emplois directs et 400 indirects	6000 emplois, dont 900 en région	500 emplois	500 emplois, dont 250 dans la 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation	1160 emplois	1000 emplois, dont 10 % en R&D	1000 emplois	325 emplois

On prévoit plusieurs nouveaux emplois découlant du projet ACCORD. Sur une période de cinq ans, ils sont de l'ordre de 325 à 1 160 emplois pour chacune des régions de notre étude; ces créations d'emplois peuvent avoir un impact économique significatif dans des régions relativement moins peuplées.

#### **4.3.1.3 Événements d'actualité**

Au printemps 2006, les créneaux d'excellence sélectionnés de notre étude étaient de toutes les actualités (Tableau XVIII). Le prix des métaux était sur une remontée spectaculaire, ce qui rassurait les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord d'avoir fait le bon choix de miser encore sur le secteur des mines, malgré les pertes d'emplois importantes du début des années 2000. Cette situation mettait un baume sur une crise qui n'en finissait plus, celle de l'industrie forestière affectant toutes les régions périphériques du Québec. Rappelons qu'en février 2006, le gouvernement Harper s'était entendu avec son homologue américain pour régler le différend sur le bois d'œuvre. Avec la hausse du taux de change et l'augmentation du prix du pétrole, ainsi que la réduction de l'approvisionnement en bois faisant suite au Rapport Coulombe, l'industrie forestière était en pleine restructuration, fermant des usines dans des villages des régions périphériques où elles sont souvent le principal employeur. L'industrie forestière misait sur le budget éminent du gouvernement provincial afin qu'il assouplisse certaines règles et réduise leurs coûts par rapport à la concurrence ontarienne et américaine.

D'autres régions avaient aussi à l'œil le budget provincial et multipliaient les déclarations devant les médias afin que l'on cesse les mesures spécifiques consenties aux régions périphériques (ex. : crédits d'impôt sur la masse salariale). Les crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean étaient visés en particulier et considérés comme contribuant à une concurrence déloyale entre les entreprises. Le débat entre les régions centres et régions périphériques était à son plus haut niveau.

Forte du référendum de novembre 2005, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean réclamait des redevances au gouvernement pour compenser les avantages au niveau

énergétique dont bénéficie l'entreprise Alcan. Depuis la fermeture de l'usine d'Arvida et la déclaration d'Alcan qu'elle n'investirait plus au Québec, on demandait à Alcan de faire sa part en matière de création d'emploi au même titre qu'elle s'est engagée à le faire, via sa participation à l'entreprise Alouette sise sur la Côte-Nord.

Tableau XVIII. Événements d'actualité et événements marquants

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<u>Créneau</u>	<u>Techno-mines souterraines</u>	<u>Systèmes de construction en bois</u>	<u>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</u>	<u>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</u>	<u>Récréotourisme santé/nature</u>	<u>Éolien</u>	<u>Transformation de l'aluminium</u>	<u>Ressources, sciences et technologies marines</u>
<b>Événements d'actualité</b>	Déclarations de Richard Desjardins	Fermeture et perte d'emplois; Consolidation de l'industrie	Hausse du taux de change	Augmentation du prix des métaux	Fin des ententes spécifiques	2 <sup>e</sup> appel d'offres d'Hydro-Québec	Budget provincial Débat régions centres/périphériques	Crise de l'industrie de la crevette
	Étude sur la pollution à l'arsenic	Entente de Harper avec les États-Unis	Hausse du prix du pétrole	Exploitation de nouvelles mines au Labrador	Loi 73 (financement de la promotion)	Retombées économiques de l'éolien	Référendum auprès de la population	Baisse du prix du crabe
	Remontée spectaculaire des prix des métaux	Commission forestière Rapport Coulombe						
		Hausse du taux de change						
		Hausse du prix du pétrole						
<b>Événements marquants</b>	Crise du début des années 2000	Droits compensatoires		Entente avec Alouette	Fermeture de la Gaspésia	Mesures spécifiques	Fermeture de l'usine d'Arvida	Moratoire sur la morue
	Fermetures d'entreprises et perte d'emplois	Film L'Erreur boréale Recommandations du Rapport Coulombe		Incertitudes sur l'avenir Alcoa	Fermeture d'entreprises New Richmond, Murdochville	Matane : avantage de l'éolien	Perte d'emplois chez Alcan	Reconversion de l'industrie

Hydro-Québec venait de lancer son 2<sup>e</sup> appel d'offres de 2 000 MW d'électricité éolienne. Un vent fort, mais inquiétant soufflait sur la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et la région du Bas-Saint-Laurent. Les prospecteurs étaient à pied d'œuvre, les négociations allaient bon train sur l'installation de nouveaux parcs éoliens, mais l'on commençait à s'interroger sur les réelles retombées économiques de l'éolien et ses effets néfastes, notamment sur l'industrie touristique.

Devant les prix trop bas, les pêcheurs de crevettes refusaient de sortir en mer, mettant ainsi en péril la saison de pêche, les emplois et la rentabilité des usines de transformation dont l'usine Marinard employant 300 personnes. Depuis les dernières années, le prix des crustacés est en chute libre et on s'inquiète sur la capacité de renouvellement des stocks de poissons.

#### **4.3.1.4 Synthèse**

Cette première partie visait à comparer la démarche du projet ACCORD, telle que pensée à l'origine, et son état d'avancement au printemps 2006. Ce retour sur la démarche nous permet de faire le point sur les composantes qui interfèrent dans un projet de développement économique régional.

Globalement, des pages précédentes, on constate l'énorme défi à relever lorsqu'il s'agit d'implanter des *clusters* dans des régions qui n'ont pas les caractéristiques de celles dont on a copié le modèle. La littérature s'intéresse aux facteurs de succès, mais elle ne donne malheureusement pas la marche à suivre, plusieurs questions se posent à cet effet : comment identifier correctement un créneau d'excellence? Combien de créneaux d'excellence devrions-nous choisir? Comment définir leur portée? Quel devrait être l'objectif recherché étant donné leur taille ou leur degré d'implantation? Qui devrait assumer le leadership et comment le susciter? Ces questions sont cruciales pour la poursuite du projet. Dans les régions observées, pas moins de 23 créneaux d'excellence ont été recensés alors que plusieurs d'entre eux ne disposent pas de masse critique d'entreprises ou d'avantages comparatifs particuliers, alors que l'on vise à ce que ces créneaux soient compétitifs sur la scène internationale dans un horizon rapproché. On



constate que la portée de ces créneaux est vaste, ce qui soulève l'interrogation à savoir s'ils sont bien ciblés par rapport à l'objectif. À ce sujet, dans les entretiens, les acteurs se donnent des buts plus réalistes que la vision qui est rédigée dans les stratégies des créneaux. Il n'en demeure pas moins que les plans d'action demandent des investissements en argent importants, ce qui soulève la question de leur faisabilité ou de leur financement, un aspect qui est rarement abordé dans la littérature sur les *clusters*. On observe aussi que le gouvernement a joué un rôle important dans la mobilisation des acteurs sur le projet, mais que cette mobilisation s'est effritée par la suite, en particulier auprès des gens d'affaires. Les ressources régionales de soutien sont très présentes et assurent même un leadership important dans les créneaux, alors que le projet ACCORD misait surtout sur la collaboration des entreprises. Il semble aussi que ce sont les élites de la région (ex. : grandes entreprises, représentants de sociétés d'investissement, recteurs d'université et dirigeants de collèges d'enseignement, représentants des élus régionaux) qui participent aux comités ACCORD ainsi qu'aux comités de créneaux.

Ces premiers résultats démontrent aussi l'aspect très dynamique d'un projet de développement économique. Il est indéniable que la démarche du projet ACCORD, en particulier celle des créneaux d'excellence, est influencée par son environnement. Dans la description des événements, on voit que les aspects politiques, institutionnels et même économiques ont eu des impacts importants sur le déroulement du projet jusqu'à le mettre en péril dans certains cas (ex. : systèmes de construction du bois). L'emploi demeure un objectif important du projet ACCORD, mais compte tenu de la situation de certains créneaux (ex : augmentation du taux de change), le maintien des emplois existants nous apparaît un objectif tout aussi louable que celui de la création d'emploi.

Nous examinons les résultats de chaque composante du modèle exploratoire dans les pages suivantes, en commençant par la prise en compte du marché du travail.

### **4.3.2 La prise en compte du marché du travail**

Dans les pages précédentes, nous avons présenté les comités régionaux ACCORD et comités de créneaux. Nous avons brièvement décrit les huit créneaux

sélectionnés ainsi que les stratégies et plans d'actions qui y sont associés. Nous avons également abordé des événements d'actualité et des événements marquants qui les concernent. Ces informations sommaires étaient nécessaires afin de mieux comprendre les résultats obtenus lors des entretiens et de notre analyse des données secondaires.

Les pages qui suivent présentent les résultats selon la première dimension de notre modèle, celle de la prise en compte du marché du travail. Cette composante est plus élaborée que les autres. En fait, pour évaluer les besoins des employeurs et les préoccupations envers la main-d'œuvre, il était nécessaire de présenter d'abord ce marché du travail. Sous le volet de la demande de travail, cette dimension comprend le portrait des entreprises et leurs principales problématiques, par exemple, sur le plan des coûts de production, de la concurrence et de l'environnement. Sous le volet de l'offre de main-d'œuvre, nous présentons d'abord ce que contiennent les stratégies et plans d'action en regard de la main-d'œuvre, pour discuter ensuite du profil des emplois dans les créneaux, et terminer par les préoccupations en matière de main-d'œuvre. On se rappellera que nous avons fait l'hypothèse que la compréhension des besoins des entreprises et ceux de la main-d'œuvre (marché du travail) était une condition de succès d'un projet de développement économique régional.

#### **4.3.2.1 Demande de travail**

Lors de nos entretiens et de l'analyse des données secondaires se rapportant aux créneaux, beaucoup d'emphase a été mise pour comprendre les défis et contraintes des entreprises. Pour ce faire, il était important de connaître d'abord le profil des entreprises (ex. : leur taille), leur espace industriel (ex. : présence d'entreprises dominantes) et leurs problèmes particuliers (ex. : concurrence, coûts de production). Ces éléments ont aussi permis de mieux cerner les besoins des entreprises.

##### ***Portrait des entreprises***

Les documents relatifs au projet ACCORD sont souvent avares sur le nombre d'entreprises, bien que l'existence d'un créneau repose, en théorie, sur la présence d'une

masse critique d'entreprises et d'emplois. Le Tableau XIX montre le nombre d'entreprises et d'emplois ainsi que la présence des grandes entreprises à l'intérieur de chaque créneau. Les chiffres qui sont présentés dans ce tableau sont, pour la plupart, ceux qui ont été inscrits lors de l'identification des créneaux (Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région).

Lorsque nous avons tracé le portrait des entreprises des huit créneaux sélectionnés, nous avons été surpris par la **faible taille des créneaux**, même si la plupart d'entre eux ont été identifiés créneaux « leaders » dans leur région, et que la définition de ces créneaux embrasse assez large, comme nous l'avons vu. Encore aujourd'hui, **la grande majorité des emplois des créneaux observés se retrouvent dans quelques grandes entreprises**. Il n'y a pratiquement pas de moyennes entreprises dans les régions périphériques du Québec. Ces données jouent sur les possibilités de développement des entreprises.

**Tableau XIX. Portrait des entreprises des créneaux sélectionnés et présence de la grande entreprise (GE)**

	Abitibi-Témiscamingue		Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Saguenay-Lac-Saint-Jean	Le Québec maritime
<b>Créneau</b>	<b><u>Techno-mines souterraines</u></b>	<b><u>Systèmes de construction en bois</u></b>	<b><u>Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales</u></b>	<b><u>Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques</u></b>	<b><u>Récréo-tourisme santé/nature</u></b>	<b><u>Éolien</u></b>	<b><u>Transformation de l'aluminium</u></b>	<b><u>Ressources, sciences et technologies marines</u></b>
<b>Portrait des entreprises</b>	94 employeurs (31 entreprises minières) et 4500 emplois en 2002	31 entreprises et 4000 emplois, mais peu d'entreprises spécifiquement dans le domaine	12 entreprises et 1067 emplois en 2001	Une vingtaine, plus de 6600 emplois en 2004	1000 entreprises et 5200 emplois en 2002  Peu d'entreprises de catégorie 4 étoiles	Quelques entreprises, 10 emplois reliés	51 entreprises, 6000 emplois, mais seulement 17 entreprises dans la 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation	Environ 130 entreprises excluant la capture, plus de 3500 emplois
<b>Présence de la grande entreprise (GE*)</b>	5 GE : 80 % des emplois	GES : 88 % des emplois	GE : 75 % des emplois	6 GE : 93 % des emplois	Pas de GE	Pas de GE, mais ce sont les donneurs d'ordre	GE : 5000 emplois	GES : distribution, commerce de détail, biotechnologies

\*GE : grande entreprise.

Plus précisément, le créneau *Techno-mines souterraines* comprend les entreprises minières d'exploitation et d'exploration, les équipementiers, les entreprises qui offrent des services dans l'industrie ainsi que les entreprises de transformation de métaux. Lors de la sélection des créneaux en 2002, l'industrie des mines en Abitibi-Témiscamingue

était composée de 94 employeurs pour environ 4 500 emplois. Parmi les employeurs, on dénombrait 31 entreprises minières de métaux, mais 5 entreprises détenaient 80 % des emplois. Depuis la signature de l'Entente ACCORD 1, plusieurs fermetures d'entreprises minières ont eu lieu. Dans son site Internet, le ministère des Ressources naturelles et Faune ne mentionne que sept mines en activité à la fin de 2005 pour un total de 1 481 travailleurs<sup>60</sup>.

Dans le créneau *Systèmes de construction en bois*, on fait référence à 31 entreprises en 2001 pour près de 4 000 emplois. Les grandes entreprises (Tembec, Domtar, Norbord, Uniboard) sont les entreprises phares du créneau. À elles seules, elles occuperaient 88,4 % des emplois du créneau, selon les chiffres rapportés. On comprend que les grandes entreprises de la région font partie du créneau, même si leur production n'est pas beaucoup liée à la 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> transformation. Dans l'étude de marché de Samson Bélair, Deloitte & Touche<sup>61</sup>, on fait état de 5 usines de panneaux et de produits dérivés du panneau. Il n'y aurait qu'une seule usine dans la catégorie des bois d'ingénierie. Quelques entreprises locales se spécialisent dans les systèmes de construction, pour la plupart, ce sont des PME ayant entre 2 et 55 personnes à leur emploi, d'après le répertoire des entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation de l'AFAT. Avec toutes les fermetures d'entreprises qui ont eu lieu récemment dans l'industrie forestière, il est difficile d'évaluer le nombre d'emplois actuellement.

Lorsque le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été identifié, les documents du projet ACCORD faisaient mention de 12 entreprises pour un nombre total de 1 067 emplois en 2001. Premier Tech constituait l'entreprise la plus importante avec 75 % de l'ensemble des emplois; cette entreprise a connu une expansion considérable depuis. Au cours des dernières années, on

---

<sup>60</sup> <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/abitibi-temiscamingue/mines/mines-activite.jsp> (page consultée le 13 octobre 2006).

<sup>61</sup> Samson Bélair Deloitte & Touche. *Étude de marché sur les systèmes de construction de bois*. Région de l'Abitibi-Témiscamingue, présentation au comité industriel du créneau du bois. 3 février 2003, 10.

constate une diminution du nombre de producteurs de tourbe. Certains se font acheter par les plus grosses, alors que d'autres ont arrêté leur production. Quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) de la production québécoise est effectuée par les cinq principaux producteurs<sup>62</sup>.

Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* est centré sur les preneurs d'ordre spécialisés en procédés industriels miniers et métallurgiques qui offrent leurs services à la grande entreprise. Dans la région de la Côte-Nord, on recense un faible nombre d'entreprises de cette catégorie : quelques entreprises qui fabriquent des équipements et qui font de la réparation et de la mécanique industrielle, quelques entreprises de services de génie-conseil, quelques entreprises qui font notamment de l'usinage et de la soudure des métaux. Les plus importantes d'entre elles, soit en fait quatre entreprises<sup>63</sup>, embauchent de 60 à 70 employés. En amont cependant, il existe les grands donneurs d'ordre qui sont identifiés comme faisant partie du créneau. On retrouve les alumineries Alcoa et Alouette et les entreprises d'extraction et de traitement du minerai de fer ou titane : Compagnie minière Québec Cartier, Compagnie minière IOC, QIT Fer et Titane et Mines Wabush. Les grandes entreprises occupent 93 % des emplois du créneau.

En 2002, lors de l'évaluation du potentiel d'excellence du créneau *Récrétotourisme santé/nature*, on estimait qu'environ 1000 entreprises et quelque 5 200 emplois en faisaient partie. Ces entreprises étaient réparties sur l'immense territoire de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Contrairement aux autres créneaux, il n'y a pas de grandes entreprises qui dominent le secteur. La grande majorité des entreprises du créneau sont de très petites entreprises qui vivent difficilement une trop courte saison touristique. Dans la région, il y a peu d'infrastructures hôtelières et de restaurants de

---

<sup>62</sup> Site Internet du MRNF, Bilan et faits saillants – 2005 — Minéraux industriels, Tourbe, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/enligne/mines/bfs2005/mineraux.asp> (page consultée le 27 octobre 2006).

<sup>63</sup> ACCORD Côte-Nord. *Stratégie de développement du créneau d'excellence — Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgique*. 1<sup>er</sup> février 2006.

catégorie 4 étoiles, une catégorie qui permet d'attirer une clientèle internationale, l'un des objectifs du créneau *Récréotourisme santé/nature*.

Lors de l'identification du créneau *Éolien* pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, il y avait très peu d'entreprises dans le domaine. Même lors des entrevues au printemps 2006, on recensait tout au plus une dizaine d'entreprises et celles-ci sont dispersées sur le territoire. Les grandes entreprises sont absentes du créneau, mais en réalité, bien présentes indirectement. Elles sont les grandes donneuses d'ordre (ex. : General Electric), ceux qui obtiennent les contrats de construction de parcs d'éoliennes faisant suite aux appels d'offres d'Hydro-Québec. Ce sont aussi des multinationales qui détiennent le marché des éoliennes de grande puissance.

En 2002, le créneau *Transformation de l'aluminium* était représenté par une seule grande entreprise (Alcan) autour de laquelle se greffent des PME. Lors de l'évaluation du créneau par le secrétariat à la coordination, on recensait 51 entreprises pour environ 6 000 emplois; la plupart de ces emplois provenaient de l'entreprise Alcan (5 000 employés). Sur ce nombre, on compte environ 17 entreprises qui oeuvrent dans la 2<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium.

D'après les données recueillies, le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* comprendrait environ 130 entreprises pour un total de plus de 3 500 emplois répartis dans les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. À ces entreprises, il faut ajouter les propriétaires de bateaux et de permis de pêche. Dans les documents du projet ACCORD, on fait mention de 5 864 détenteurs de permis de pêche et de 1 550 détenteurs de permis de chasse au loup marin; un pêcheur peut détenir plusieurs permis. Les filières sont concentrées dans des régions particulières : Biotechnologies marines et Technologies marines pour la région du Bas-Saint-Laurent; Pêches et un peu de Transformation pour la région de la Côte-Nord; Pêches, Transformation et Aquaculture pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Il y a très peu d'entreprises dans les filières Biotechnologies marines et Technologies marines, bien qu'il y ait plusieurs chercheurs dans le domaine. Dans le

créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, il n'y a pas de grandes entreprises présentes sur le territoire, mais ce sont elles qui achètent les crustacés du Québec, qui les transforment en partie et qui occupent les tablettes et les comptoirs réfrigérés dans les commerces de détail. Elles sont aussi présentes dans les produits liés aux Biotechnologies marines (ex. : produits pharmaceutiques, naturels).

### ***Principales problématiques***

Lorsque nous avons voulu comprendre les facteurs qui influent principalement sur les créneaux, nous nous sommes heurtés à une première difficulté : l'étendue du créneau qui englobe plusieurs secteurs d'activité à la fois, par exemple, huit filières dans les *Techno-mines souterraines*, trois axes (exploration/exploitation minière, transformation de l'aluminium et équipementiers) pour le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Comme le recensement des besoins des entreprises est l'objectif recherché, nous avons donc concentré notre analyse sur les problématiques qui concernent davantage les PME. Dans les pages qui suivent, nous ne reprenons pas chacune des caractéristiques des créneaux, nous résumons brièvement les points forts qui se dégagent de notre analyse.

Les régions périphériques du Québec sont encore aujourd'hui très peu diversifiées, malgré les moyens mis en place par le gouvernement ces dernières années pour accroître la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> transformation de leurs ressources naturelles. C'est que **la tâche est loin d'être facile pour les régions périphériques du Québec en matière de diversification ou de développement économique**. Les embûches qu'elles doivent surmonter sont nombreuses.

Premièrement, lorsqu'il s'agit de métaux précieux tels que l'or que l'on retrouve dans les mines de l'Abitibi-Témiscamingue, on parle peu de transformation. Il n'y a pratiquement que dans la bijouterie où l'or est transformé. Ce métal prend surtout sa valeur sur le marché de la Bourse. Quant aux autres métaux, la Fonderie Horne de Rouyn-Noranda doit importer du métal pour fournir son usine.



Que ce soit du cuivre, du bois, du fer ou de l'aluminium et même de la tourbe, la 2<sup>e</sup> transformation demande des **investissements élevés**. Les régions périphériques du Québec sont dépourvues de ces infrastructures. Très peu d'entrepreneurs de ces régions disposent de ressources financières suffisantes pour se lancer dans de telles entreprises :

M.P. : « Dans la région, si on veut faire de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, est-ce qu'il y a des usines qui font du laminé d'aluminium? »

Intervenant : Non, on n'a rien.

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

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

M.P. : Alors, comment allez-vous faire de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation?

Intervenant : On cherche des projets (rires). » (Q5002)

« Les pare-chocs ne viennent pas du Saguenay-Lac-Saint-Jean! L'aluminium est peut-être sorti d'ici sous forme de lingot qui est parti chez Keyser en Ontario, qui a fait l'extrusion X, qui est revenu à l'usine de pare-chocs, après ça, qui s'en va dans le Mid-Est américain. » (Q2005)

Les usines de transformation de poisson demandent un investissement moins considérable en infrastructures. Cependant, ce sont des entreprises qui opèrent de façon saisonnière et elles doivent multiplier les efforts pour stabiliser et sécuriser leur approvisionnement. En ce qui concerne la 3<sup>e</sup> transformation (ex. : crêpe aux fruits de mer), il serait plus rentable de fabriquer ces produits dans une région centre plutôt qu'une région périphérique. Certains prétendent que si ce n'était d'une législation qui l'empêche, même le crabe serait « cassé » dans les régions centres.

D'après nos entretiens, la proximité de la matière première ne serait un avantage que pour les produits dérivés de la tourbe et les biotechnologies (ex. : résidus de crevettes). Même dans les pêches, les usines de transformation n'ont pas nécessairement un grand avantage d'être situées près de la matière première, et ce, malgré les très courts délais exigés pour conserver la fraîcheur des produits (Q5015). Pour les autres,

**l'éloignement des marchés et les coûts du transport surpassent les avantages d'avoir sous la main, la matière première.** Par exemple, on a répété à plusieurs reprises qu'il était beaucoup moins coûteux de transporter une tonne de lingots d'aluminium que de transporter ce même poids en cannettes.

Pour d'autres participants toutefois, **la proximité des marchés est à relativiser**, il y a des coûts supplémentaires à demeurer dans les régions centres (ex. : coût du loyer). Aussi, dans certains cas, les régions périphériques sont plus près des marchés que ne le sont les autres régions. Par exemple, la Gaspésie est située près des frontières américaines, et elle est plus près de l'Europe que ne le sont les villes de Québec et de Montréal lorsque le transport se fait par bateau.

On a aussi souligné que la 2<sup>e</sup> transformation, en plus du coût des investissements, ce sont des produits de masse qui ont une faible marge de profit, et qui demandent un bon réseau de distribution. Seules les multinationales auraient ce réseau, mais **les grandes entreprises** qui font partie des créneaux **sont peu intéressées à la 2<sup>e</sup> ou à la 3<sup>e</sup> transformation**, sauf au niveau de la tourbe (Premier Tech y étant déjà). Les pays à faible salaire, tels que la Chine, sont plus intéressants parce que les coûts sont plus bas :

« Ça prend déjà quelqu'un qui est organisé, qui a une multinationale, qui va dire : moi, je vais venir m'installer ici, je vais pouvoir produire ici, pis je vais pouvoir distribuer une partie de mes produits, pis je vais distribuer partout dans le monde. Ça prend une multinationale parce qu'avant qu'elle fasse de l'argent, ça va prendre 2 à 3 ans. À 50 ou 60 millions (\$) par année, qui peut soutenir ça? Tu ne peux pas aller à la caisse populaire (chercher ton financement). » (Q2007)

La question de **l'approvisionnement en matière première** est également un problème qui revient régulièrement. Pour faire de la 2<sup>e</sup> transformation, il faut disposer de la matière première, mais il y aurait **peu d'enthousiasme de la grande entreprise** qui exploite les ressources naturelles d'approvisionner la région. Dans le bois d'œuvre et l'aluminium, les grandes entreprises sont disposées à vendre aux régions, mais aux mêmes conditions que leurs autres clients réguliers avec qui elles font des affaires depuis plusieurs années, et ce, malgré le fait qu'elles n'ont pas à transporter la matière

première. Ce sont les entreprises Alouette et Alcoa sur la Côte-Nord qui vendent l'aluminium liquide aux entrepreneurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean, même si l'aluminerie Alcan est située dans la région. Cette situation s'explique par le fait que c'est l'entreprise Alouette a des obligations à respecter en ce qui concerne la création d'emploi dans la transformation de l'aluminium et non pas Alcan :

« Là, on parle de l'aluminium, si on parle du fer, c'est la même chose. Depuis 1999, on travaille avec des entreprises minières pour faire de la 2<sup>e</sup> transformation et peut-être même de la 3<sup>e</sup> transformation. 1999-2000-2001, il y a eu un cycle baissier au niveau du fer. Les gens disaient : oui, ça m'intéresse, mais ce n'est pas le temps. Depuis 2002-2003, là, il y a un cycle haussier dans le minerai de fer. Le prix a plus que doublé. Quand tu leur en parles, la réponse, c'est qu'il n'y a plus de minerais à vendre. » (Q5008)

Ceci fait dire à quelques interlocuteurs, qu'en dehors des crédits d'impôt octroyés aux régions périphériques, une entreprise de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> transformation a peu d'avantages de s'installer dans les régions périphériques. Il faut déployer maints efforts pour faire du démarchage d'entreprises, à telle enseigne que l'on préfère mobiliser ceux-ci sur l'expansion d'entreprises existantes plutôt que d'en trouver de nouvelles : « On n'a pas de prix avantageux dans la région, c'est illogique, mais c'est comme ça. [...] L'Allemand paye son aluminium le même prix qu'on le paie à Alma. Pourquoi s'en venir ici? Le facteur de localisation n'est pas là » (Q2007).

**La concentration des acheteurs dans le commerce de détail et la venue de grandes chaînes font en sorte qu'il est plus difficile pour une petite entreprise de percer le marché.** Par exemple, dans les produits dérivés de la tourbe qui servent à l'horticulture, les grandes chaînes exigent qu'on puisse approvisionner l'ensemble de leurs magasins et elles exercent des pressions importantes sur les prix. Dans les crustacés, ce sont des « brokers » qui revendent aux États-Unis et ce sont de grands joueurs qui occupent les comptoirs réfrigérés des commerces d'alimentation. Même au niveau des équipementiers, les grandes entreprises préfèrent parfois faire affaire à des sous-traitants qui peuvent fournir l'ensemble de leurs filiales.

Les **ressources naturelles diminuent**, que ce soit l'exploitation de mines qui se fait plus rare dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue comparativement au nord de l'Ontario ou au Nord-du-Québec, les difficultés de régénération de la forêt boréale, l'épuisement de la tourbe d'ici 10 ans dans la région du Bas-Saint-Laurent, et la diminution des ressources halieutiques dans les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord. Dans ce contexte, plusieurs sont d'accord pour dire que les produits à valeur ajoutée sont une voie incontournable. **Restent donc les produits de niche dans lesquels les régions périphériques pourraient se spécialiser**, par exemple, le tourisme d'hiver pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, et le développement d'une expertise en construction éolienne dans un climat nordique.

**Dans plusieurs créneaux, c'est l'expertise québécoise qui semble être le meilleur atout en matière de développement**, et on ne parle pas ici que de main-d'œuvre hautement spécialisée. On parle des équipementiers qui font du « sur mesure » pour la grande entreprise, des entreprises qui construisent des alumineries à travers le monde, d'autres qui vendent des machines plus performantes pour les entreprises minières souterraines, d'exploitation du fer ou de la 1<sup>re</sup> transformation du bois, etc. On nous rapporte, par exemple, que l'expertise des Québécois dans les mines souterraines est reconnue à travers le monde et les équipementiers au Québec ont la chance de desservir plus de dix alumineries sur un rayon de 600 kilomètres :

« Quand on avait des rencontres de développement économique régional, je disais : mettez l'énergie sur les équipementiers, on a de l'équipement, on a de l'expertise, on a le savoir-faire, et on ne demande qu'à exporter, à grossir. On est déjà là, on se démarque, les coûts de transport ne nous affectent pas. Une machine d'un demi-million de dollars? Je m'en fou d'être au Saguenay. Puis en plus, ma main-d'œuvre, bien, tant mieux si je suis au Saguenay parce que les gens connaissent l'aluminium, pis ils pensent alumineries, etc. » (Q2006)

L'un des problèmes relevés pour l'expansion des PME dans les régions périphériques du Québec, c'est que ces dernières n'ont souvent que la grande entreprise pour client. Elles sont liées à la grande entreprise par des contrats d'exclusivité. Elles ont aussi peu de moyens de vendre leurs produits et services à l'étranger : **la**

**commercialisation est difficile et coûte énormément cher.** Les grandes entreprises, qui sont pour la plupart des multinationales, pourraient accepter d'ouvrir les portes de leur réseau aux PME, mais peu d'entre elles accepteraient de le faire, à moins d'y être contraintes, d'une certaine manière (ex. : Alouette et Alcan). Les PME n'ont pas de rapport de force vis-à-vis de la grande entreprise et se concurrencent entre elles sur un même espace régional.

Il faut dire également **qu'une faible partie des services et des produits ont un potentiel sur le marché de l'exportation.** De plus, dans la production, cela demande plusieurs étapes de développement, des essais/erreurs, des tests en laboratoire et beaucoup d'investissements pour mettre en marché un prototype. En conséquence, pour certaines entreprises, la seule façon de croître ou de s'ouvrir de nouveaux marchés, c'est de vendre l'entreprise à une multinationale.

Aussi, dans certains cas, **il faut être en mesure de suivre le rythme au niveau international.** Il se développerait constamment de nouvelles destinations touristiques dans le monde offrant un rapport qualité-prix supérieur à ce que peuvent offrir les régions périphériques du Québec et disposant de plus de meilleurs moyens de commercialisation. L'*Éolien* fait l'objet d'innovations constantes dans plusieurs pays. L'Aquaculture connaît des percées intéressantes dans d'autres parties du globe. Pour suivre ce rythme et même, ne serait-ce que d'entrer dans la danse, il faut une injection massive en capitaux, par exemple, des placements de produits et de nouvelles infrastructures hôtelières en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ainsi que beaucoup de recherche et développement, du capital de risque et une assurance-récolte en aquaculture.

Pour développer les régions périphériques, les **infrastructures de transport sont essentielles** et il y a d'importants besoins à ce chapitre. La région de la Côte-Nord est desservie par une seule voie terrestre et il n'y a pas de route pour se rendre dans certains villages de la Basse-Côte-Nord. Lors d'un accident ou lorsqu'un tronçon de chemin se brise, comme lors du déluge du Saguenay en 1996, le transport terrestre est

paralysé, ce qui n'est pas sans effet sur le développement économique de la région. L'agrandissement de l'entreprise Alouette, qui a permis la création de plus de 300 emplois dans la région, n'aurait jamais eu lieu si on n'avait pas amélioré les infrastructures au port de Sept-Îles. Pour développer le créneau touristique dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, des améliorations sont nécessaires dans le transport maritime (ex. : pour la clientèle des croisières), le transport aérien (ex. : allongement de la piste d'atterrissage des Îles-de-la-Madeleine), le transport ferroviaire (ex. : wagons panoramiques) et le transport routier (ex. : amélioration du réseau routier). Les coûts et l'accessibilité du transport par avion doivent aussi être revus pour offrir un meilleur rapport qualité-prix à la clientèle touristique.

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un projet de développement économique, on ne peut plus aujourd'hui faire fi des **considérations environnementales**. Selon le créneau, l'environnement constitue une opportunité de développement (ex. : créneau Récréotourisme santé/nature, créneau Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales), une contrainte (ex. : créneau Techno-mines souterraines), ou les deux à la fois (ex. : créneau *Éolien* pour les crédits de CO<sub>2</sub> en vertu de protocole de Kyoto et les impacts sur l'industrie touristique). Même s'ils sont potentiellement créateurs d'emplois, la population civile est de plus en plus réticente à appuyer un projet de développement économique qui a des impacts négatifs sur l'environnement. Au cours des entrevues, plusieurs exemples ont été cités à cet effet : le projet Rabaska dans le Bas-Saint-Laurent, la dérivation de la rivière Rupert dans la Baie-James, la protection du lac Kamasuta en Abitibi-Témiscamingue contre l'exploitation minière, l'exploitation forestière et la protection de la forêt boréale, etc.

Les Îles-de-la-Madeleine sont particulièrement sensibles aux aspects environnementaux. Un désastre écologique tel que le déversement de produits toxiques sur ses berges pourrait anéantir à jamais ses deux principales industries que sont la pêche et le tourisme. Les nouvelles constructions résidentielles cachent le paysage et y nuisent carrément lorsqu'elles se présentent sous la forme de maisons surdimensionnées, les *monster houses*, comme on les appelle. L'augmentation de l'achalandage touristique met

en relief les questions de la disponibilité de l'eau potable et de la gestion des déchets. Le réchauffement de la planète a aussi ses conséquences sur le développement touristique : il y a moins de neige dans la région de la Baie des Chaleurs pour la pratique de la motoneige et on doit parcourir de plus longues distances pour observer les blanchons aux Îles-de-la-Madeleine.

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

Au cours des entrevues, nous avons pris connaissance de projets ayant un potentiel extraordinaire de développement. Nous avons également rencontré des promoteurs d'expérience dont l'enthousiasme pour leur nouveau projet était contagieux. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'**il ne manque pas d'innovations dans les régions périphériques**. Mais les **conditions de réalisation sont extrêmement difficiles**, à moins de posséder une entreprise qui a dépassé un certain stade de croissance et qui est assurée de revenus continus, ou encore d'être sous l'égide d'une entreprise mère qui soutient financièrement les projets.

Les programmes publics ou mesures gouvernementales de soutien aux projets des entreprises existent (ex. : crédits d'impôt liés à la recherche et au développement, capital de risque), mais les exigences d'accès à ceux-ci ne sont pas à la portée de toutes les entreprises. Certains d'entre eux demandent un investissement considérable en temps (ex. : production de rapports) et en argent (ex. : frais d'avocat) pour respecter les obligations qui leur sont liées. L'aide au prédémarrage ou au démarrage serait quasi inexistante. L'accès au capital de risque serait même plus difficile dans les régions périphériques depuis la disparition d'Innovatech-Régions ressources :

« Il y a beaucoup d'organismes qui se disent de capital de risque, qui se disent de développement, mais qui sont en fait des caisses populaires déguisées, des banques nationales déguisées. [...] Ils investissent très peu pour ce que ça prend de papier, de documents. Ça coûte 25 % pour 100 000 \$, 25 000 \$ que ça coûte d'avocats, de comptables. Ça n'a pas d'allure, ça n'a aucun sens, ça décourage un paquet de monde. » (Q2007)

« On manque de capital de risque. Les gens vont dire : il y a Investissement Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs, pis c'est vrai, mais il y a un bout qui manque, pis on n'arrête pas de se le dire, nous autres, on appelle ça un Fond de développement. [...] Soutenir quelqu'un qui a une bonne idée, qui a identifié un projet dans nos plans d'action, bon, ça prend un peu d'argent pour démarrer. C'est quelques milliers de dollars, souvent c'est 50, 75, 100 000 \$ que ça prend. Ensuite, il faut un capital qui prend des risques au départ, en prédémarrage. » (Q2003)

Ce n'est pas sans raison que **les principales demandes des PME** (en dehors de celles reliées à la main-d'œuvre) **concernent le financement et l'aide pour mettre à terme ou commercialiser leur projet**. Cette situation est exacerbée par le fait qu'il y a moins de services aux entreprises dans les petites localités. L'un des participants faisait remarquer qu'il n'y a plus de gérant dans les institutions financières (lorsqu'elles existent), et les personnes qui y travaillent n'ont pas de latitude pour prendre des décisions (Q6016).

Dans plusieurs PME comme dans les grandes entreprises, les pressions sont fortes pour qu'elles accroissent leur productivité : « Faut trouver des façons de fabriquer à moindre coût, ça, c'est le défi de chaque jour » (Q4024). Elles sont prises dans une sorte de tourbillon où elles doivent constamment grossir, acheter leurs concurrents pour garder la tête au-dessus de l'eau par rapport à la concurrence. Les différentes aides gouvernementales auxquelles elles ont accès leur sont une bouée de sauvetage.

### **Mesures spécifiques**

Le programme ACCORD a été d'abord pensé en Gaspésie, il a ensuite été étendu aux régions ressources et aux municipalités régionales de comté aux prises avec un taux de chômage élevé. Ces dernières années, le projet ACCORD s'est élargi à toutes les régions. Il en est ainsi du Fonds d'aide destiné à appuyer financièrement les initiatives. Ainsi, le projet ACCORD ne concerne plus que les régions moins favorisées.

Pour plusieurs personnes interrogées, **les régions périphériques ont besoin de mesures particulières :**



« C'est un petit peu comme à la maison, si vous avez un bonbon et que vous le donnez à un des enfants, tous les autres braillent. Alors là on met la main dans la poche, on donne un bonbon à chacun et tout le monde est content. Sauf que s'il y en a un qui est tout maigre, le bonbon, au moins, ça va être quelque chose pour le nourrir. Sauf que s'il y en a un qui est tout gros, le bonbon, ça ne fait pas du bien. Donc, c'est l'exemple que je vous donne. C'est un petit peu ça. Donc les mesures spécifiques, oui, ça en prendrait, et il y en a des très particulières qu'il faudrait développer. » (Q6002)

« Moi, je me dis qu'il faut essayer de donner des chances égales à tout le monde d'essayer de se développer au Québec. Mais dire de donner des chances égales, ne veut pas dire donner la même chance à tout le monde. » (Q6006)

Les programmes qui s'adressent à l'ensemble des régions sont peu adaptés à leur situation et leur viennent peu en aide. L'éloignement compte, les régions et les villes plus riches et plus peuplées ont davantage les moyens de mettre les énergies et l'argent pour attirer les entreprises ou démarrer un projet. Par exemple, les 2 \$ par nuitée appliqués sur les frais d'hébergement d'hôtel pour la promotion des produits touristiques font en sorte que les régions de Montréal et Québec disposent relativement de plus d'argent pour la commercialisation que les régions périphériques qui ont une plus faible saisonnalité.

Selon deux intervenants, les régions périphériques ne reçoivent qu'une faible partie (50 M\$ ou 100 M\$) des crédits d'impôt du Québec qui totalisent 2 G\$ (Q2003; Q6017). Cette situation est liée à la petite taille des entreprises. Dans les régions périphériques, les entrepreneurs qui désirent mettre en oeuvre des projets ont rarement les mises de fond nécessaires pour leur financement (Q2004). De plus, outre la grande entreprise, il n'y aurait que quelques entrepreneurs suffisamment bien établis pour appuyer financièrement des projets. Ces personnes ne sont pas nécessairement riches et on sollicite régulièrement leur aide (Q3016). Voici un exemple d'une situation qui traite

des difficultés de la mise en place d'un Fonds d'intervention économique régional (FIER)<sup>64</sup> dans une région périphérique contrairement à d'autres :

« Dans le temps de le dire, Sherbrooke avait levé trois fois cet argent-là. Montréal est capable de lever des quantités d'argent phénoménales. Ils ont du monde riche. Ici? La moitié du monde (de la région) doit plus que leur paie. Alors, on va voir les autres, les quelques gars, toujours les mêmes. [...] Tu ramasses 400 000 \$, tu as besoin de 3 millions (\$). » (Q3016)

La faible population et la grandeur des territoires font en sorte que les coûts des projets sont parfois plus élevés dans les régions périphériques. Par exemple, les sentiers de motoneige sont un important attrait touristique de la Gaspésie. L'entretien de ces centaines de kilomètres de sentiers est payé par les droits perçus auprès des motoneigistes. Lorsqu'on tient compte du territoire à couvrir, les motoneigistes sont relativement moins nombreux dans les régions périphériques (Q6016). Autre exemple, pour recruter la main-d'œuvre qualifiée, les entreprises des régions périphériques doivent parfois payer les frais de transport et de déménagement. Ce sont des coûts supplémentaires à payer que les régions centres n'ont pas en raison de leur bassin de population.

Des commentaires recueillis à cet effet, il est clair que les mesures spécifiques ont un impact en matière de développement économique :

« Ça a été notre vraie vache à lait pour monter... On a pu partir plus haut. Et aujourd'hui, en cinq ans, on est en train de prendre la grosse part de notre marché, parce qu'on a pu s'implanter rapidement avec l'aide. On a pris notre place. Et ç'a été artisanal, mais le 40 % a aidé beaucoup. Et on a été une des premières entreprises à en bénéficier dans la région. C'est le genre de programme qui, pour une période donnée, permet de lever, et de lever un petit peu plus vite et un petit peu plus fort. » (Q6004)

---

<sup>64</sup> En collaboration avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Capital régional et coopératif Desjardins et Fondation, le gouvernement injecte deux dollars pour chaque dollar investi par les partenaires du milieu (principalement des investisseurs privés de la région). Le programme FIER vise à accroître la disponibilité du capital de risque dans les régions.

Lors des entrevues, il fut beaucoup question des crédits d'impôt dont disposent les régions périphériques et qui créeraient ainsi une concurrence déloyale vis-à-vis des autres régions. Certains effets pervers ont été effectivement rapportés. Des entreprises utilisent ces crédits d'impôt pour baisser leur prix et obtenir des contrats. L'astuce est de calculer au préalable le retour d'impôt lié à un contrat et de baisser conséquemment le prix de la soumission. Pour une personne interrogée, c'est la grande entreprise qui sort gagnante de cette stratégie :

« Un équipementier qui avait à soumissionner sur un contrat pouvait facilement quantifier le nombre d'emplois créés et le crédit qui vient avec le contrat. Bon, le client disait : oui, mais tes crédits d'impôt? Ah, je te les ai mis dedans. C'est sûr qu'à ce moment-là, une entreprise qui a des crédits d'impôt de 40 % sur l'augmentation de la masse salariale a un net avantage concurrentiel par rapport à une entreprise qui n'en a pas. » (Q2009)

« Avant qu'il y ait la Vallée (crédits d'impôt), Alcan payait peut-être 15 à 20 % plus cher pour ses produits et services. Non seulement elle fait baisser les prix, mais elle est allée encore plus loin dans l'odieux : elle fait des enchères inversées. [...] (Dans ce contexte), comment veux-tu maintenir ton chiffre d'affaires? Tu n'as pas le choix, t'es obligé de baisser (ton prix). Les bénéficiaires des crédits d'impôt, ce ne sont pas les PME, parce qu'elles font moins de profits. C'est l'aluminerie, ce sont les alumineries qui bénéficient de ça. » (Q2011)

Toutefois, certaines entreprises utilisent les crédits d'impôt à bon escient. Elles s'en servent pour développer leur expertise. Il serait assez facile de contrer les effets pervers ci-dessus mentionnés. Quelques suggestions sont données dans ce sens :

« Les crédits de la Vallée de l'aluminium, il faut que les gens soient détenteurs de leur technologie, qu'ils investissent en recherche et développement et qu'ils exportent leur technologie. [...] Si t'es détenteur de ta technologie (brevet), tu l'as développée, habituellement, c'est parce qu'il n'y en a pas d'autre ailleurs. » (Q2006)

« Je suis d'accord avec les régions centrales. Il faut un *modulateur* qu'on appelle en fiscalité et qui serait lié aux exportations. Qu'est-ce que ça veut dire? Ça veut dire que quand tu prends la tourbe et tu la vends à Drummondville, ce n'est pas de l'exportation. Quand je parle d'exportation, c'est hors Québec. Donc, aucune région centre ne pourrait

s'opposer à ça parce que les crédits d'impôt s'appliqueraient juste sur mes ventes à l'exportation. Ce que les régions centres ne veulent pas, c'est que je fabrique des armoires et je m'en vais les vendre à Thetford Mines. » (Q4020)

Créer 100 emplois dans une ville d'une région périphérique peut avoir un impact économique énorme, alors que l'effet d'entraînement est moins important dans une région centre (Q6022). Les mesures spécifiques ne signifient pas que des crédits d'impôt. Cela peut être tout simplement un centre d'appels que le gouvernement incite à s'installer à Rimouski, à Gaspé, à Murdochville ou à Rouyn-Noranda. C'est parfois une loi ou un décret qui fait la différence (ex. : créneau *Éolien*). Les mesures spécifiques, ce sont aussi des modalités au programme d'assurance-emploi qui tiennent compte de la courte période de pêche ou de transformation du poisson. C'est privilégier l'Abitibi-Témiscamingue pour ce qui touche les mines souterraines, c'est réserver un approvisionnement en bois d'œuvre pour la transformation dans les forêts publiques, c'est obliger Alcan à fournir de l'aluminium liquide aux entreprises, c'est signer une entente spécifique avec les Îles-de-la-Madeleine pour la promotion touristique de leur région, c'est l'ouverture du réseau d'affaires des multinationales aux PME :

« Il est évident que la présence des alumineries ici, c'est une force indéniable que nous avons. Au-delà de ce qu'elles font, de ce qu'elles produisent, elles ont un réseau d'affaires. Même si Alcan ne me donne pas un cent pour mon projet, mais qu'elle accepte de t'ouvrir plein de portes pour ton projet, ça a une valeur inestimable. » (Q2005)

Les mesures spécifiques sont le moyen de contrer les désavantages que les régions périphériques ont par rapport aux autres régions. Pour se tailler une place dans cette concurrence internationale, il faut disposer d'avantages comparatifs importants et les mesures spécifiques en font partie. En d'autres mots, elles sont la façon de « rapprocher la région des marchés ». Dans le créneau *Éolien*, les participants sont d'accord pour dire que sans les obligations liées aux composantes gaspésiennes, les entreprises ne se seraient pas implantées dans la région. Si on veut développer l'économie des régions périphériques du Québec, les mesures spécifiques doivent donc demeurer :

« On va faire une pression très forte auprès du ministère des Finances pour qu'on conserve au moins les crédits d'impôt pour une date plus éloignée que 2009. Sinon, une entreprise qui veut développer des composantes sur un horizon de plusieurs années ne sera pas intéressée. Une fois que le paysage du Québec va être criblé d'éoliennes, elle va aller s'établir ailleurs. » (Q6017)

« On ne peut pas adhérer au discours de certaines économistes universitaires : laissons faire l'économie, le marché. On nous dit, par exemple, c'est particulièrement (important) pour nous, au niveau des politiques énergétiques : vendons l'énergie, exportons l'énergie! Bien là, si tu n'as plus d'avantages compétitifs dans les régions ressources, alors tu n'as plus de papetières, tu n'as plus d'industries au niveau du métal, d'alumineries, il n'y a déjà plus de pêche, il n'y a plus de régions au Québec, c'est ça qui arrive. Pis là, on se fait dire : vends donc! (l'entreprise), les gouvernements vont faire des profits, ensuite, on construira des infrastructures pis on va mettre de l'argent dans la formation. Mais s'il n'y a plus d'alumineries sur la Côte-Nord, s'il n'y a plus Alcoa à Baie-Comeau pis Alouette à Sept-Îles, s'il n'y a plus d'emplois, il n'y a plus de monde dans les régions. Ce n'est pas vrai que vous allez faire de la formation et ce n'est pas vrai que vous allez investir dans les infrastructures parce qu'il n'y en a plus de raisons d'investir. » (Q5002)

Certaines personnes sont toutefois d'accord pour dire que la région doit bénéficier au préalable d'un avantage concurrentiel, si l'on veut que le développement économique perdure dans le temps. On ne doit pas compter seulement sur ces mesures spécifiques pour développer l'industrie. Par exemple, c'est facile de dire que l'on peut faire de la 2<sup>e</sup> et de la 3<sup>e</sup> transformation dans les pêches, mais il faut trouver une niche qui fasse en sorte que la distance, les coûts de transport ou encore l'éloignement des marchés ne sont pas des déterminants importants dans la vente du produit parce que celui-ci est de qualité exceptionnelle, unique ou autre. Il faut s'assurer que l'avantage concurrentiel de la région n'est pas lié uniquement aux mesures spécifiques parce qu'autrement, elle demeure à perpétuité dépendante de l'aide gouvernementale pour son développement ou encore, aussitôt ces mesures disparues, la région perd ses emplois. Dans ce sens, il faut que les régions périphériques aient des mesures pour compenser les coûts supérieurs liés à leur éloignement et à leur plus faible population, mais il faut faire

attention au type d'aide gouvernemental qu'on leur donne, d'autant plus qu'on ne sait jamais combien de temps ces mesures spécifiques vont durer, si elles seront remises en question par le prochain gouvernement.

### ***Prise en compte des besoins des entreprises dans les plans d'action***

Dans l'ensemble, on peut dire que les plans d'action des créneaux ont pris en compte les besoins des entreprises pour ce qui est du soutien au développement de leur projet. Dans certains plans d'action, on se demande toutefois quelle est la priorité accordée aux PME, étant donné la proportion des investissements qui leur est attribuée. Cette situation s'explique peut-être par le fait que les entreprises ont déjà accès à plusieurs mesures fiscales et budgétaires découlant de la *Stratégie de développement économique des régions ressources*, mais aussi à plusieurs autres programmes.

Dans le projet ACCORD, on agit comme si les créneaux étaient déjà des systèmes productifs locaux développés, alors que ce n'est pas le cas. Il nous apparaît que ni la taille des créneaux, ni leur espace industriel (ex. : subordination à la grande entreprise), ou encore leur positionnement sur le marché et au niveau de la concurrence internationale n'ont été suffisamment considérés. Il en ressort que **les plans d'action omettent des conditions qui permettraient aux PME de croître**. Par exemple, il n'y a pas d'avenues concernant les clauses d'exclusivité, l'approvisionnement en matières premières, l'ouverture du réseau de la grande entreprise, etc. Par exemple, dans le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, on voudrait que les grands donneurs d'ordre de la région attribuent un plus grand volume de travail aux sous-traitants locaux et leur aident à développer leur expertise à l'étranger. Les PME sont en mesure de connaître les besoins de la grande entreprise : elles travaillent avec la grande entreprise depuis longtemps, elles connaissent des gens qui y travaillent et qui peuvent les informer de ces besoins, et même, elles voient passer sous leurs yeux les produits que la grande entreprise achète de l'extérieur. Le partenariat entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs locaux reste cependant à développer. Selon les propos des participants, lorsque les grandes entreprises sont de propriété québécoise, elles sont plus

ouvertes à faire affaire avec les entreprises de la région, mais les grandes entreprises ne savent pas nécessairement ce que peuvent offrir les entreprises de la région et elles sont aussi intéressées à des fournisseurs qui peuvent alimenter l'ensemble de leurs établissements :

« Alcoa n'a plus de département d'ingénierie, elle sous-contracte. Et c'est une firme de l'extérieur, une firme de Montréal qui s'appelle Hatch qui agit à titre d'ingénieur pour Alcoa. Et Hatch, bien, c'est bien de valeur, elle a quelques ingénieurs qui demeurent ici, mais on ne peut pas dire qu'ils connaissent la région, on ne peut pas dire qu'ils connaissent les compétences de la région, leurs contacts sont à l'extérieur. Ces gens-là ont beaucoup de difficultés à faire confiance aux services qu'ils peuvent trouver localement. » (Q5012)

### *Synthèse*

Dans les pages précédentes, nous avons pris connaissance de la mesure des défis que doivent relever les régions périphériques par rapport aux régions centres en ce qui concerne leur développement économique. En plus d'être désavantagées sur le plan de l'éloignement des marchés et des coûts de transport, dans les cas qui nous concernent, leurs principaux secteurs d'activité sont peu développés au niveau de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, elles n'ont d'ailleurs pas l'infrastructure pour en faire, et les entreprises sont sous l'emprise des grandes entreprises pour l'approvisionnement en matières premières, et même pour la possibilité de vendre sur le marché à cause des clauses d'exclusivité. Les gens d'affaires suffisamment riches pour investir dans de nouveaux projets sont peu nombreux dans les régions périphériques.

En raison de leur nombre et de leur stade de développement, les entreprises régionales disposent d'un rapport de force bien inégal versus la grande entreprise. Or, les régions périphériques subissent les mêmes influences de la globalisation des marchés que les autres. Elles doivent transiger avec des multinationales qui détiennent les marchés, qui sont intéressées à des fournisseurs et des acheteurs de taille, et qui ont peu d'intérêts corporatifs à ce que celles-ci développent leur autonomie.

On mesure ici l'écart important entre la situation des entreprises des créneaux, et la possibilité de devenir leaders sur la scène internationale à moyen terme qui est l'objectif poursuivi par le projet ACCORD. En contrepartie, certaines personnes proposent de tabler sur des produits de niche faisant appel aux avantages comparatifs de la région (ex. : l'expertise dans les alumineries). Mais pour y parvenir, les régions périphériques ne peuvent y arriver seules : les mesures spécifiques que leur accorde le gouvernement sont souvent mentionnées.

Finalement, nous constatons que ce ne sont pas tous les axes de développement prévus au projet ACCORD (Entreprises-phares, Entrepreneurship, Innovation et R&D, Alliances et Partenariats, Formation et Main-d'œuvre, Infrastructures, Organisation et financement, Milieu et qualité de vie) qui correspondent aux besoins des entreprises résumés précédemment. De plus, ces axes n'ont pas la même importance selon le créneau. Aussi, ils n'empêchent pas que des éléments importants au développement d'un créneau ne se retrouvent pas dans les plans d'action. Nous sommes ici loin d'une formule gagnante qui peut s'appliquer intégralement à n'importe quel *cluster*.

#### **4.3.2.2 Offre de main-d'œuvre**

Après avoir enquêté sur les besoins des entreprises, nous voulions aussi recenser les besoins de la main-d'œuvre. Cette tâche n'a pas été facile étant donné qu'il n'y a pas officiellement de représentants de la main-d'œuvre (ex. : syndicats) à la table des comités de créneaux, bien que l'on retrouve la formation et la main-d'œuvre dans les axes de développement des plans d'action. Pour pallier cette absence, lorsque nous avons transmis la demande de rencontre, nous avons informé les participants que nous leur poserions des questions sur la formation et la main-d'œuvre. Lorsque nous avons rencontré les participants, nous leur avons expliqué les objectifs de l'étude. Nous leur avons demandé de nous faire part des besoins en matière de formation et de main-d'œuvre. Nous avons également questionné sur la prise en compte de la main-d'œuvre lors de l'élaboration du plan d'action. Sauf exceptions, nous avons discuté de la formation et de la main-d'œuvre avec tous les intervenants. Rappelons qu'une personne



interrogée sur cinq de notre échantillon final fait partie d'un comité lié à la formation ou à la main-d'œuvre (ex. : comité sectoriel de main-d'œuvre, membre d'un conseil d'administration d'un Cégep ou d'une commission scolaire, membre d'un conseil régional des partenaires du marché du travail).

Dans les pages suivantes, nous examinons, en premier lieu, les caractéristiques des emplois des créneaux. Ensuite, nous faisons part des préoccupations des représentants d'entreprises envers la main-d'œuvre, et nous abordons finalement le traitement de la formation et de la main-d'œuvre dans les plans d'action des créneaux sélectionnés.

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

Les créneaux ont une portée très large, par conséquent, il est difficile de résumer les caractéristiques de l'ensemble des emplois qu'ils couvrent. Par exemple, selon les documents relatifs au projet ACCORD, le créneau *Systèmes de construction en bois* ne couvre pas seulement les emplois de fabrication de maisons usinées ou autres composantes de la sorte, mais l'ensemble des emplois de l'industrie forestière. Les emplois de l'industrie forestière sont habituellement classés dans trois catégories : la foresterie et l'exploitation forestière, le bois et le papier. Le profil de la main-d'œuvre et les conditions de travail diffèrent dans ces trois catégories et même à l'intérieur d'une seule catégorie : très bonnes conditions de travail dans les entreprises syndiquées du papier, profil de travailleurs autonomes dans l'exploitation forestière, conditions de travail des plus faibles dans la sylviculture. Autre exemple, dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, les emplois de la pêche, ceux des usines de transformation et de l'aquaculture bénéficient de conditions de travail assez différentes des emplois de professeurs ou de chercheurs que l'on retrouve dans les Biotechnologies marines ou les Technologies marines. En conséquence, nous nous attarderons qu'aux principaux corps d'emplois des créneaux.

### Profil des emplois

En premier lieu, mentionnons que globalement, malgré les propos précédents sur la diversité des emplois des créneaux, et hormis le créneau *Récréotourisme santé/nature*, il y a beaucoup de similitudes dans la composition des emplois des entreprises. Que l'on travaille sous la terre en Abitibi-Témiscamingue, dans les industries du bois ou du papier, dans l'industrie du fer sur la Côte-Nord, dans les entreprises manufacturières de l'éolien à Matane, à Gaspé ou à Chandler, que l'on produise de l'aluminium ou qu'on travaille pour une entreprise qui le transforme au Saguenay-Lac-Saint-Jean, que l'on s'occupe de carcasses de crevettes dans le Bas-Saint-Laurent, que l'on travaille en aquaculture aux Îles-de-la-Madeleine, que l'on fabrique des équipements pour la grande entreprise, qu'importe la région périphérique, les emplois se résument souvent à ces grands groupes : beaucoup de journaliers, des techniciens (ex. : contrôleurs de qualité), des gens de métier (soudeurs, mécaniciens, électriciens), une équipe de gestion, et dépendamment de la taille de l'entreprise, une équipe de recherche et développement. Les emplois sont évidemment très différents dans le secteur des services dans lequel se situe le créneau *Récréotourisme santé/nature* : serveurs, cuisiniers, préposés à l'entretien, guides, et selon la taille de l'entreprise : réceptionniste, maître d'hôtel, sommelier.

Ce profil des emplois nous fait dire qu'il faut relativiser en ce qui concerne l'importance des emplois hautement qualifiés pour l'économie des régions périphériques. Même dans les entreprises les plus performantes et innovatrices, une proportion importante des emplois ne demandaient pas une scolarisation collégiale ou universitaire. **La sous-scolarisation relative des régions périphériques est aussi à nuancer** parce qu'une proportion importante des emplois dans les régions périphériques n'exigent pas de compétences particulières ou hautement qualifiées.

Pour un même corps d'emploi, les conditions de travail diffèrent selon le secteur, la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Entre un journalier d'une usine de fabrication de papier et d'une usine de transformation du poisson, par exemple, les

conditions de travail sont incomparables. Les emplois les plus payants sont occupés, en très grande majorité, par les hommes. Les femmes y sont absentes à moins d'occuper un emploi traditionnel (ex. : infirmière, employée de bureau), bien qu'il commence à en avoir un peu plus dans les emplois techniques et professionnels (Q3015). Les immigrants et les femmes se retrouvent aussi en majorité dans les emplois les plus mal payés (ex. : sylviculture, transformation du poisson).

### **Exigences de qualifications**

Auparavant, il ne suffisait que d'avoir « deux bras, deux jambes » pour travailler dans une mine ou dans une grande entreprise de transformation de métaux ou du bois. On apprenait le métier sur le tas, le fils suivait les traces de son père, ou c'était un autre membre de la famille qui montrait le métier aux plus jeunes :

« Mais pour les gens qui ont été embauchés, il y a 25 ans, c'était un peu comme dans le temps de la ruée vers l'or. Ils rentraient dans les bars et ils disaient à tous les bons bras : viens-t'en, j'ai besoin de toi. C'est un peu comme ça. S'il avait le 5<sup>e</sup> secondaire, tant mieux. S'il avait une cinquième année forte, que c'était un gros travaillant, que c'était un fermier et qu'il savait réparer un tracteur, on disait : *go*, viens-t'en, on te prend et on va te développer. » (Q3015)

Dans les régions périphériques du Québec, les secteurs des mines, du bois, du fer et de l'aluminium ont tous connu une réduction importante des emplois, certaines plus accentuées que d'autres selon les crises ou les cycles. En raison du chômage et hormis l'industrie forestière qui, de toute façon, n'embauche plus beaucoup de travailleurs depuis ces dernières années, on constate une augmentation notable des exigences de qualifications dans les grandes entreprises.

Aujourd'hui, il faut un diplôme d'études secondaires, un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) ou une technique dans le domaine, de l'expérience, réussir plusieurs tests d'aptitudes et médicaux pour travailler dans une grande entreprise, en plus d'avoir de bonnes références. Nous généralisons, il y a bien sûr des différences entre les entreprises et selon les corps d'emploi, mais le portrait de la situation dans la grande entreprise est assez fidèle à ce que nous venons de décrire :

« Ce qu'ils demandent maintenant aujourd'hui, c'est minimum 5<sup>e</sup> secondaire avec un D.E.P., mais de plus en plus c'est la technique dans les affichages de poste, beaucoup de techniques et d'universitaires, ils ont le choix comme je vous l'ai dit, on n'est pas en pénurie de main-d'œuvre. Vous avez des gens qui sont hautement qualifiés et qui gagnent 15 \$ l'heure. » (Q2010)

Comme la plupart des grandes entreprises sont syndiquées, la main-d'œuvre qui n'a pas subi les suppressions de postes est une main-d'œuvre vieillissante, masculine et peu scolarisée. Dans une entreprise minière de l'Abitibi-Témiscamingue, les plus jeunes employés ont 17 ans de service et plus de 40 % des employés seront admissibles à la préretraite dans un horizon de seulement 5 années. Pour les quatre mines de la Côte-Nord, on estime le besoin de main-d'œuvre à 1 170 emplois pour les cinq prochaines années en raison des prises de retraite. Dans une autre grande entreprise, la moyenne d'âge est de 49 ans.

Ainsi, avec l'augmentation des emplois des dernières années, se côtoient trois profils différents de main-d'œuvre. Les nouveaux, parmi les meilleurs, en raison du choix dont dispose la grande entreprise en échange des conditions de travail qu'elle offre, qui arrivent avec une formation spécialisée dans le domaine et avec les aptitudes au travail recherchées. On y retrouve parfois des employés qui sont surqualifiés pour le travail qu'ils font (ex. : techniciens qui travaillent comme mineurs). La deuxième catégorie, les anciens, souvent très peu scolarisés, qui disposent de moins en moins de possibilités d'évoluer au sein de l'entreprise et qui, pour une partie d'entre eux, « attendent » la retraite. Et une troisième catégorie, les sous-traitants, la main-d'œuvre des PME qui travaille pour la grande entreprise, parfois à longueur d'année. Dans cette dernière catégorie, on retrouve même des PME qui agissent comme une « agence de placement de main-d'œuvre ». Elles fournissent à la grande entreprise le personnel que cette dernière n'est pas disposée à embaucher sur une base permanente. C'est aussi bien souvent au sein de ces PME que la grande entreprise recrute son personnel, elles deviennent en quelque sorte le bassin de main-d'œuvre pour la grande entreprise.

Les exigences sur le plan des qualifications sont assez différentes dans les PME par rapport à la grande entreprise. Celles qui côtoient les grandes entreprises ne se permettent pas d'être aussi exigeantes :

« Bien, c'est sûr qu'Alcan, il n'engage pas des chômeurs, très rarement. Nous autres, on engage des chômeurs, ce n'est pas pareil ou il faut débaucher chez notre concurrent. » (Q2007)

Dans le créneau *Éolien*, nous avons rencontré des PME qui sont exigeantes sur le plan des attitudes plutôt que sur les qualifications, préférant investir dans la formation de leur personnel. Selon un intervenant, en région, la main-d'œuvre serait de toute manière « condamnée à être généraliste » (Q6007) :

« ... jamais on ne parle d'expérience. Pour moi, c'est une erreur de parler de ça, parce que les gens qui n'en ont pas appliquent pareil, pis ça ne sert à rien. Mais est-ce que c'est ça que tu veux? Bien, tu n'en trouveras jamais de monde parce que les gens qui ont de l'expérience, en général, sont heureux. Ce ne sont pas des métiers où il y a un très haut taux de roulement, surtout quand t'es en région.

Nous autres, le secondaire 5, on regarde jamais ça, jamais. La plupart de nos gens l'ont [...], ils demandent le 5<sup>e</sup> secondaire pour balayer. C'est ridicule! Il y en a plein de gens qui ont décroché pour un paquet de raisons familiales, je ne sais pas, ils ont le cœur gros comme ça, pis ils sont tous bien intelligents. [...] C'est interdit mon homme de balayer, t'as pas ton secondaire. C'est débile! Il faut comprendre pourquoi! Pourquoi ne l'as-tu pas ton 5<sup>e</sup> secondaire? Si le gars dit : bah! moi, je n'aime pas ça, je suis fatigué de la discipline. Ouais, ça, on sait que lui, il n'est pas pour nous autres. Mais si le gars dit : regarde, j'avais des raisons, j'avais ça, il y a un paquet d'affaires.

Ta ressource principale, c'est l'intelligence de ton personnel. C'est impossible d'être un bon soudeur si tu n'es pas intelligent, c'est impossible d'être un machiniste si tu n'es pas intelligent, d'être un bon journalier, d'être un bon peintre. À la base, quand on engage nous autres, ce qu'on regarde, le gars, est-ce qu'il a l'air intelligent? » (Q1006)

Il y a aussi des PME qui acceptent que leur entreprise soit une passerelle vers un emploi plus rémunérateur parce que le travail n'exige pas de formation spécifique, mais surtout, parce que l'on croit que l'on doit offrir des opportunités d'emploi aux jeunes qui

ne sont pas intéressés par les études : « Il faut qu'on mette en place ces fameux tremplins qui vont être autre chose que de livrer de la pizza et de faire la vaisselle » (Q3020).

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

En ce qui a trait à la main-d'œuvre, les pénuries, la relève et le taux de roulement dans les PME au profit de la grande entreprise ont été les principales préoccupations exprimées par les participants. Dans les pages qui suivent, nous discutons surtout de ces éléments ainsi que de la formation de la main-d'œuvre puisqu'elle fait l'objet d'un axe particulier dans les plans d'action:

#### **Pénuries**

« (Entrevue pour un poste d'ingénieur) Le jeune avait 5 opportunités. Il venait juste voir. Il ne venait pas voir si on voulait le prendre, il venait voir ce qu'on lui offrait. Là, j'ai dit : ça ne va pas bien, c'est moi qui te fais une entrevue (pas toi)! » (Q3018)

Lors des entrevues, **les personnes interrogées ont beaucoup insisté sur les pénuries de main-d'œuvre**, celles qui sont présentes et celles à venir (relève). Cependant, lorsqu'on précise un peu ces réponses, on s'aperçoit qu'**il y a peu de situations objectives ou réelles de pénuries**, que les interlocuteurs ont peu vécu de problèmes particuliers en cette matière. Au contraire, les exemples abondent dans l'autre sens, celui, par exemple, où il suffit d'annoncer des emplois pour recevoir une foule de curriculum vitae. Dans certains cas, on doit cependant se contenter d'un cartable de candidatures un peu moins bien garni et de qualité que d'habitude. On doit parfois faire un peu plus d'efforts en matière de recrutement. Les sites de placement tels que ceux d'Emploi-Québec ou d'autres (ex. : Jobboom, Monster) et les annonces dans les journaux ne sont pas toujours adaptés au profil d'emploi recherché. Les jeunes ne lisent pas nécessairement les journaux et ceux qui aiment leur travail, ne naviguent pas sur les sites de placement :

« Si on annonce dans *La Presse* ou dans le *Journal de Montréal*, c'est pour les gens en dehors de Montréal qui lisent *La Presse* ou le *Journal de Montréal*. 80 % des gens de Montréal ne veulent pas sortir de Montréal, pis 80 % des gens qu'on embauche, jamais ils n'iraient à Montréal. » (Q1006)

Plusieurs s'accordent à dire qu'il faut changer les méthodes de recrutement si l'on veut attirer la main-d'œuvre. Dans le créneau *Éolien* par exemple, certains croient qu'il y a pénurie de main-d'œuvre parce que l'entreprise Marmen fait de la publicité à la radio. En février 2006, Marmen a reçu 1 400 candidatures pour ses 160 postes<sup>65</sup>. Dans une autre entreprise qui sollicitait une personne hautement qualifiée pour un poste (doctorat en sciences appliquées) et qui a fait appel aux services d'un chercheur de tête, elle a reçu une trentaine de candidatures dont sept étaient suffisamment intéressantes pour se rendre en entrevue. Dans le Bas-Saint-Laurent, une entreprise a transmis ses offres d'emploi dans le *Publisac* des 4 à 5 villages environnants. Pour chaque village, elle a reçu entre 60 et 100 candidatures. La diversification des sources d'offre d'emplois (autres que les véhicules traditionnels) et un meilleur ciblage de celles-ci en fonction des clientèles à rejoindre sont donc des modalités à considérer lorsqu'on recrute du personnel.

Pour illustrer nos propos précédents, on parle beaucoup de pénuries de main-d'œuvre dans le créneau *Techno-mines souterraines*. C'est que peu de personnes pouvaient prédire le boom minier qui se vit en ce moment, on était plutôt dans une situation de fermetures d'entreprises qu'autrement. L'augmentation phénoménale du prix des métaux des dernières années a survolté la région. Les mines qui étaient sur le point de fermer ont allongé leur espérance de vie, on pense à rouvrir celles qui sont fermées, on multiplie l'exploration pour en trouver d'autres, et on cherche désespérément des ingénieurs miniers ou des géologues. Faute d'emploi, ces derniers ont trouvé du travail dans d'autres régions, sinon d'autres pays, et les étudiants ont déserté la

---

<sup>65</sup> Michaud, H. 2006. « Secteur éolien à Matane : 1,5 M\$ pour former la main-d'œuvre ». *Le Soleil*, Économie, mardi 7 février, C7.

profession. Pour un interlocuteur, l'industrie s'est elle-même tirée dans le pied, au lieu de garder à l'emploi ses ingénieurs, elle a préféré employer des techniciens pour sauver dans ses coûts. Et les grandes entreprises d'exploration minière ayant quitté le Québec, il ne reste plus que des « juniors » qui engagent du personnel à forfait pour un certain nombre de semaines par année. Rien de bien reluisant pour celles et ceux qui veulent faire carrière dans le domaine. De plus, on rapporte que les personnes qui ont suivi la formation de mineurs au Québec doivent aller travailler en Ontario parce que les entreprises minières du Québec n'acceptent pas celles sans expérience (Q3021). Les besoins demeurent encore limités sur le plan du nombre d'emplois à combler. Même au niveau de l'ingénierie, on parle d'un besoin de seulement 12 ingénieurs pour les trois ou quatre développements miniers qui sont en marche dans la région :

« L'analyse qu'on avait faite, c'est si on est capable d'avoir au moins 12 étudiants en techniques minérales on est capable de suppléer aux pénuries de main-d'œuvre, aux besoins des entreprises qu'ils nous ont signifiés. »  
(Q3021)

Lorsqu'on interroge sur les exemples de pénuries, on rapporte souvent celui de la mine Raglan située dans la Baie d'Ungava où la compagnie Falconbridge doit former elle-même sa main-d'œuvre. Cette mine est très éloignée et depuis le pacte de la Paix des Braves, l'entreprise a des obligations d'embaucher la main-d'œuvre autochtone. Avec la crise forestière, le créneau *Techno-mines souterraines* ne manque pas de monde qui se cherche du travail : « Et des CV, il en rentre! J'en rentre à la tonne. Je peux vous dire qu'il en rentre beaucoup » (Q3017). On mentionne le cas de professionnels de l'industrie forestière, des « *kings* » dans le domaine qui sont présentement sans emploi, qui sont prêts à travailler à un salaire bien en deçà de leur valeur, et pour lesquels on devrait absolument trouver un moyen de les embaucher afin de ne pas perdre l'expertise de la région (Q3009).

La situation est différente dans les mines de fer de la région de la Côte-Nord qui ont une durée de vie plus longue que celles des mines souterraines (50 ans au lieu de 5 à 10 ans). Même si le prix du fer vient à chuter, on devra remplacer quand même une



partie de la main-d'œuvre qui part prochainement pour la retraite. En conséquence, les entreprises minières, en partenariat avec Emploi-Québec, les syndicats et d'autres acteurs régionaux, examinent la possibilité de recruter les clientèles plus défavorisées sur le marché du travail (ex. : les jeunes de la région, les femmes à la maison ou les gens « sans chèque », les communautés autochtones et la main-d'œuvre immigrante).

La région de la Côte-Nord serait moins affectée que les autres régions périphériques par la crise forestière et la baisse du prix des produits de la pêche. Selon un intervenant, seules les sous-régions de la Basse-Côte-Nord et de Tadoussac auraient un problème de chômage : « À Sept-Îles, on a une pénurie de main-d'œuvre incroyable » (Q5002). Cette affirmation est à nuancer puisque lors de son agrandissement, l'Aluminerie Alouette a reçu 9 000 curriculum vitae pour 350 emplois dont plus de 90 % provenaient de la région. Le cas d'Alouette n'est cependant pas représentatif des PME qui éprouvent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre, surtout lorsqu'elles recherchent des gens de métier et des employés spécialisés.

Dans le créneau *Récrétourisme santé/nature*, les entreprises aimeraient bien embaucher de la main-d'œuvre qualifiée et bilingue, mais elles ne le peuvent pas toujours en raison de l'absence d'employés qualifiés dans la région immédiate. Dans les établissements de plus haute catégorie (ex. : 4 étoiles), on doit recruter la main-d'œuvre à l'extérieur de la région, parfois payer une partie de l'hébergement et du transport pour l'attirer. Et ce n'est pas parce qu'il manque d'étudiants formés dans le secteur de l'hôtellerie ou de la restauration au Québec, mais parce que les régions touristiques de la Gaspésie/Matane et des Îles-de-la-Madeleine ne peuvent pas toujours offrir de bonnes conditions de travail à leurs employés. La saison touristique est tellement courte que l'on a même des difficultés à offrir suffisamment d'heures de travail pour qualifier la main-d'œuvre au programme d'assurance-emploi. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée (et bilingue) dans la région est un problème pour un créneau qui cherche à attirer une clientèle internationale plus exigeante sur la qualité des services offerts.

Dans les nouvelles entreprises du créneau *Éolien*, celles-ci ne semblent pas avoir de problèmes particuliers de main-d'œuvre. Les entreprises rencontrées dans ce créneau sont prêtes à embaucher des jeunes et à les former en entreprise (Q1006). Selon les témoignages recueillis auprès d'entreprises du créneau *Éolien*, la main-d'œuvre est considérée comme un investissement à long terme. Il y a un souci que celle-ci soit heureuse dans son travail, qu'elle y évolue, qu'elle puisse développer tout son potentiel. C'est le seul créneau dans lequel on nous a parlé de l'importance de ne pas recruter des gens trop qualifiés pour les tâches qu'ils auront à faire.

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, depuis quelques années, le gouvernement du Québec oblige les pêcheurs et aide-pêcheurs à suivre un programme de perfectionnement en vue d'obtenir un certificat délivré par le Bureau d'accréditation des pêcheurs et aides-pêcheurs (BAPAP). Ce certificat leur permet de travailler en mer. Le problème de main-d'œuvre de l'industrie de la pêche n'est pas lié à la qualification, mais à la surenchère qui s'exerce actuellement sur le prix des bateaux et des quotas de pêche, rendant extrêmement difficile à un jeune de pouvoir prendre la relève.

Dans la transformation de poisson, la faible rémunération (moins de 10 \$ l'heure) et les conditions de travail difficiles (ex. : longues heures, horaires instables, travail au froid, travail répétitif) ne sont pas sans effet sur l'attrait de la main-d'œuvre dans ce secteur. Pour pallier ce problème, sur la Côte-Nord, on a recruté la main-d'œuvre autochtone et fait appel à la mécanisation. Dans certaines localités de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'usine de transformation demeure pratiquement le seul employeur du coin, et la seule possibilité de bénéficier de prestations d'assurance-emploi pour passer un hiver moins rude. Ainsi, il est assez facile de recruter la main-d'œuvre pendant les périodes intenses de capture, même à des horaires de travail des plus flexibles :

« Ici, quand arrive la période du [...], ça nous prend beaucoup de main-d'œuvre, parce que c'est une pêche qui est très courte. Elle dure 4 à 5 semaines et c'est à gros volume. Là, ça nous prend de la main-d'œuvre,

mais c'est une pêche que le gouvernement établit la période, une journée, tu en as par-dessus la tête, et le lendemain, tu n'en as pas. On essaie de prendre beaucoup de monde et il faut quand même leur donner des heures acceptables, mais une journée, ils peuvent travailler 14-15 heures et lendemain matin, ils vont faire 3 ou 4 heures. » (Q6004)

Dans les Biotechnologies marines et les Technologies marines de la région du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, il y a très peu d'entreprises. Ce sont surtout des emplois hautement spécialisés (chercheurs avec maîtrise ou doctorat) de centres de recherche qui sont attachés aux maisons d'enseignement. Il n'y a pas de problèmes de recrutement dans ces filières.

En somme, on ne peut affirmer qu'il existe de graves problèmes de pénuries de main-d'œuvre dans les régions périphériques du Québec, même si ces régions ont perdu une partie de leur population ces dernières années. Peu d'entreprises ont affirmé qu'elles ont dû réviser à la hausse leurs conditions de travail, revoir leurs exigences en matière de compétences ou leurs mesures de conciliation travail-famille (ex. : durée et horaires de travail) pour obtenir la main-d'œuvre qu'elles recherchaient. Le problème des pénuries de main-d'œuvre est aussi à nuancer lorsqu'on se permet d'écarter les candidatures d'immigrants, de femmes dans les métiers non traditionnels, ou de personnes ne provenant pas de la région :

« Pis il y en a souvent, je ne sais pas, sans être discriminatoire, mais il y en a beaucoup de personnes de Montréal, qui envoient leur CV pis que ce sont des races arabes et puis d'autres nationalités. J'imagine que ça ne leur dérange pas travailler n'importe où au Québec, mais c'est vraiment fréquent.

M.P. Puis les engagez-vous?

Non, pas parce que c'est une personne arabe, même si c'était un Québécois pure laine de Montréal, on n'essaie même pas. [...] j'ai arrêté de mettre mes efforts pour des gens plus loin. C'est sûr que la personne m'appelle, pis là, je vois une bonne volonté, pis qu'on ne se fera pas avoir dans tout ça, c'est sûr que ça ne nous dérangerait pas, mais par expérience, c'est plutôt rare. » (Q4002)

## Relève

Dans certains secteurs, la relève se fait rare. Plusieurs personnes interrogées déplorent que **des programmes de formation soient désertés par les étudiants, faute d'intérêt, alors qu'il y a des emplois dans le domaine.**

Dans les secteurs de la transformation du poisson et de l'aquaculture, par exemple, peu de jeunes souhaitent suivre une formation dans le domaine. Le Centre spécialisé des pêches, qui est l'école nationale, a peine à dispenser la formation faute d'un nombre suffisant d'étudiants. Certains programmes de formation n'ont pas été donnés depuis plusieurs années.

Dans le transport maritime au Québec, il y avait auparavant de grandes familles de marins. Les familles se sont dissipées et il y a aussi moins d'étudiants qui s'inscrivent à l'Institut maritime du Québec (l'école nationale). L'Institut maritime du Québec doit faire des efforts importants de recrutement pour former des classes avec un nombre suffisant d'élèves, même si les emplois dans ce secteur sont bien payés et demandés.

Aux Îles-de-la-Madeleine, on a mis en place des ateliers de cuisine sur mesure afin de constituer une cohorte suffisante pour livrer un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) dans le domaine, ce qui n'a pas fonctionné. On tente aussi de mettre en place une formation en guide d'aventure. On pense aussi à un D.E.P. plus général dans lequel des cours d'éco-interprétation, d'histoire, de géologie, de service à la clientèle seraient donnés. Cette formation permet autant de devenir guide de plein air que d'être serveur de restaurant ou de travailler dans un musée. Dans ce cas également, il n'y a pas suffisamment d'inscriptions.

Une formation telle que l'*Accueil touristique* dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, constituée en partie de cours d'anglais, serait difficile à donner étant donné le faible nombre de participants, même si le besoin des entreprises est grand à ce chapitre. Parfois, on est obligé de « forcer un peu la note » pour avoir le nombre d'étudiants requis, avec des personnes qui n'ont pas nécessairement le profil de l'emploi.

Certaines personnes expliquent le problème de la relève par le taux de scolarisation de la main-d'œuvre qui est plus faible qu'ailleurs, ou encore, par le fait que la formation n'est pas ancrée dans les mœurs de la population : « on pense à court terme, les gens ne sont pas curieux d'apprendre » (Q6022). Nous croyons qu'il faut aussi soupeser le problème de la relève.

Dans les cas signalés, le problème de relève est surtout identifié par l'absence d'étudiants dans certaines formations offertes en institution. Peu de personnes remettent en question ces formations et les conditions de travail offertes dans ces emplois. Dans les régions périphériques, quoique l'on ne puisse parler de pénuries de main-d'œuvre, on assiste à un certain resserrement du marché du travail. La situation démographique fait probablement en sorte qu'il y a moins de jeunes sur les bancs d'école. Avec la bonne santé de l'économie des dernières années et les retraites qui s'intensifient, les jeunes ont peut-être plus de perspectives sur le marché du travail que leurs prédécesseurs. À l'avenir, on peut penser que les emplois les plus intéressants en fonction des investissements consentis (en capital humain) auront les meilleures cotes auprès des jeunes. Cet intérêt est bien sûr lié à la rémunération, mais les jeunes d'aujourd'hui veulent aussi des tâches intéressantes et un emploi de qualité, selon plusieurs participants :

« Mais lorsque vous entendez les entreprises ou les gens qui font de la sylviculture, même les détenteurs de CAF (certificats d'approvisionnement forestier), les industriels, dire qu'ils n'ont plus de main-d'œuvre, on ne peut plus trouver de main-d'œuvre forestière, bien ils ne vous diront jamais que la contrepartie, on n'en trouve pas parce que plus personne n'offre de bonnes conditions. » (Q1008)

En Abitibi-Témiscamingue, on évoque des problèmes de relève dans l'industrie forestière, notamment en sylviculture et au chapitre de l'exploitation forestière. En ce qui concerne la sylviculture, les travaux sont effectués de plus en plus par des travailleurs étrangers. On évoque un pourcentage de 80 à 90 % de la main-d'œuvre,

selon un article de *La Presse* de 2005<sup>66</sup>. Il s'agit d'un travail saisonnier de 18 à 20 semaines en raison de 48 heures en moyenne par semaine. Les travailleurs gagnent un salaire brut de 760 \$ par semaine, mais ils doivent payer environ 1000 \$ pour leur débroussailleuse, les accessoires d'entretien et le carburant, sans compter les frais liés au déplacement et à la nourriture. Ils sont payés au rendement et les conditions de travail sont difficiles (ex : vivre dans des campements, présence des mouches, parcourir de longues distances pour se rendre au site de travail, lever à 4 heures du matin, 6 jours de travail par semaine). Certains sont payés au noir ou sont des immigrants illégaux, ce qui exerce une pression à la baisse sur les conditions de travail des travailleurs de la région (Q3012).

Pour un participant, le problème de la relève dans l'exploitation forestière, c'est que le « système est devenu tellement compliqué », on multiplie les normes et règlements de toutes sortes (ex. : santé et sécurité du travail, normes environnementales), et on en vient finalement à convaincre les jeunes qui ne sont pas intéressés par un parcours scolaire que le métier n'est pas fait pour eux (Q3016).

Les jeunes n'ont pas non plus les moyens de prendre la relève. Les équipements forestiers coûtent de plus en plus cher. Une abatteuse, par exemple, peut facilement coûter un demi-million de dollars (Q3024). Avec l'actuelle crise forestière, les parents qui ont perdu leur emploi n'encouragent pas leurs jeunes à suivre leurs traces, comme c'est le cas aussi dans l'industrie minière :

« Il n'y a pas de relève parce qu'il n'y a pas forcément de besoins. Si tu disais au jeune de s'en aller bûcheron — bûcheron, c'est un métier comme un autre — et qu'il aurait de l'ouvrage pendant 15 ans, c'est intéressant (pour lui). Mais là, ... il sera en chômage 8 mois par année et son emploi n'est pas garanti. Pourquoi un jeune irait-il là-dedans? Pourquoi un adulte s'en irait-il là-dedans? Un adulte de 40 ans ne serait pas intéressé à s'en aller là-dedans, un jeune de 18 ans, encore bien moins! Le jeune, lui, a toute la vie devant lui et il se dit qu'il va faire un autre choix que ce

---

<sup>66</sup> Paquin-Boutin, Marie-Pierre. 2005. « Place aux travailleurs immigrants : de Kaboul à Saint-Michel-des-Saints ». *La Presse*, Actualités, vendredi 19 août, A2.

métier-là. Mais s'il y avait de l'emploi et si l'activité économique autour de ça roulait, alors là, le fils suivrait son père avec sa scieuse dans le bois et ça irait. Mais ce n'est pas ça actuellement. Le père a perdu sa job, alors le fils (se) dit qu'il n'ira pas là-dedans et qu'il va aller faire autre chose. » (Q3010)

Dans le domaine touristique comme dans la transformation du poisson, il y a plusieurs personnes qui travaillent dans ce secteur par obligation et non par choix. Il y a peu de formations offertes par l'employeur sur les heures de travail, comme on le voit habituellement dans les autres secteurs. La formation se donne en période de chômage. Il y a des personnes qui n'ont pas les moyens de se déplacer ou de payer les frais qu'occasionne la formation. Il y a aussi des personnes qui travaillent à temps partiel pendant la saison morte, et qui ne veulent pas perdre leur emploi pour aller suivre une formation, même gratuite. Pour d'autres, la formation serait intéressante si les employés étaient payés pour la suivre ou encore, on leur garantirait une amélioration de leur rémunération par la suite (Q6016). Elle ne devrait en aucun cas, faire perdre les prestations d'assurance-emploi.

Les conditions d'accès au régime des prêts et bourses sont les mêmes que l'on provienne d'une région périphérique ou d'une région centre. Jusqu'au deuxième cycle universitaire, les revenus des parents déterminent l'aide financière aux études. Dans les régions périphériques, il n'y a pas nécessairement d'institutions de formation collégiale ou universitaire à proximité. Les parents doivent donc aider leurs enfants à payer les frais de logement, de transport et de subsistance pour qu'ils poursuivent leurs études. Cette contribution est élevée et affecte l'accessibilité des jeunes des régions périphériques à la formation postsecondaire.

De notre analyse des créneaux, on constate que la durée de la formation en institution est plus longue que celle offerte auparavant par les entreprises ou apprise sur le tas. Au cours des 10 dernières années, la formation en institution s'est alourdie. Certes, il y a de nouvelles technologies à posséder, de nouvelles réglementations à apprendre, mais la durée de la formation semble disproportionnée par rapport à la durée de la formation en entreprise :

Intervenant : « Pour les pêcheurs actifs, c'était 90 heures, et pour les aides-pêcheurs actifs, c'était 180 heures de formation obligatoire.

Interviewer : Et pour les nouveaux pêcheurs?

Intervenant : C'est le D.E.P. pêche professionnelle de 1605 heures, qui est obligatoire, ça fait partie de la loi. » (Q6010)

Certaines personnes se demandent dans quelle mesure le système d'enseignement a contribué en partie aux problèmes de relève qui sont rapportés. Pour celles-ci, on fait fausse route en obligeant les jeunes à suivre un parcours professionnel en institution pour avoir accès à un emploi, comme c'est la tendance qui se dessine. Il y a des métiers qui s'apprennent mieux sur le tas :

« Je pense que même une école n'apprendra pas à un gars à chauffer une machine, à part que de l'asseoir dans la machine et de lui expliquer les grands principes. S'il n'a pas le talent pour le faire, il a perdu un an de sa vie. [...] Mais nos grands penseurs, eux, disent : non, non, non, il faut que notre main-d'oeuvre soit brillante. Bien, voyons! S'il ne veut pas y aller à l'école, tu te privas d'un bon jeune qui est habile. Je peux vous dire que j'ai vu des jeunes assez habiles merci, que même des cascadeurs auraient de la misère à les suivre. Tu te privas de ça parce que le jeune ne correspond pas à ton moule. » (Q3016)

### Taux de roulement

Dans presque tous les créneaux, les besoins des entreprises se concentrent largement sur les mêmes types d'employés : soudeurs, mécaniciens, électriciens, etc., soit des employés de production ayant une formation professionnelle, et des ingénieurs. Le problème de plusieurs PME, c'est qu'elles **se font régulièrement soutirer leur main-d'œuvre d'expérience par la grande entreprise**, à telle enseigne que certaines se considèrent comme une « école de fans » (Q2007) ou une « espèce de maison de formation » (Q3021). Dans certains cas, la situation rend problématique la poursuite des affaires :

« C'est tout le temps à recommencer. Quand il en part un de temps en temps, ce n'est pas trop grave, mais comme là, l'industrie minière est en croissance, alors il manque de personnel minier. [...] S'il en part 5 sur 7 sur un chiffre, le contremaître et le directeur bougonnent pendant une



semaine, le temps de s'en retrouver d'autres, de les placer et de leur montrer. Aussitôt qu'il en part, tu vois baisser la productivité le temps de l'apprentissage et ça se stabilise de nouveau. » (Q3016)

« Une bonne partie de ces gens-là travaillaient dans les PME avant. C'est ce que les PME reprochent à Alouette. C'est d'être venue chercher la connaissance, la matière grise, le bras droit, le bras gauche. » (Q5008)

« J'en ai perdu encore 3 la semaine passée [...] Des jeunes, ça faisait 6 à 7 mois qu'ils travaillaient, tu leur donnes leur expérience de base, pis ils s'en vont ensuite pour des multinationales. [...] J'ai perdu au moins 15 employés cruciaux qui sont partis travailler pour Alcan, tu sais, des ingénieurs, des techniciens, des contremaîtres... depuis 2 ans. » (Q2007)

Les PME obtiennent des contrats de la grande entreprise en raison de leur expertise. Il est donc important qu'elles soient épaulées d'employés d'expérience. Dans les emplois spécialisés ou en forte demande, elles doivent recruter à l'extérieur de la région et encourent ainsi, des coûts de recrutement élevés (ex. : frais de déménagement). Elles font preuve d'astuces pour retenir leur personnel : club social, latitude et diversité dans le travail. Mais même si les tâches dans une PME sont plus intéressantes et les défis plus stimulants que dans la grande entreprise, elles ne peuvent rivaliser au niveau de la rémunération. Elles seraient en mesure d'offrir 70 à 75 % du salaire de la grande entreprise, mais jamais l'équivalent à ce qui concerne les avantages sociaux. Les salaires et avantages sociaux sont effectivement très élevés dans la grande entreprise pour des emplois qui ne demandent pas nécessairement une scolarité supérieure. En guise d'exemple, un opérateur gagne entre 55 000 \$ et 60 000 \$ la première année chez Aluminerie Alouette sans compter les heures supplémentaires, 30 \$ l'heure chez Alcoa, 24 \$ l'heure chez Mines Wabush<sup>67</sup> et ce, excluant les avantages sociaux. Ces conditions de travail créent des pressions à la hausse sur les PME :

« Oubliez ça, non, c'est minimum 18 à 20 \$ l'heure. Bien oui, les techniciens (sont) à 35 \$ l'heure chez nous. » (PME, Q5012)

---

<sup>67</sup> Paradis, S. 2004.

Dans certains secteurs d'activité, comme les mines et l'exploitation forestière, les travailleurs sont habitués de se déplacer sur de longues distances. Ainsi, si l'emploi manque, ou si une opportunité d'emploi plus intéressante se présente, par exemple, un emploi situé plus près du domicile, les travailleurs sont mobiles et n'hésitent pas à changer d'emploi. Plusieurs Gaspésiens vont aussi travailler une partie de l'année dans les régions centres et reviennent vivre dans leur région natale en période de chômage. D'autres pays qui connaissent aussi une effervescence dans les ressources naturelles viennent recruter la main-d'œuvre spécialisée au Québec :

« C'est aussi curieux que ça. Je t'ai dit qu'on a fermé plusieurs mines. Normalement, on devrait avoir beaucoup de monde disponible, mais ce n'est pas le cas parce que les gens ont quitté la région pour aller habiter à l'extérieur. Ce qu'il faut savoir, dans le Nord-du-Québec pis l'Abitibi, les gens sont très mobiles contrairement aux gens de Québec qui attendent que s'ouvre une occasion. Les gens de l'Abitibi sont habitués de voyager, principalement les mineurs sont habitués de voyager partout dans le monde pour aller travailler ou aller travailler dans d'autres domaines, d'autant plus que la demande est forte dans les autres domaines. Autrement dit, c'est l'industrie, c'est le secteur industriel, c'est le secteur de la forêt ou d'autres secteurs qui ont besoin de la main-d'oeuvre, à ce moment-là, il y a beaucoup de gens qui ont changé de secteur. » (Q3001)

Lorsqu'elles le peuvent, les PME préfèrent embaucher des gens originaires de la région pour s'assurer ainsi d'une meilleure rétention. La citation suivante fait état aussi de la problématique des conjoints :

« De la manière que ça marche, si le gars et la fille viennent tous les deux de l'extérieur, tu as à peu près, je dirais, entre ½ et 1 % (de chance) qu'ils vont rester en Abitibi. Ils vont venir et ils vont augmenter leur valeur marchande et dès que la fille va tomber enceinte, tu les perds. Elle veut retourner près de son monde, de sa mère, de ses sœurs, de sa famille. Lui a augmenté sa valeur marchande. Il va se promener à Pâques et il se fait dire : viens travailler ici, tu vas gagner aussi cher et tu vas être chez vous. Alors, tu les perds tous les deux. Si le gars vient de la place et que la fille vient de l'extérieur, je dirais que tu as environ 50 % des chances. Le gars va amener sa blonde, elle va travailler ici. Après ça, quand ils vont commencer à faire leur famille, ils vont prendre une décision familiale. Si elle ne déteste pas trop l'Abitibi et que lui aime bien l'Abitibi, ils vont rester. Si elle ne veut rien savoir et qu'elle veut retourner à Montréal, le

gars a une décision à prendre et d'habitude, il va s'en aller. Alors, tu as environ une chance sur deux qu'ils restent. Si les deux viennent de la place, ça, c'est le meilleur *deal* et les chances qu'ils restent sont à peu près de 100 %. Alors quand on réussit à trouver un gars et que sa blonde vient de la place, et qu'ils me disent qu'ils veulent revenir tous les deux, on investit davantage dans ce monde-là. » (Q3016)

Aussi paradoxal que cela semble l'être, les gens des régions périphériques sont attachés à leur région et sont plus fidèles à leur employeur. Ils sont aussi plus souples dans les tâches à exécuter. Leur taux de roulement est inférieur à ce que l'on retrouve dans les grandes villes, en particulier, la région de Montréal :

« On est bien contents, les gens acceptent des compromis pour rester en région. Je ne parle pas de compromis salarial ou quoi que ce soit (du même genre), mais un machiniste va accepter de faire des tâches qui ne sont pas dans son domaine parce qu'il veut rester dans sa région. Les gens sont souples pour ça, c'est extraordinaire. » (Q1006)

### **Qualité des emplois**

Bien sûr, si l'on offre un emploi à statut précaire ou on recherche un type d'employé très spécialisé, on risque de connaître plus de difficultés. Lorsqu'il s'agit d'un emploi à temps partiel et de courte durée, les probabilités sont plus élevées de recevoir moins de candidatures intéressantes et que les employés ne demeurent pas en poste longtemps. Les maisons d'enseignement des régions périphériques qui offrent des charges de cours à temps partiel en savent quelque chose, mais **lorsqu'il s'agit d'un emploi permanent, même avec un salaire et des avantages sociaux moyens, plusieurs personnes interrogées ont été surprises par le nombre de personnes prêtes à revenir vivre en région ou à y vivre une première fois.** Cette situation s'observe dans toutes les régions périphériques de notre étude, ce qui nous amène à dire que **la situation démographique n'est pas un phénomène irréversible**, comme on pourrait le croire. Le solde migratoire positif et le mini baby-boom constaté depuis peu dans certaines régions périphériques au Québec peuvent être reliés aux emplois auxquels les

jeunes ont eu accès récemment<sup>68</sup>. Les pénuries auxquelles on fait souvent allusion doivent prendre en considération la mobilité de la main-d'œuvre, en particulier, les jeunes et les immigrants qui, d'après nos entrevues, sont prêts à occuper les offres d'emploi. Généralement, il n'y avait qu'à offrir des emplois de qualité pour trouver la main-d'œuvre qualifiée :

« ... puis on a été surpris, agréablement surpris, on a fait un appel d'offres très limité pour embaucher 20 personnes, pis on a eu 250 réponses : des D.E.P., des D.E.C., tous des gens de l'extérieur qui veulent revenir ici. Voyez-vous, à Montréal, ou Québec, ou dans la Beauce, on donne 14-15-16 piastres, ici à 11 piastres, vous travaillez. Je reviens ici parce qu'à Montréal, mes coûts de transport sont élevés, mon logement est élevé, je ne suis pas chez nous. Pis ce sont des gens fortement enracinés à leur région. Et on s'est même bâti une série de CV de gens, des machinistes, des gens spécialisés qui veulent revenir ici dans leur région d'origine. On a fait des appels d'offres dans les centres locaux d'emploi, on a fait des annonces dans les journaux, pis les réponses ont été effarantes, pis des jeunes bien formés, des doubles D.E.C., doublé avec des D.E.P., avec une expérience sur le marché du travail. Ils veulent revenir : 200 réponses, très bons CV, autant des ingénieurs juniors que des bons techniciens, même des ingénieurs. Des gens qui sortent de l'ETS particulièrement à Montréal, les techniciens, il y a des gens pratiques là-dedans. Nous, on dit tout le temps, si les gens des régions offrent des perspectives d'emploi à des jeunes de la région, ils vont revenir. Des emplois à l'année, plus ou moins rémunérateurs, on va susciter le retour des jeunes dans nos régions parce qu'ils vont apprécier la qualité de vie, le retour chez eux pis avec un niveau de vie qui est plus élevé qu'ailleurs, parce que ça représente moins de coûts. Pis ce sont des gens attachés à la mer, des gens attachés à la forêt, ce sont des chasseurs. Nous, on dit, donne des perspectives à des entreprises établies ici, de l'appartenance, les jeunes vont revenir, pis c'est assez surprenant. Pis il y a des pénuries théoriques qu'on va combler par des programmes de formation adaptés, avec des enjeux intéressants pour les gens. Si on ne donne pas de perspectives, oublie ça. Pis ils ne sont pas fous, les jeunes sont capables de comparer. C'est l'emploi à l'année, ce sont des emplois avec des possibilités de promotion, avec une qualité de vie, avec un salaire décent, pour qu'ils puissent bâtir leur propre vie! Mais, aujourd'hui, les jeunes, s'il n'y a pas de perspective, ils ne sont pas fous, ils vont aller dans des

---

<sup>68</sup> Thériault, Carl et Gilles Gagné. 2006. « Petit baby boom dans l'est du Québec ». *Cyberpresse*, mardi 12 décembre.

endroits où ils vont pouvoir assurer leur sécurité d'emploi, bâtir leur avenir. C'est (ça) que j'appelle des perspectives, moi! ... En fin de compte, (le problème) ce n'est pas former ma main-d'œuvre, c'est de la garder! » (Q6007)

« Le poisson a disparu. La forêt, on nous la coupe. Le vent, on vient de nous le piquer. On nous vole aussi, depuis longtemps, une ressource essentielle qui est la main-d'œuvre et l'entrepreneuriat gaspésien. Cette ressource-là, elle est importante à conserver, et pour la conserver, il faut qu'on lui donne des conditions intéressantes de vie ici, et la condition numéro 1, c'est l'emploi, évidemment. Parce que sur le plan de la qualité de vie, on n'a rien à envier à personne, tout va très bien. » (Q6002)

### **Formation de la main-d'œuvre**

Des entrevues, nous concluons qu'il y a **peu de besoins manifestés en matière de formation de la main-d'œuvre de la part des entreprises**. Premièrement, mentionnons que lorsqu'on questionne sur la formation de la main-d'œuvre, les personnes interrogées répondent d'emblée sur la formation en institution. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, par exemple, étant donné l'offre de formation qui s'est beaucoup développée au fil des années dans la transformation de l'aluminium, ils étaient plusieurs à dire que les besoins étaient maintenant satisfaits. Peu de personnes nous entretiennent des questions reliées à la formation en entreprise.

Lors des entretiens, la question des compétences insuffisantes ou de formation inadéquate n'a pratiquement pas été soulevée, sauf dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*. Dans l'industrie touristique, une part des employés n'ont pas fait le choix d'y travailler et les entreprises n'ont pas nécessairement la capacité financière d'engager des personnes formées dans le domaine pour exécuter les tâches (Q6006).

### **Formation en institution**

« Les entreprises, elles pèsent sur le piton et disent : moi, ça me prend quelqu'un qui a ça, ça, ça. Tu me le formes et tu me l'envoies. » (Q3021)

Différents phénomènes favorisent le développement de la formation de la main-d'œuvre en institution, tels que les changements technologiques, l'accroissement des exigences de qualifications de la part des employeurs, la multiplication de normes et de

règlements, les pressions sur la productivité (ex. : par rapport à la formation en compagnonnage). Malgré tout, les entreprises ont exprimé **peu de besoins pour de nouveaux programmes de formation** en institution, au contraire :

« Mais au Québec, on travaille toujours sur l'offre. Mais là, les maisons d'enseignement passent leur vie à dire : quels sont les besoins de votre industrie? Ils (les entrepreneurs) ont besoin qu'on leur foute la paix pis qu'on leur permette de travailler à leur niveau. Écoute, 50 % des entreprises de l'industrie touristique ne font pas d'entrevue pour embaucher leur monde. Ce qu'il faut leur montrer, c'est l'importance de l'entrevue, pis des outils simples d'entrevue, c'est tout ce dont on a besoin. Ce n'est pas un cours de gestion de ressources humaines de 350 heures. » (Q1003)

Pour quelques PME, la formation en institution devrait reconnaître davantage les acquis. Les travailleurs qui ont un grand bagage d'expérience ne devraient pas être obligés de refaire tout le cheminement scolaire pour obtenir leur diplôme. Pour combler les besoins de main-d'œuvre dans certains emplois, des suggestions sont proposées : on devrait valoriser davantage les métiers, prévoir des formations d'appoint pour le personnel en place (ex. : en maintenance industrielle) et réduire la durée des programmes de formation (ex. : AEC au lieu d'un DEC). Étant donné la baisse démographique dans les régions, certains intervenants ont mentionné que l'on devrait revoir les exigences du nombre minimal d'élèves par classe. Il faudrait aussi permettre que la formation puisse se donner localement, au lieu d'obliger les personnes à franchir plusieurs dizaines de kilomètres pour suivre des cours.

Dans les régions périphériques du Québec, il existe des initiatives qui vont dans le sens des besoins exprimés. À l'UQAT, les professeurs se déplacent à l'intérieur des communautés ou dans d'autres villes de la région pour donner la formation (Q3007). En vertu d'un projet-pilote, les commissions scolaires ont commencé à donner de la « formation sur roulettes », c'est-à-dire déplacer un professeur dans une autre ville afin de dispenser la formation à une cohorte d'étudiants. Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue dispose également de cinq salles permanentes de visioconférence ainsi que deux salles mobiles. Dans le domaine minier, on pense aussi à mettre en place un

projet pilote DEC-BAC afin d'assurer un continuum de formation entre les niveaux collégial et universitaire.

Dans les grandes entreprises, l'analyse des créneaux a démontré qu'elles ont accès à des programmes de formation qui répondent à leurs besoins. Dans plusieurs des cas, on pourrait même dire que c'est de la « formation sur mesure » à l'externe dont elles bénéficient ainsi. La formation en institution est parfois propre aux emplois d'une ou de quelques entreprises. Nous avons plusieurs exemples à cet effet :

Intervenant : « On s'était affiliés avec le CEGEP pour monter une salle de formation en [...] Donc, depuis ce temps-là, ils ont l'AEC en..., l'attestation d'études collégiales. Donc, ça, c'est quand même assez intéressant pour nous, mais au début, ça marchait quand même assez bien, les 2-3 premières années, puis dernièrement, il n'y a pas eu assez d'inscriptions pour fournir à la demande.

M.P. Une formation, de combien de temps, d'environ 1800 heures?

Intervenant : C'était 18 mois, je crois, à temps plein, à confirmer. Donc, ça donnait les bases de [...], pour justement une compagnie comme nous autres, au moins, les élèves qui sortent, ils aient une base.

M.P. ... Alors, vous êtes quasiment les seuls dans la région?

Intervenant : Bien dans la région, je n'en connais pas d'autres. » (Q4002)

« Dans la grande industrie, plusieurs de ces emplois-là étaient formés par les entreprises, mais depuis plusieurs années, on a bâti des DEC en métallurgie dans les Cégeps, il y a eu des formations particulières pour les fondeurs à La Baie. [...] on a réalisé effectivement des formations adaptées pour s'assurer qu'il y ait de la main-d'œuvre disponible formée. » (Q2011)

Les institutions d'enseignement et les comités sectoriels de main-d'œuvre maintiennent des liens étroits avec ces entreprises, ce qui facilite la connaissance des besoins. Les grandes entreprises n'ont pourtant pas trop de problèmes de formation de la main-d'œuvre. Plusieurs d'entre elles préfèrent former elles-mêmes leur main-d'œuvre, recrutent les gens d'expérience et sélectionnent sur la base des aptitudes. Elles seraient aussi réticentes aux programmes de reconnaissance des compétences acquises en milieu

de travail. Les nouveaux programmes de formation ne viennent pas nécessairement répondre à un problème particulier de la grande entreprise, même si elle collabore parfois à leur mise en place :

« Je pense que, en fin de compte, nous, notre défi, c'est de faire reconnaître nos nouveaux diplômés par l'industrie. Alors, il va falloir qu'il y ait une valeur, une reconnaissance accordée à ces programmes de formation là. Sinon, c'est sûr que ça ne tiendra pas la route, s'il n'y a pas une préséance qui est donnée aux diplômés de ces cohortes-là dans l'embauche. Parce que sinon, ça va se parler assez vite, ça donne quoi d'aller faire un programme d'un an, si celui à côté qui ne l'a pas fait, a autant de chances d'être embauché? » (Q1007)

« Que tu me montres un diplôme, pour moi, ce n'est pas vraiment... Il y a un proverbe chinois qui dit qu'un diplôme, c'est comme un ticket sur une valise, ça dit à qui appartient la valise, mais pas ce qu'il y a dedans! » (Q6007)

#### **Formation en milieu de travail**

Que ce soit une grande entreprise ou une PME, **la formation en milieu de travail est surtout liée aux postes de travail**. Des entrevues, il n'y a pas beaucoup de formation « structurante » qui est offerte aux employés, une formation qui leur permettrait de gravir des échelons, d'améliorer leur employabilité ou leur mobilité. La formation est spécifique, liée à la tâche, elle ne permet une polyvalence pratiquement que dans l'entreprise où se donne la formation. Par exemple, dans les régions périphériques, l'employé qui travaille dans la grande entreprise peut difficilement utiliser la formation qu'il a reçue sur un équipement dans une autre parce que d'une part, les équipements sont souvent différents, mais surtout, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres entreprises dans le domaine. Aussi, certaines formations ne peuvent être profitables ailleurs, par exemple, une formation sur les valeurs de l'entreprise (Q5002). Cette situation est toutefois différente dans le secteur touristique où il se fait beaucoup de formation liée à la tâche qui peut être réutilisée dans une autre entreprise du domaine (ex. : formation de préposé à l'accueil, de femmes de chambre, de service aux tables).



Dans la petite et moyenne entreprise (PME), il se fait beaucoup de formation par compagnonnage ou sur le tas, selon les besoins. Évidemment, cela dépend du secteur d'activité. Dans certaines entreprises, par exemple, celles liées à la nouvelle technologie (ex. : services informatiques, création de logiciels), la formation fait pratiquement partie des conditions d'existence, beaucoup de formation est donc donnée aux employés. Lorsqu'une entreprise acquiert, par exemple, de nouveaux équipements, implante de nouveaux procédés ou change son système informatique, elle investit dans la formation de son personnel.

Étant donné les difficultés de recrutement de main-d'œuvre dans certains emplois, on semble voir de plus en plus d'avantages à la formation en entreprise. Dans le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, dans le but de pallier le manque de main-d'œuvre dans certains emplois, il y a plusieurs initiatives intéressantes. En association avec la commission scolaire, les étudiants en soudure travaillent sur un projet majeur d'une PME. Ils sont payés 15 \$ l'heure, l'employeur agit comme superviseur et embauche les meilleurs à temps partiel en cours d'année. Une autre encore permet à ses employés de s'entraîner en soudure sur leur temps libre et songe à utiliser le personnel à la retraite pour enseigner les tâches. Dans une autre entreprise, étant incapable de trouver la main-d'œuvre spécialisée dont elle a besoin, l'employeur offre une formation de niveau technique sur les lieux de travail aux employés qui travaillent déjà dans l'entreprise :

« Prendre quelqu'un de la région, le former, ça permet deux choses : premièrement, on a plus de chance de le retenir parce qu'il est de la région, pis deuxièmement, je ne sais pas quel est le pourcentage, j'ai plus de chances qu'il reste avec nous parce qu'il se crée une petite reconnaissance envers l'entreprise. » (Q5006)

Dans la grande entreprise, la formation en milieu de travail est bien structurée, organisée. Des personnes sont embauchées uniquement pour s'occuper de la formation dans l'entreprise. En raison des impératifs de productivité, il semble toutefois qu'il soit aussi de plus en plus difficile de former par compagnonnage et même d'engager des

stagiaires. Voici deux exemples dans ce sens dans le créneau *Techno-mines souterraines* :

« Quand tu es dans la course contre la montre pour avoir une opération efficace, c'est difficile de libérer les équipements. C'est difficile d'avoir des plans de travail pour former les gens en même temps que tu exploites. Parfois, tu peux faire un compagnonnage, mais parfois tu ne peux pas le faire parce qu'il faut que tu aies un chantier et les équipements disponibles hors opération pour former les gens. Et quand tu es déjà à la course pour produire des tonnages, tu ne les as pas les équipements. Alors, c'est difficile. » (Q3015)

« C'est un secteur que tu dois performer. Le minier, les gens travaillent au bonus, c'est tant d'heures faut que tu fasses dans ta *round*. Faut que tu prépares tes trous pour dynamiter en tant de temps. En 4 heures, faut que ça soit fait. Quand t'arrives avec un stagiaire qui ralentit ta cadence ou t'arrives pour accompagner un jeune dans le milieu de travail, le gars, disons qu'il n'est pas trop intéressé parce qu'il perd son bonus. » (Q3021)

Lors des entretiens, peu de personnes y compris les organismes de soutien ont parlé des besoins de formation en entreprise alors que la main-d'œuvre en poste dans les créneaux est vieillissante, peu scolarisée et n'a pas nécessairement les compétences qu'il faut pour s'adapter aux nouvelles technologies (Q5001). Il y a encore beaucoup d'employés qui ne savent ni lire, ni écrire, et ceux-ci n'ont pas nécessairement accès à un programme d'alphabétisation sur les lieux de travail. Peut-être croit-on que la main-d'œuvre, lorsqu'elle est syndiquée, est immunisée contre les mises à pied?

« Oui, il y a des problèmes qui s'en viennent, parce qu'il y a une reconversion industrielle. C'est sûr que si, il y a quelques années, tu embauchais quelqu'un pour ses bras, pis aujourd'hui, tu lui demandes d'opérer des ordinateurs, il y a un problème d'adaptation au travail qui est évident. Il y en a une partie de la main-d'œuvre qui n'a pas les qualifications et qui est reclassée dans d'autres types de travail. S'ils (employés) n'étaient pas syndiqués, ils perdraient leur emploi parce qu'ils ne sont plus si compétents présentement. » (Q2011)

La *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* a pour objet « d'améliorer, par l'accroissement de l'investissement dans la formation, [...] la qualification de la main-d'œuvre et ainsi de favoriser l'emploi, de même que

l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité des travailleurs »<sup>69</sup>. Des entrevues, il est difficile de conclure que cette *Loi* a un impact auprès des entreprises. Celles qui ont une masse salariale de plus d'un million de dollars remplissent et dépassent assez largement les exigences de la *Loi* en matière de formation. Pour l'une d'entre elles, le pourcentage d'investissements en formation de la main-d'œuvre dépasse 4 % de la masse salariale et même 10 % en période de recrutement (Q5002). Les honoraires payés pour le travail effectué à forfait ne sont pas pris en compte dans le calcul de la masse salariale, ainsi, la « Loi 90 » n'est pas contraignante pour les grandes entreprises.

Dans certains secteurs, on pourrait même se demander si les certifications de qualité ont plus d'impact sur la formation en entreprise que la « Loi du 1 % ». Par exemple, dans l'industrie forestière, les obligations en matière environnementale (ISO-14001) exigent que des efforts de formation soient démontrés et accentués. Il y a du perfectionnement à chaque année sur les aspects environnementaux, de même que sur la sécurité (ex. : transport de matières dangereuses) et les mesures d'urgence (Q3024). Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, les entreprises qui font partie du Club Qualité s'engagent dans une démarche systématique de gestion de la qualité dans laquelle la formation des employés est un volet important. Cette démarche permet d'accéder à la certification dans le cadre du *Programme qualité de l'industrie touristique québécoise*.

Selon une enquête effectuée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), 65 % des entreprises sondées de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie<sup>70</sup> ont une masse salariale inférieure à 100 000 \$ et seulement 2 % ont une masse salariale suffisamment élevée pour être assujetties à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Les entreprises qui ne sont pas

---

<sup>69</sup> Article 1.

<sup>70</sup> Groupe Mission. 2005. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH — Gaspésie*, sous la direction de Alain Rouleau, rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.

assujetties sont nombreuses dans les créneaux alors que c'est dans les PME où les besoins de formation sont les plus ressentis.

Les PME qui vivent près d'une grande entreprise embauchent souvent des stagiaires ou des jeunes sans expérience pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. Malgré la rémunération qui est moindre, les entrepreneurs rencontrés sont d'avis que cette embauche leur engage des frais plus élevés en raison des bris d'équipements, de la plus faible productivité et du travail qui doit parfois être repris. Un soutien financier à la formation est demandé sous forme d'abri fiscal, notamment pour compenser les coûts liés à la formation des stagiaires ou des jeunes avec peu d'expérience.

Conséquemment aux paragraphes précédents, il n'est pas étonnant de constater que l'élévation du seuil d'assujettissement des entreprises en regard de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* qui le fixe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, à plus d'un million de dollars de masse salariale (au lieu de 250 000 \$), ait eu peu d'impacts. Seulement deux personnes ont fait part d'impacts négatifs. Pour l'une d'entre elles, les entreprises qui ne sont plus assujetties, ont ainsi perdu des possibilités importantes de financer la formation :

« Le 1 % d'Alcan et d'une petite PME, c'est différent, donc, il y avait des argents pour former leur main-d'œuvre qui étaient donnés en cours de route, maintenant c'est aboli, bien les règles du jeu, c'est changé (pour) plusieurs petites PME. Je parlais justement à un entrepreneur récemment qui a une moyenne entreprise qui me disait :... Il faut qu'il forme sa main-d'œuvre et il dit : on est en éternelle compétition avec... je n'ai pas toujours le temps, mais quand j'étais assujetti à la *Loi* et que j'avais à rendre compte, quand je manquais d'argent, je pouvais aller (voir) Emploi-Québec qui me supportait là-dedans, et il y avait une ouverture, maintenant ils ne l'ont plus ça. » (Q2010)

Pour l'autre personne interrogée, la *Loi* avait pour avantage de lancer un message clair aux PME que la formation de la main-d'œuvre, c'est important :

« Ce que j'ai trouvé dommage, les dernières années, c'est quand le gouvernement a enlevé le 1 % de formation obligatoire. Ah! moi, j'ai été très, très déçu parce qu'ici, depuis que je suis rentré dans l'entreprise, je me suis mis 2 priorités : ma première, c'était la santé et sécurité au travail,

pis ma deuxième, c'était la formation des employés. Pis un moment donné, bien, arrive la loi du 1 %, je dis : « *tabarnouche*, je suis *in!* », je me trouvais extraordinaire (rires). Ça, bien, je n'en revenais pas que le gouvernement obligeait les entreprises à donner de la formation. Ça fait que moi, j'étais toujours au-dessus du 1 %. ... ça fait que, quand ils l'ont enlevée, j'ai dit câline (rires), j'étais déçu. J'étais déçu parce que je me dis qu'autant l'employeur et les employés, on devrait se mettre à jour, surtout, on devrait avoir une formation continue. Tu ne peux pas toujours rester avec tes pantoufles en *Phentex*, un moment donné, faut que ça bouge. J'ai continué quand même. » (Q6025)

Les programmes d'apprentissage et les comités sectoriels de main-d'œuvre sont issus de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c.D-7.1). Des entrevues, il est arrivé à quelques reprises de nous questionner si les programmes d'apprentissage et autres activités initiées par les comités sectoriels de main-d'œuvre répondaient aux objectifs de la *Loi*. Rappelons que dans cette loi, la formation doit favoriser l'emploi, de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité des travailleurs. Les programmes d'apprentissage en milieu de travail constituent une avenue plus souple, moins longue que la formation en institution et l'on reconnaît l'expertise acquise des travailleurs. Cependant, la certification de contrôleur de qualité dans le secteur des pêches, par exemple, n'est pas reconnue dans le domaine de l'alimentation (vice et versa) alors que le travail et les exigences sont semblables, et il a peu d'usines de transformation dans la région. En conséquence, le programme d'apprentissage n'améliore pas vraiment les chances d'emploi des employés formés, et ceux-ci ne recevront pas nécessairement un meilleur salaire pour l'amélioration de leurs compétences. Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, la certification des femmes de chambre fait partie d'une démarche systématique de gestion de la qualité dans laquelle le comité sectoriel de main-d'œuvre et les Associations touristiques régionales sont associés. Des entrevues, il n'apparaît pas évident que les femmes de chambre qui ont suivi cette formation, qui avaient déjà plusieurs années d'expérience dans le domaine, en reçoivent un bénéfice quelconque ou ont amélioré leur employabilité.

### **Formation continue**

Les participants ont exprimé certains besoins en matière de formation continue. Ces besoins ont trait, par exemple, à l'acquisition de connaissances particulières pour favoriser la polyvalence des emplois, et à la mise à jour des connaissances dans certains métiers. Plusieurs personnes ont mentionné qu'il faudrait aussi offrir de la formation aux entreprises sur la gestion ou dans leur domaine spécifique (ex. : commercialisation, techniques de séchage pour la 2<sup>e</sup> transformation du bois).

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, la formation est une priorité et il y a plusieurs besoins recensés. Nous avons déjà parlé des besoins de formation pour l'apprentissage de la langue anglaise, mais il y en a plusieurs autres. La Conférence régionale des élus a engagé récemment une coordonnatrice pour organiser la formation professionnelle dans le domaine touristique, sensibiliser les employeurs et les employés à la formation, mais structurer également les activités de formation (Q6006).

L'offre de formation continue semble cependant peu développée dans les créneaux, sauf peut-être dans le créneau *Récréotourisme santé/nature* où il existe des Plans de développement des ressources humaines (PDRH) en marche :

« On s'aperçoit que nos gens apprennent encore beaucoup sur le tas. Et là, on aurait besoin de formaliser un peu les formations. Il faudrait que les maisons d'enseignement, les entreprises décrivent davantage les besoins, pis qu'il y ait une séquence de formation, un genre de plan pour les besoins de main-d'œuvre pour les 4-5 prochaines années. Ce ne sont pas des formations très spécialisées, par exemple, sur le contrôle de la qualité, sur des notions de micro-informatique, pour apprendre à faire un bon entretien, à faire un bon diagnostic, etc. Donc, une formation pas de longue durée, mais avec des gens qui sont dans les mêmes catégories d'emplois et qui pourraient rencontrer des experts régulièrement ». (Q4003)

Certains intervenants expliquent le peu de formation continue par le manque d'expertise ou d'intérêt des professeurs (Q4022-2), d'autres que c'est la main-d'œuvre qui n'est pas intéressée par la formation. Dans une petite localité, il est parfois difficile de réunir suffisamment de personnes pour former une cohorte suffisante. Quoi qu'il en

soit, il y a peu de possibilités de « mise à niveau » au niveau universitaire et technique, ou d'améliorer ses compétences en dehors des programmes de formation parrainés par le ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS). L'absence d'université dans les régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et l'éventail moins large de programmes offerts dans les autres n'aident peut-être pas à la situation. Il faut dire aussi que la majorité des emplois des créneaux sont de formation professionnelle; la situation est peut-être différente dans les commissions scolaires.

Dans les régions périphériques, lorsque la formation est spécialisée, il faut bien souvent se rendre dans une région centre pour la suivre. Ces formations engagent des frais élevés pour les PME en raison des frais de déplacement et de séjour, sans compter les frais liés à la formation elle-même, ainsi que les pertes de productivité du travail. Dans certains cas, Emploi-Québec rembourse une partie des frais, mais cette avenue n'est pas toujours possible. Dans le transport maritime, on demande qu'une meilleure aide financière soit octroyée aux personnes qui suivent des activités de perfectionnement à l'Institut maritime du Québec.

Dans les créneaux examinés, la formation à distance est, pour ainsi dire, inexistante et on recense peu d'expériences de mutualisation de la formation entre les entreprises, mais cette avenue prend de l'intérêt. Sur la Côte-Nord, des entreprises concurrentes se sont associées pour qu'une formation spécifique liée à la soudure se donne dans la région. Quelques entreprises de la région se sont aussi regroupées afin d'obtenir les services d'ingénieurs juniors disponibles sur place ce que, individuellement, elles n'avaient pas les moyens de se payer. Pour améliorer l'offre de formation professionnelle dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, une entreprise propose, entre autres, d'utiliser les équipements des hôteliers qui sont fermés en hiver; cette façon de faire pourrait intéresser les chômeurs qui ont charge d'une famille et qui ne peuvent se déplacer.

### **Autres préoccupations**

Parmi les autres préoccupations en matière de main-d'œuvre, **il y a l'apprentissage de la langue seconde (anglais)**, un problème fort important pour les entreprises du créneau *Récréotourisme santé/nature*, de même que pour celles qui font des affaires à l'étranger. Pour recevoir une clientèle internationale, la maîtrise de la langue anglaise est une condition sine qua non, certains disent même que l'on devrait apprendre 3, 4, et même 5 langues dans l'avenir! Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, contrairement aux autres régions, ne semble pas avoir de communautés anglophones sur lesquelles compter pour ses besoins de bilinguisme. Cette situation complique le recrutement et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a aussi été la seule à parler de la **syndicalisation**, trop forte aux goûts de quelques-uns, ce qui nuirait à la venue de nouvelles entreprises, à la croissance de certaines d'entre elles (peur que les employés se syndiquent), et même à l'entrepreneuriat. Dans cette région, on a aussi parlé de l'attentisme de la population envers la grande entreprise et des salaires trop élevés pour la valeur des emplois.

La question de l'**embauche des conjoints** a été soulevée dans presque toutes les régions. Aujourd'hui, on ne pourrait plus attirer une personne dans une région périphérique sans prévoir aussi un emploi pour son conjoint. Les entreprises utilisent leur réseau informel (ex. : hôpitaux, cégep, université) pour faire circuler le curriculum vitae du conjoint. C'est à peu près à ce niveau que s'arrêtent les préoccupations en matière de conciliation travail-famille sous cet angle.

Le chômage n'est pas réparti uniformément dans les régions, il est plus concentré dans certaines MRC. Le fait que des villages se vident a été soulevé à quelques occasions. Avec la crise forestière, les villages plus éloignés deviennent une sorte de dortoir pour ceux qui travaillent en ville et des endroits de villégiature pour les personnes retraitées. De plus, le commerce se déplace de plus en plus vers les villes.



**Très peu de personnes mentionnent l'importance de maintenir une certaine qualité de vie en région**, même si l'on réalise que la qualité de vie dans les régions périphériques est un facteur d'attrait de la main-d'œuvre, qu'il y aurait de plus en plus de personnes qui préfèrent la vie à la campagne et les grands espaces à la grande ville :

« Il y a 10 ans, quand on recevait un C.V. et qu'on voyait que la personne n'avait pas un nom gaspésien, on se disait, un jeune ingénieur, par exemple, qu'il n'avait pas d'ouvrage et qu'il est prêt à venir s'abaisser en Gaspésie un bout de temps, et après ça, il va s'en aller. Aujourd'hui, on voit des gens de l'extérieur avec une formation hautement qualifiée et qui disent qu'ils ont fait un choix de vivre en Gaspésie à cause de la qualité de vie. » (Q6007)

### ***Prise en compte de la main-d'œuvre dans les plans d'action***

Dans les plans d'action du projet ACCORD, les préoccupations en matière de main-d'œuvre se résument pratiquement qu'à de nouveaux programmes de formation en institution. Pour attirer la main-d'œuvre dans certains secteurs, on envisage des plans de communication visant à améliorer l'image.

Aussi, plusieurs besoins exprimés par les entreprises en matière de main-d'œuvre ne se retrouvent pas dans les plans d'action. Le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, par exemple, n'apporte aucune solution pour aider les PME à combler leurs besoins de main-d'œuvre. Nous avons vu qu'il existait des initiatives intéressantes dans la région dans ce sens, mais elles ne sont pas intégrées au projet ACCORD et, à notre avis, insuffisantes pour régler les problèmes de rétention au profit de la grande entreprise ou encore, combler les emplois de métier en forte demande. Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, MISA devait améliorer la mobilité de la main-d'œuvre entre les entreprises minières pour que l'on maintienne les emplois de la région, mais aucune mesure n'est prévue à cet effet dans le plan d'action.

Les mesures qui concernent la qualité de vie sont absentes des plans d'action des créneaux, même si ce thème fait partie des axes de développement à considérer dans le

projet ACCORD. Les personnes interrogées n'en font mention que pour signifier son importance pour attirer la main-d'œuvre et elles ne proposent aucune action dans ce sens.

### *Synthèse*

Dans les créneaux sélectionnés, la plupart des emplois n'exigent pas une formation de niveau post-secondaire. Bien que les qualifications exigées aujourd'hui soient plus élevées qu'auparavant, ce sont des professions qui demandent une formation générale de base ou une formation professionnelle. Mais peu d'élus accèdent aux emplois de la grande entreprise, parmi les meilleurs en termes de salaire et d'avantages sociaux : il faut détenir une formation spécialisée dans le domaine, de l'expérience, posséder les aptitudes recherchées et avoir le « bon profil d'emploi ». Certaines clientèles du marché du travail (ex. : femmes et les travailleurs peu qualifiés) semblent avoir moins accès à ces emplois. Il est plus facile de se faire embaucher par la PME, mais les compétences des chômeurs ne sont pas nécessairement celles recherchées.

Dans les créneaux sélectionnés, les PME doivent relever plusieurs défis en matière de main-d'œuvre. Comme plusieurs personnes ont quitté la région faute d'emploi, elles doivent recruter leur main-d'œuvre spécialisée dans les autres régions. Elles engagent ainsi des frais supplémentaires d'embauche (ex. : payer les frais de transport pour les entrevues). Dans les professions demandées (ex. : ingénieurs), elles doivent offrir des avantages supplémentaires afin de les attirer (ex. : remboursement des frais de déménagement). Elles subissent également les effets négatifs de l'attrait des grandes entreprises parce qu'elles ne peuvent rivaliser sur le plan des salaires et des avantages sociaux. Elles perdent leurs employés d'expérience au profit de la grande entreprise et doivent plus souvent former de nouveaux employés, supportant ainsi des coûts supplémentaires (ex. : bris d'équipements).

Dans les régions périphériques, il est plus difficile de mettre à jour ou de parfaire ses connaissances que dans les autres régions en raison des plus faibles possibilités de suivre une formation d'appoint; la formation à distance n'est pas encore beaucoup développée. Conséquemment, il faut parfois suivre la formation dans une région centre

ou encore, faire venir le formateur en région, ce qui ajoute aux coûts supplémentaires que les entreprises des régions périphériques doivent absorber.

Les PME des régions périphériques préfèrent embaucher des personnes issues de la région afin d'assurer une meilleure rétention de la main-d'œuvre, et un meilleur retour sur l'investissement qu'elles consacrent à la main-d'œuvre. Cette préférence explique en partie pourquoi elles sont si préoccupées par les pénuries de main-d'œuvre, le manque de relève et le taux de roulement même si les faits ne permettent pas d'en arriver à de telles conclusions.

Dans les plans d'action comme dans les entretiens, peu d'avenues sont proposées afin de répondre aux préoccupations de main-d'œuvre des entreprises. Les mesures portent beaucoup sur la formation en institution, alors que les représentants d'entreprises expriment peu de besoins dans ce sens. On propose de mettre en œuvre de nouvelles formations alors qu'il n'y a pratiquement pas d'emplois dans le domaine. On veut également redorer l'image de l'industrie auprès des jeunes, mais on ne s'intéresse pas aux moyens de faire en sorte que ces emplois offrent des conditions de travail intéressantes pour ceux-ci, excepté peut-être dans le créneau *Récrétourisme santé/nature*. On s'inquiète du manque de relève, mais ces emplois ne permettent pas d'en vivre convenablement en raison des faibles salaires et de sa saisonnalité, ou encore, on oublie que plusieurs personnes qui détenaient ces emplois sont présentement en chômage; le secteur forestier est un bon exemple à cet effet. Peu d'interrogations sont formulées sur la qualité des emplois offerts, alors que, plus que les salaires et les avantages sociaux, l'emploi permanent s'avère être le meilleur moyen d'attirer la main-d'œuvre, surtout les jeunes. Sauf dans les situations plus critiques (ex. : soudeurs sur la Côte-Nord), on pense peu à mettre en place des passerelles pour que la main-d'œuvre en emploi de la région accède aux emplois recherchés, et ainsi, améliore sa situation. Les obligations des entreprises en matière de formation de leur main-d'œuvre (ex. : Loi 90) sont insuffisantes pour que la main-d'œuvre en emploi maintienne son employabilité, ou améliore sa mobilité. Très peu de possibilités sont offertes aux chômeurs désirant accéder aux emplois en forte demande, et ceux qui retournent suivre une formation

spécialisée en institution, ne sont pas assurés d'être embauchés (ex. : chômeurs du secteur forestier et l'emploi dans les mines).

Les entreprises relèvent d'importantes préoccupations envers la main-d'œuvre, mais omettent de considérer l'intérêt de celle-ci dans les solutions. En conséquence, les plans d'action du projet ACCORD ne peuvent résoudre les problèmes des entreprises en matière de main-d'œuvre. De plus, il nous apparaît que la situation désavantageuse des régions périphériques risque peu de s'améliorer si les chômeurs, les travailleurs peu scolarisés, les travailleurs ne détenant pas une formation spécialisée dans le domaine et les clientèles plus défavorisées sur le marché du travail (ex. : femmes, jeunes sans expérience) ne peuvent avoir accès à un emploi décent dans leur région.

#### **4.3.2.3 Synthèse sur la prise en compte du marché du travail**

Dans le cadre du modèle exploratoire, nous avons formulé l'hypothèse que pour assurer le succès sur le plan de l'emploi d'un projet de développement économique régional, celui-ci se devait de prendre en compte le marché du travail, à la fois les besoins des entreprises, ainsi que ceux de la main-d'œuvre.

Pour comprendre les besoins des entreprises, nous avons cru bon de regarder d'abord son espace industriel ainsi que ses caractéristiques. Nous avons vu dans quelle mesure cette compréhension de l'espace industriel était un élément important. Cette façon de faire a permis de réaliser l'ampleur des défis que doivent relever les entreprises des créneaux du projet ACCORD des régions périphériques qui sont peu nombreuses, souvent dispersées sur un immense territoire, dépendantes de la grande entreprise, en concurrence avec les régions centres qui elles, sont plus près des marchés, n'ont pas le fardeau des coûts de transport, disposent d'investisseurs plus nombreux et de meilleures possibilités financières. Les différents axes de développement identifiés dans le projet ACCORD et inspirés du modèle des *clusters* s'appliquent mal à ces régions et ne permettaient pas d'identifier correctement les besoins des entreprises. De prime abord, l'identification des besoins des entreprises nous semble une trajectoire à suivre pour assurer le succès d'un projet de développement économique régional. Il ne règle

cependant pas l'ensemble des questions telles que l'identification du projet, sa portée, le leadership à exercer, le rôle de l'État, etc.

Dans la littérature sur les *clusters*, on accorde un rôle important à la main-d'œuvre spécialisée, aux hautes technologies, à l'économie du savoir ainsi qu'à la formation de la main-d'œuvre. Dans les créneaux sélectionnés, les préoccupations en regard de la main-d'œuvre étaient importantes, mais elles étaient peu liées à des emplois hautement qualifiés ou à la formation de la main-d'œuvre. Il s'agissait de problèmes d'attrait et de rétention de la main-d'œuvre pour des emplois qui étaient plus souvent de niveau de formation professionnelle, et ce, même dans les entreprises les plus innovantes. Ce constat ajoute à nos prétentions que les théories sur les *clusters* sont peut-être plus adaptées à certains secteurs d'activité ou à des agglomérations d'entreprises de plus grande taille que les créneaux examinés.

L'examen des caractéristiques des emplois nous fait dire également que la mobilité et la qualification de la main-d'œuvre ne sont pas les seuls critères d'embauche. Il existe des règles formelles et informelles, des barrières à l'entrée, enfin, tout un système qui régit l'accès aux emplois. Il est nécessaire qu'un projet de développement économique régional connaisse les éléments de ce système pour mieux arrimer les besoins de la main-d'œuvre avec ceux des entreprises. Enfin, l'examen des besoins ou des intérêts de la main-d'œuvre doit faire partie de la démarche puisqu'autrement, comme nous l'avons vu, ils seront évacués, et le projet de développement économique régional risque peu d'avoir les effets escomptés sur le plan de l'emploi.

### **4.3.3 L'articulation des politiques publiques**

Lorsque nous avons formulé la proposition de recherche sur l'importance de l'articulation des politiques publiques pour le développement économique et l'emploi, nous pensions surtout à l'harmonisation du projet ACCORD avec d'autres politiques ou programmes au palier provincial ainsi qu'aux paliers municipal et même fédéral. Nous avons effectivement constaté certains problèmes d'harmonisation.

Dans le créneau *Systèmes de construction en bois*, on a beaucoup parlé de la multiplication de normes dans le secteur forestier. Ces normes ne sont pas adaptées à la région et sont si nombreuses que les travailleurs de l'exploitation forestière considèrent qu'on les infantilise et se découragent (Q3012). À l'opposé, la réglementation est insuffisante dans le créneau *Éolien* pour assurer une implantation cohérente des parcs d'éoliennes avec l'industrie touristique et les préoccupations des citoyens en matière d'environnement (ex. : paysage, bruit). Le problème d'harmonisation a aussi été évoqué régulièrement dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* où deux paliers de gouvernement (fédéral et provincial) ont autorité dans le domaine. La réglementation diffère selon que l'industrie de la tourbe est considérée une entreprise agricole ou une entreprise minière, l'industrie éolienne peut aussi être classée dans la catégorie des entreprises minières. Dans l'industrie touristique, les modalités du programme d'assurance-emploi nuisent aux entreprises qui ont besoin de personnel de façon ponctuelle pour leurs activités hivernales; les employés subissant une baisse de leurs prestations d'assurance-emploi lorsqu'ils travaillent, par exemple, seulement une journée aux deux semaines pendant leur période de chômage (Q6013).

Les entrepreneurs consacrent aussi un temps précieux pour obtenir l'information sur les programmes, remplir les multiples formulaires et rapports administratifs demandés; nous avons entendu des histoires assez époustouflantes sur les crédits d'impôt liés à la recherche. Les entreprises doivent également jongler avec une multitude de normes, de programmes, de mesures et de règles à suivre; il n'est vraiment pas facile pour un nouvel entrepreneur dans le domaine ou pour une petite entreprise de s'y retrouver. Ces éléments à connaître sont si nombreux que, manifestement, ce ne sont que les entrepreneurs chevronnés ou les entreprises d'une certaine taille qui peuvent tirer parti des politiques et programmes. Les programmes sont peu accessibles aux propriétaires de PME peu scolarisés ou qui n'ont pas de personnel attitré à ces tâches.

Cependant, **même si ces problèmes d'harmonisation existent, ils ne nous ont pas paru suffisamment critiques pour la poursuite du projet ACCORD.** Au contraire, malgré la multiplicité des programmes et politiques, les organismes de soutien

régional collaborent entre eux, s'échangent de l'information et se concertent. Ils travaillent ensemble afin d'éviter que les entreprises n'aient à expliquer leur projet à plusieurs reprises. Développement économique Canada, le pendant du MDEIE au palier fédéral, est très présent dans le projet ACCORD et collabore financièrement à tous les créneaux.

Même si le projet ACCORD interpelle plusieurs ministères, que le MDEIE n'a pas autorité sur les compétences des autres, peu de problèmes importants ont été rapportés à ce niveau. Par exemple, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean où l'entente de mise en œuvre est signée depuis un certain temps, nous n'avons pas noté de problèmes particuliers d'harmonisation entre les ministères ou entre les politiques et programmes. Les comités de créneaux interpellent les différents ministères du gouvernement québécois pour qu'ils appuient les mesures de leurs plans d'action (ex. : pressions auprès du ministre des Ressources naturelles pour le rapatriement de certaines activités liées au secteur des mines en Abitibi-Témiscamingue).

De plus, le projet ACCORD ne vient pas en contradiction avec d'autres plans d'action ou stratégies au palier régional. Le créneau *Récrétourisme santé/nature* est un exemple d'harmonisation. Ses actions sont cohérentes avec les orientations du ministère du Tourisme et des Associations touristiques régionales, les ATR. Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) de la région touristique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et les documents du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) font référence au projet ACCORD. Les acteurs rencontrés dans ce créneau étaient d'ailleurs informés du projet ACCORD, du plan d'action rédigé et de ses principales orientations. Il y a un souci perceptible que les différents plans d'action de la région (par exemple, ceux des CLD, CRÉ, SADC, de la politique-cadre de développement touristique des Îles-de-la-Madeleine) soient cohérents entre eux (Q6023).

En fait, plus que l'harmonisation des politiques et programmes, ce sont **les aspects historiques, sociaux, politiques** qui ont modulé la démarche du projet ACCORD.

#### **4.3.3.1 Un projet de développement économique est lié à son histoire**

L'analyse révèle que les **créneaux identifiés par les régions n'étaient pas véritablement nouveaux**. Dans la plupart des cas, on a tablé sur les acquis, on a misé sur les ressources naturelles qui ont contribué au développement économique des régions périphériques depuis des décennies. Aussi, **plusieurs créneaux sont en quelque sorte la suite de programmes ou stratégies passés**. Par exemple, dans le Bas-Saint-Laurent, on a cherché les secteurs qui n'avaient pas été déjà avantagés dans le cadre de la *Stratégie de développement économique des régions ressources* ou qui ne bénéficiaient pas de mesures fiscales particulières. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ce sont les secteurs qui avaient été identifiés dans le cadre du *Plan de relance*. L'idée même du projet ACCORD serait finalement celle du CRDC qui a mené au *Plan de relance* de la Gaspésie (Q6006). Aussi, il aurait été curieux que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean n'ait pas choisi le secteur de la transformation de l'aluminium alors qu'elle venait d'être reconnue « la Vallée de l'aluminium ». Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, ce sont, à peu de choses près, les mêmes filières et les mêmes objectifs qui avaient été identifiés lors de la *Stratégie Plein Cap sur la mer!*

Plusieurs personnes interrogées considèrent que le projet ACCORD est plus intéressant que d'autres parce qu'il va plus loin que faire l'état de problématiques, il propose une orientation et une démarche pour atteindre les résultats. Le fait de se projeter à long terme, d'identifier des objectifs clairs, de préciser des actions concrètes à réaliser, de quantifier les retombées, semble être un modèle dans la bonne direction. **Dans certains cas cependant**, lorsque le secteur était déjà considéré dans une autre stratégie ou une autre politique, **on peut se demander ce qu'apporte le projet ACCORD**, s'il ne rajoute pas un processus de plus, d'autres instances de concertation à



réunir et à financer pour leur fonctionnement, des plans d'action supplémentaires à ceux qui existent déjà :

« Voyez-vous, on travaille actuellement sur des plans stratégiques au niveau des pêches, au niveau de la table maricole, au niveau de la table maritime, au niveau du projet ACCORD. [...] Ça fait beaucoup de choses. Et souvent, j'ai un petit peu de misère à différencier ce qui va arriver à un endroit par rapport à un autre. » (Q6003)

Les créneaux sélectionnés ne sont pas détachés de leur histoire. Ils faisaient partie des préoccupations de l'heure des acteurs régionaux. **Les événements d'actualité** (ex. : débat entre les régions centres/périphériques, déclarations de Richard Desjardins sur l'industrie forestière) revenaient régulièrement dans les discussions. **Les événements qui ont marqué l'histoire du créneau** (ex. : fermetures d'entreprises, baisse des prix des métaux) sont essentiels pour qui désire comprendre les problématiques particulières de chaque créneau et les orientations qui ont été choisies par la suite. Par exemple, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, on ne peut dissocier le choix de la région de se diriger vers la transformation de l'aluminium de la déclaration d'Alcan en 1984, de ne plus investir dans la région.

Bref, les bases historiques du développement économique des régions demeurent souvent des piliers à partir desquels on tente d'insuffler un nouveau dynamisme à ces mêmes régions. À cet égard, les initiatives en matière de développement économique sont en quelque sorte contraintes elles-mêmes à la réalité historique des régions, et il y a ici une limite objective à leur capacité de convoiter une nouvelle trajectoire.

#### **4.3.3.2 Des pressions politiques et sociales exercent une influence sur la démarche**

**Les acteurs qui composent le comité régional ACCORD et les comités de créneaux ont joué un rôle important dans l'identification et les orientations du créneau.** Les acteurs régionaux n'ont pas tenté de limiter la portée des créneaux. Au contraire, on a plutôt élargi leur portée pour y inclure l'ensemble des **intérêts des personnes qui participent au comité de créneau.** Cette volonté d'inclusion est par

ailleurs empreinte d'une faiblesse selon des personnes interviewées. En effet, l'éclatement de la portée des créneaux pour plaire au plus grand nombre ou s'assurer la participation de certaines entreprises a eu des **conséquences importantes sur les orientations des créneaux**. Au lieu de cibler quelques projets structurants, on se retrouve avec un éventail d'objectifs de toutes sortes et une multitude d'actions à réaliser; il est parfois bien difficile d'y cerner une ligne directrice :

« Je leur ai dit : écoutez, vous me faites penser à quelqu'un qui va aller à la chasse au lièvre avec un gros fusil et vous dites : bon bien je tire. Systématiquement, je tire sur tout ce qui bouge. Et ça se peut que je tue le lièvre. Ça se peut que je tue un orignal, ça se peut que je tue un oiseau, mais ça se peut que je tue un lièvre aussi. Pour moi, le principe, c'est de tirer partout. Alors je leur ai dit : ce n'est pas ça. Quand je dis que je veux chasser le lièvre, [...] je me spécialise. Pour moi, c'est ça les spécialisations, c'est ça les créneaux. Ce n'est pas tout. » (Q3022)

**Les arbitrages politiques ont été très présents tout au cours de la démarche ACCORD.** Ils l'ont été lors de la composition du comité régional, lors de l'identification des créneaux, lors de la composition des comités de créneaux et même dans la stratégie et le plan d'action. Par exemple, dans la démarche du projet ACCORD, la validation des créneaux d'excellence devait se faire selon quatre critères : l'existence d'une masse critique régionale, les avantages compétitifs de la région, l'arrimage national et le potentiel de développement. En réalité, le potentiel du créneau au niveau international a très peu joué dans la balance. Les régions ont misé sur leurs secteurs économiques les plus importants, mais elles ont aussi **cherché une répartition équitable de ces choix sur leur territoire**. Pour faire consensus sur le choix des créneaux, il fallait que chacun y voie un avantage (Tableau XX). En conséquence, dans certaines régions, chaque MRC ou ville a un créneau qui lui est associé. Et, on se retrouve avec **trop de créneaux**. L'élaboration d'une stratégie, la rédaction d'un plan d'action, les réunions et les appels téléphoniques pour ramasser l'information et s'assurer de l'accord des membres nécessitent beaucoup de travail. Il est impossible de demander à des acteurs régionaux, qui travaillent déjà à plein temps, de prendre en charge plus d'un créneau à la fois.

Plusieurs des créneaux n'ont **pas de masse critique d'entreprises**. Par exemple, le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* est composé tout au plus d'une dizaine de producteurs de tourbe de très petite taille et de 3 plus grandes entreprises. La R&D dans ce créneau se fait presque exclusivement dans ces grandes entreprises, il y a très peu d'équipementiers et de programmes de formation qui sont particuliers à l'industrie. Il y a également relativement peu d'emplois qui sont rattachés à ce créneau dans la région du Bas-Saint-Laurent. Autre exemple, lorsque la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine a décidé de se lancer dans l'industrie éolienne, quelques entreprises s'y intéressaient. Aujourd'hui, il s'agit tout au plus d'une dizaine d'entreprises qui oeuvrent dans ce secteur.

**Les régions ne disposent pas toujours d'une expertise particulière** par rapport aux autres régions. Par exemple, la région de l'Abitibi-Témiscamingue n'a pas plus d'entreprises qui fabriquent des systèmes de construction en bois que les autres régions forestières, alors qu'on lui a reconnu un créneau leader dans ce domaine. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'avait pas réellement une expertise dans le secteur éolien même si on retrouvait quelques parcs d'éoliennes sur son territoire. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean n'avait pas vraiment développé une expertise dans la transformation de l'aluminium lorsqu'elle a identifié ce créneau.

Les aspects politiques ont eu plusieurs conséquences sur le projet ACCORD. Malgré la typologie, on constate qu'il y a **peu de cohérence dans la classification des créneaux**. Par exemple, dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, il y a peu de liens entre les filières et les régions. Il n'y a, pour ainsi dire, pratiquement que la mer qui réunit les filières du créneau et les régions (mais à des centaines de kilomètres de distance). À l'opposé, les régions du Nord-du-Québec et de l'Abitibi-Témiscamingue auraient tout aussi bien pu être associées dans le secteur des mines souterraines, étant donné que les gisements miniers se retrouvent de plus en plus au nord, mais le créneau n'est identifié qu'à la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

**Tableau XX. Critères de sélection des créneaux**

	<b>Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>Bas-St-Laurent</b>	<b>Côte-Nord</b>	<b>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>Saguenay-Lac-Saint-Jean</b>
<b>Critères de sélection des créneaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel de marché, valeurs sûres (Techno-mines souterraines)</li> <li>• Aspect politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs qui n'avaient pas déjà été avantagés</li> <li>• Aspect politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs économiques que l'on voulait développer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement par rapport aux autres régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs qui ont contribué le plus au développement de la région</li> <li>• Aspect politique</li> </ul>

### 4.3.3.3 L'aspect dynamique d'une démarche

Dès ses débuts, le projet ACCORD a soulevé l'enthousiasme parce que le gouvernement s'était fortement investi dans le projet, mais aussi, il y avait un joueur important : la Société générale de financement qui avait le potentiel de faire lever des projets structurants. La Société générale de financement jouait un rôle actif, tentant d'arbitrer et limiter les demandes des différents acteurs, et orientant les créneaux sur les secteurs les plus prometteurs d'après son expertise.

**Le changement de gouvernement au niveau provincial a eu des impacts importants sur le projet ACCORD.** Avec le retrait de la Société générale de financement du projet ACCORD, les régions ont perdu un investisseur financier important. Le nouveau gouvernement a clairement exprimé que l'aide financière devra être puisée à même les enveloppes des ministères. Même si le MDEIE aligne en priorité son aide financière sur les créneaux d'excellence, ces sommes ne sont pas suffisantes pour que les régions positionnent leurs créneaux sur la scène internationale. De plus, plusieurs mesures ne relèvent pas de la compétence du MDEIE (ex. : réfection des routes, agrandissement d'un aéroport). La possibilité de rattraper le retard par rapport aux autres concurrents, sur la seule base des programmes existants des ministères, se pose. **Les visions stratégiques de positionnement international semblent bien optimistes étant donné le portrait des entreprises et les caractéristiques des créneaux.** L'ampleur des investissements nécessaires est tel qu'il est impossible pour

plusieurs participants de s'en tenir aux enveloppes des ministères pour lever un projet de grande taille (ex. : infrastructures dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, recherche dans la filière Aquaculture comparativement aux autres pays) :

« Écoute, il y a eu 17 millions (\$) au dernier budget pour la mise en oeuvre de 35 créneaux d'excellence au Québec. Je te laisse déduire. Notre plan de développement en récréotourisme nécessite 130 ou 140 millions d'investissements. S'il n'y a pas une société d'État, s'il n'y a pas de société de capitaux (de risque) qui va nous dire que c'est un plan intéressant et qu'on va analyser le projet avec vous, on va s'asseoir avec nous, ça n'ira pas loin. » (Q6006)

Dans toutes les régions de notre étude, il y a beaucoup de mécontentement au fait que la Société générale de financement du Québec a été écartée du projet. Les entreprises ont considéré le retrait de la Société générale de financement comme une preuve que le nouveau gouvernement ne croyait pas au projet ACCORD :

« La désaffection de la SGF dans le dossier m'est apparue comme fondamentale, pour les industriels en tout cas. Ils ont vu qu'il n'y avait pas vraiment de volonté gouvernementale d'aller plus loin. Quand on a dit que maintenant, les programmes gouvernementaux s'appliquent normalement au projet ACCORD, [...] comment veux-tu, dans ce contexte, ajouter foi à une démarche? C'est parce qu'on est un petit peu obligé de la finir, ce sont les fonctionnaires qui l'ont accaparé et on va la finir. Mais ça n'a plus vraiment de résonance dans le milieu industriel, c'est malheureux. C'est malheureux, parce que c'était une excellente initiative. » (Q6006)

Depuis le départ de la Société générale de financement au projet, on peut se demander si les régions devraient s'orienter plutôt vers des projets de développement économique plus modestes et plus près des préoccupations de la population. À cet effet, le cas du créneau *Systèmes de construction en bois* est révélateur. Lors des entretiens, la Commission forestière faisant suite au rapport Coulombe, le projet d'intensification de l'aménagement forestier et les Rendez-vous à valeur ajoutée de l'Association forestière de l'Abitibi-Témiscamingue (AFAT), les transferts des droits de coupe à la région, et les pressions pour que l'on établisse des zones protégées préoccupaient davantage la grande

majorité des intervenants rencontrés que le créneau. Mais la démarche du projet ACCORD n'a pas été révisée, malgré les changements.

De plus, l'attente de la poursuite du projet par le nouveau gouvernement a entraîné des **délais importants**. On a dû attendre plusieurs mois, voire des années pour certains, avant que l'on sache si le projet ACCORD était poursuivi. Dans toutes les régions, plusieurs membres, surtout les entrepreneurs, ont quitté la table. Les nombreux changements de ministres et de fonctionnaires responsables du développement économique n'ont pas aidé à la situation. Il y a une perte de confiance qui s'est installée; plusieurs intervenants associant la continuité du projet ACCORD avec l'échéance des prochaines élections :

« J'ai l'impression (que) quand le nouveau gouvernement est arrivé, il a dit : étant donné que c'est une idée de l'ancien gouvernement, donc, ce n'est plus bon, on va trouver autre chose, mais ils n'ont pas trouvé autre chose donc, il y a eu un flottement, on n'en a pas entendu parler pendant 2 ans ou à peu près, 2 ans et demi. Là, les élections approchent. Ah! Là, faut faire quelque chose. Ah! On va reprendre cette idée-là, on n'en a pas de meilleure. Alors là, ils embarquent de nouveau avec ACCORD, [...] pis je n'y vais plus. » (Q2009)

« Dans quatre ans, j'ai passé deux premiers ministres fédéraux, j'ai passé trois premiers ministres provinciaux et j'ai passé cinq ministres des ressources naturelles, trois-quatre ministres de développement économique. » (Q6008)

#### 4.3.3.4 Les considérations économiques

Dans la littérature sur les *clusters*, on fait très peu mention de leurs considérations économiques. On encourage la croissance de *clusters* par différents moyens : en travaillant en collégialité, en constituant et soutenant des réseaux, en offrant des infrastructures de recherche et de la formation spécialisée, en mettant sur pied du soutien financier aux entreprises pour leur développement. On ne s'interroge cependant pas sur le coût de ces investissements, et la possibilité que les régions qui en sont dépourvues, puissent réalistement les obtenir. C'est ce qui s'est passé avec le projet ACCORD.

Dans la démarche du projet ACCORD, il n'y avait pas de budget établi, ni de choix à faire au chapitre de l'allocation des ressources. On a demandé tout simplement aux acteurs régionaux d'identifier leurs besoins d'après les huit axes de développement. Les demandes d'investissements financiers se sont élevées dans les plans d'action des créneaux. **Cela a créé un problème d'inflation dans la démarche :**

« J'ai senti vite quand on s'approchait des plans d'action que mon *partner*, qui est le gouvernement, faisait : Oh! A-t-on créé un monstre? »  
(Q1002)

Il est irréaliste de croire que le plan d'action obtiendra les investissements prévus. Dans tous les créneaux dotés d'un plan d'action, **l'investissement est énorme en fonds publics**. Par exemple, dans presque tous les créneaux, on prévoit de nouvelles infrastructures ou un budget de fonctionnement pour un organisme de soutien, lequel demandera manifestement une aide financière de l'État. Devant l'ampleur des demandes, il est assurément impossible, pour n'importe quel gouvernement, même dans la meilleure des situations économiques, d'y répondre favorablement. Lors des entrevues, les institutions sur lesquelles reposaient les plans d'action du projet ACCORD (ex. : MISA, Société de la Vallée de l'aluminium) ne savaient pas si elles obtiendraient le financement prévu. Un financement leur a été finalement accordé pour une période insuffisante à la réalisation du plan d'action. Cette situation n'aide pas à la mobilisation des acteurs sur le projet.

La faute n'est pas liée aux acteurs, mais elle découle de la démarche proposée. Les acteurs qui ont pourtant travaillé fort pour l'élaboration de cette stratégie et ce plan d'action ne sont pas dupes. Ils savent très bien qu'une faible minorité des actions « prépondérantes » seront réalisées. On se retrouve finalement avec un projet qui manque de sérieux, où on demande le plus possible pour obtenir le minimum.

Plusieurs activités proposées dans les plans d'action des créneaux n'ont pas de promoteur pour leur financement. Pour certaines personnes interrogées, particulièrement les représentants des entreprises, l'absence de promoteurs dans le projet ACCORD est l'une de ses principales lacunes. Il ne s'agit pas ici d'inviter les entreprises à participer à

des instances de partenariat, mais de faire en sorte qu'il y ait des entrepreneurs prêts à investir de leur temps et de leur argent à des projets, qui prennent des risques financiers :

« Je voyais les projets atterrir, là, à coup de millions et de millions et des millions, je me suis dit : écoutez là, ça n'a pas de sens là, pis je disais aux gens, aux responsables : si vous prenez toutes les demandes, j'ai dit là, ça n'a pas d'allure parce que là, vous allez faire rêver les gens en couleur, pis il faut qu'ils aient un rendement dans le fond, par exemple, un projet de 10 millions, ou de 5 millions, bien faut que l'entrepreneur s'attende à mettre un montant d'argent là-dedans, puis aller chercher du financement. [...] pas d'arriver puis mettre des projets que tout le monde, chaque petite entité, chaque organisme sans but lucratif, chaque promoteur peut-être, il y en avait moins dans les programmes privés, mais tous les OSBL avaient tout des projets là. Moi, je voyais les chiffres passer pis je me disais, ça n'a pas d'allure là, c'était des projets soufflés 5 fois pis 10 fois le montant. ... on a commencé à l'envers, un moment donné dans une assemblée, j'ai dit : écoutez, ça donne rien de mettre 250 millions (de \$) de projets, si finalement on se fait dire qu'on a 2 millions (rires). » (Q6015)

On constate que les membres des comités de créneaux **ont profité de la démarche qui leur était proposée pour y inscrire l'ensemble de leurs aspirations envers le gouvernement**. On se retrouve, selon certains, avec une « liste d'épicerie » (Q5011) ou une « grosse pizza » (Q6013). Par exemple, les plans d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* et *Récréotourisme santé/nature* comprennent des centaines d'activités à réaliser. Dans ce contexte, on peut affirmer que la démarche du projet ACCORD **ne permet pas de dégager les actions les plus importantes à privilégier**.

On laisse les acteurs régionaux décider des orientations, mais ils n'ont, ni le pouvoir, ni les moyens de faire changer les choses. Le risque est de se retrouver avec un saupoudrage des fonds publics qui ne permettra pas de donner un réel élan au créneau. **Au bout du compte, c'est le gouvernement qui priorisera** à même ses enveloppes budgétaires des ministères. Nous assistons ici à la situation inverse d'une



décentralisation des pouvoirs aux régions, malgré les apparences et les intentions du programme ACCORD :

« Et je trouve que le gouvernement a transféré le pouvoir. Ils ont dit : maintenant, c'est toi qui décides. Oui, mais moi, maintenant, je veux ça. Oui, mais paie-le. Oui, mais je n'ai pas d'argent. Bien, c'est toi qui décides. Oui, mais si je n'ai pas d'argent, qu'est-ce que tu veux que je décide? Je suis aussi bien de ne pas pouvoir décider et d'attendre ce que tu me donnes. Alors, je pense que c'est ça, le principal problème du développement régional. » (Q3022)

Dans ces circonstances, on peut douter de la possibilité d'atteindre les objectifs d'affaires inscrits dans les stratégies et plans d'action. Dans certains cas, on avoue même avoir estimé assez sommairement ces cibles (ex. : *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*). Parfois aussi, il semble que les emplois annoncés auraient été créés de toute façon en l'absence du projet ACCORD (ex. : créneau *Techno-mines souterraines, Transformation de l'aluminium*) ou encore, une partie des cibles d'emplois sont en fait des emplois subventionnés entièrement par le gouvernement dans des organismes à but non lucratif (ex. : créneau *Ressources, sciences et technologies marines*). On ne peut distinguer les externalités du projet ACCORD par rapport à ce que les entreprises avaient déjà prévu faire avant le projet, par exemple, en ce qui a trait aux investissements en recherche & développement dans le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*.

Selon notre analyse, on a **perdu les objectifs du projet ACCORD en cours de route**, et celui de créer, ou pour le moins, de maintenir des emplois pour la région. Sur certains aspects (ex. : mesures qui visent la réduction des coûts ou l'augmentation de la productivité des grandes entreprises), on a même l'impression que les régions ne se rendent pas service :

« Ici en Gaspésie, on s'est fait voler tout le créneau éolien. [...] Mais globalement, il n'y a pas d'emplois qui ont été créés en Gaspésie avec un milliard de dollars. Un milliard d'investissements et qu'est-ce qu'il y a? 500 emplois? C'est ridicule. Un milliard en tourisme et ça crée un demi-million d'emplois. C'est sûr. 300 millions à la Gaspésie et 0, pas d'emploi. Rien. C'est une catastrophe totale. Je ne parlerai pas trop, mais c'est ça

que c'est. Pourtant, c'est une catastrophe annoncée. On l'a dit, on l'a répété. On l'a dit à tout le monde. » (Q6022)

#### 4.3.3.5 Synthèse

En ce qui a trait à l'articulation des politiques publiques, la problématique de cette variable ne se situe pas principalement au niveau de la multiplicité des programmes ou politiques et de leur contradiction possible, comme nous l'avons envisagé au départ. Certes, ce problème existe, mais selon notre analyse, il ne s'agit pas d'un élément prédominant pour le succès du projet. La coordination des actions des différents représentants des ministères explique en partie ce résultat. Cette coordination est aidée par le fait que le gouvernement, jusqu'au premier ministre, a exprimé clairement sa volonté d'aller de l'avant avec ce projet. En somme, le gouvernement joue un rôle important dans l'articulation des politiques publiques, et les résultats démontrent bien que lorsqu'il y croit moins, les problèmes se multiplient : perte d'un acteur financier important et retrait de la participation des entreprises, modification des structures régionales, augmentation des délais, etc.

Alors que la nouvelle économie géographique conçoit la formation de *clusters* en dehors de tous aspects historiques, politiques, sociaux, les résultats démontrent plutôt que ces aspects sont extrêmement importants. Premièrement, il semble difficile de concevoir un projet de développement économique régional sans l'inscrire dans l'histoire de la région (ex. : les projets développés antérieurement, ceux en cours), sans prendre en compte l'influence des acteurs régionaux et les pressions politiques (ex. : minimiser les mécontentements des élus sur le territoire, pressions des autres régions). En fait, même avec le meilleur des projets qui serait adapté aux spécificités des régions périphériques, on ne pourrait faire abstraction de ces éléments qui, comme nous l'avons constaté, sont suffisamment forts pour le faire dévier de sa trajectoire initiale.

Il faut aussi considérer l'aspect économique d'un projet de développement économique régional. Il faut prendre en considération l'investissement financier que le gouvernement, les entreprises et la région sont prêts à mettre pour que le projet

réussisse. Cela oblige aussi à faire des choix sur les projets les plus porteurs en termes d'emploi, sur la portée du projet et les objectifs qu'on peut atteindre, sur les actions les plus importantes à réaliser à court, moyen et long terme, et même, sur les projets qu'on se doit d'abandonner, sur les restructurations à faire pour dégager des budgets supplémentaires, etc.

En somme, pour assurer le succès d'un projet de développement économique régional, l'articulation des politiques publiques signifie ici des initiatives en matière de développement économique régional qui s'inscrivent dans l'histoire de la région, où l'État joue un rôle important, mais aussi qui doivent ériger des garde-fous pour que les initiatives en matière de développement économique gardent le cap sur les objectifs.

#### **4.3.4 Relations de partenariat**

Dans notre modèle, les relations de partenariat sont une composante importante pour la poursuite et le succès d'un projet de développement économique. Dans la littérature, elles étaient associées à l'importance des réseaux, de la culture, de l'ancrage dans une région. C'est également un mode de gouvernance privilégié dans l'approche institutionnaliste qui fait appel à la collaboration, à l'entraide, à l'échange d'informations suscité par la proximité des acteurs.

##### **4.3.4.1 Apport du partenariat**

« C'est un exercice essentiel. On n'aura pas d'autres façons de penser le développement économique au Québec. L'époque où les communautés attendent que les solutions arrivent de l'extérieur, que ce soit des gouvernements ou des (?), ce n'est plus ça. Je pense que c'est clair pour beaucoup de monde, pour les gens qui étaient autour de la table, il faut qu'on travaille ensemble, absolument et qu'on unisse les forces et les compétences de chacun. C'est comme ça que ça va se faire. Et ça, c'est le cœur de la démarche, c'est : actions concertées et coopération régionale et développement. Les mots mêmes d'ACCORD le disent, c'est la pierre angulaire et d'après moi, il faut absolument que les régions se prennent (en main). » (Q5002)

Dans les entretiens, personne ne s'opposait au partenariat. Tout le monde s'accorde à dire que **le partenariat est préférable** à des décisions qui sont imposées ou qui se prennent de façon unilatérale. Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, ils étaient quelques-uns à dire que c'était la première fois, avec le projet ACCORD, que l'on réussissait à réunir tous les acteurs à une même table. Dans la région de la Côte-Nord, ce serait aussi la première fois que les acteurs régionaux s'associent pour se donner un plan d'action. L'on croit que la mise en commun des différentes forces mettra peut-être d'atténuer les effets des cycles du secteur minier (Q3001). Le projet ACCORD a aussi comme avantage de faciliter le dialogue avec les grandes entreprises de l'industrie.

Le projet ACCORD a permis de souder les orientations, de faire front commun sur ce que l'on veut faire, vers où l'on veut se diriger dans les prochaines années. Il a révélé aux paliers gouvernementaux que la concertation est possible. Il a permis que des nouvelles relations se tissent lors des rencontres. On s'échange de l'information, on connaît mieux les intervenants. Pour reprendre les paroles d'une personne interrogée, parfois, ce sont les jeux de coulisses qui sont plus importants que les réunions elles-mêmes. Ceux qui étaient nouveaux dans le créneau ont pu connaître les différents intervenants, identifier les leaders, nouer de nouvelles relations, échanger de l'information et accumuler des renseignements qui seront utiles à leur projet.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il semble y avoir une très bonne collaboration des organismes de soutien au niveau régional qu'ils soient issus du palier fédéral ou du palier provincial. Il faut avouer que les programmes fédéraux sont mieux garnis financièrement que les programmes provinciaux, ils sont donc plus que bienvenus.

#### **4.3.4.2 La présence de conflits**

On constate cependant qu'**il ne suffit pas que l'on crée des instances de partenariat pour que la collaboration et l'harmonie se créent comme par magie**. Il semble même y avoir davantage une culture de conflits qu'une culture de partenariat

dans les régions périphériques visitées. Les rivalités Sept-Îles/Baie-Comeau, Rouyn-Noranda/Val-d'Or, pour n'en nommer que quelques-unes, ne se sont pas évanouies avec le temps. Il y a toutes sortes d'histoires de conflits qui perdurent, que ce soit entre entreprises, entre villes d'une même région, entre organismes de soutien, et même entre entreprises et organismes de soutien :

« Mais juste réunir par exemple des organismes de formation entre elles et parler de formation tout court, hi!, ça, ce n'est pas trop *winner*. Parce que là, ils s'assoient là et font juste regarder finalement, ils font de l'obstruction systématique. C'est qu'ils font de l'espionnage industriel et ils regardent qui vient dans mes plates-bandes pis ils ont tous quelque chose à raconter sur quel coup il t'a fait avant, quel lobby il a fait pour aller te *by-pass*er pis te tirer quelque chose dans les jambes. Tu lui as volé un programme et il va t'en voler un. Ça, c'est l'enfer. Pis entre les entreprises, c'est vrai aussi. Il y a toujours quelqu'un dans (sa) mémoire qui va se rappeler : lui, il m'a fait telle affaire il n'y a pas longtemps, pis je n'ai pas envie, je ne lui dirai pas telle affaire parce qu'il va se servir de ça contre moi. [...] Ce qui est naturel, c'est la proximité : oui, oui, je vous connais, vous travaillez à telle place. Ça, c'est naturel, pis ça va aider, mais ce n'est pas suffisant. Si tu n'as pas de projet, pis tu n'as pas quelque chose qui va leur donner quelque chose, un gain quelconque, ça peut être un gain qui n'est pas monétaire, mais s'ils ne gagnent rien, s'ils ne contribuent à rien, ça ne leur rapporte pas, (mieux vaut laisser tomber). Donc, faut qu'ils y voient un intérêt, mais l'intérêt, c'est très difficile à mesurer, (mais) des fois, bien plus fort qu'on pensait. » (Q4003)

Par exemple, dans le contexte démographique des régions périphériques, il y a des choix déchirants en matière de rationalisation des programmes. Lorsqu'il s'agit de s'entendre entre institutions pour partager des mandats, revoir des programmes, les choses se corsent. La question du financement des institutions est au cœur de certains conflits interrégionaux et intra-régionaux. Des entrevues, on constate que les institutions de formation des régions périphériques sont aux prises avec une certaine contradiction dans leur discours. D'une part, elles revendiquent le plus grand éventail possible de programmes de formation dans leur secteur d'activité reconnu (ex. : mines en Abitibi-Témiscamingue, transformation de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean), d'autre part, elles veulent maintenir une plus large carte de compétences possible, demandent l'exclusivité de certains programmes alors qu'elles ont peu d'emplois dans ces secteurs.

On entre même en compétition entre régions pour que de jeunes étrangers (ex. : de l'Île de la Réunion) soient exemptés de frais de scolarité et puissent étudier dans leurs institutions.

Il y a aussi des problèmes d'arrimage à régler entre les commissions scolaires et les collèges. Certains domaines techniques n'ont pas assez d'étudiants parce que ce sont des domaines qui chevauchent la formation professionnelle. Les jeunes n'ont pas intérêt à poursuivre leur formation au niveau collégial parce que la formation professionnelle leur permet d'avoir déjà accès à un emploi convenable dans la région et la formation technique ne leur apporte finalement que peu d'avantages supplémentaires.

On entretient des relations cordiales avec ses partenaires, mais **lorsqu'il s'agit de décisions qui influent directement sur les mandats, elles prennent une toute nouvelle allure :**

« Le partenariat entre les organismes de soutien, pis ça, c'est une faiblesse que l'on a, pis je reviens à ce qu'on avait expliqué, c'est le manque de concertation. Pis c'est clairement, il faut travailler là-dessus : concertation avec les organisations. Concertation [...] c'est sûr entre le Saguenay pis les autres, mais c'est la concertation avec le CQRDA aussi, c'est de la concertation avec le réseau Trans-Al, c'est de la concertation avec le CHT, c'est de la concertation avec Promotion Saguenay, regardez ils sont tout partenaires au niveau recherche et développement, ils sont tous partenaires, Cerbex international, sont tous partenaires au niveau de la formation. Allez voir la formation au Cégep d'Alma, Cégep de Chicoutimi, Cégep de Jonquière, *fiou!*, ce n'est pas chaud... » (Q2005)

Pour certaines personnes interrogées, ces conflits, omniprésents dans les discussions, sont inhérents à la pauvreté des régions périphériques du Québec. Chacune se bat finalement pour ramasser les miettes :

« Vous savez, quand les gens ont faim... Tout le monde veut avoir la même chose. Quand il n'y a pas grand-chose dans l'assiette, tout le monde se bat pour avoir le morceau de pain, mais c'est normal. Les gens se battent avec les forces qu'ils ont. » (Q6012)

Il faudrait que les régions règlent leurs conflits internes, mais personne n'est en mesure de trancher au nom de la région et le gouvernement ne veut pas jouer ce rôle. Ils

sont quelques intervenants à penser que le gouvernement a même intérêt à ce que les conflits se poursuivent :

« Je trouve qu'ils ne donnent pas assez de marge de manoeuvre, ni de possibilités d'aller au bout de nos choses. [...] C'est d'une lourdeur. Tu ne peux pas improviser. [...] Tu es dans un cadre établi de façon mur à mur et qui ne tient compte d'aucune particularité et d'aucun environnement. Alors, on est pris dans un terrain de jeu où ils ont mis une clôture tout le tour et là, ils disent : entendez-vous, formez vos équipes et après ça, on fera le jeu. Et là, on se chicane pour faire les équipes. [...] Et là, quand on s'est entendus, ils disent : ah, le programme est fini! C'est de valeur, hein! Le programme est fini. Où est-ce que l'argent a été? » (Q3020)

Les conflits ne s'observent pas uniquement entre les acteurs régionaux, mais aussi entre les régions. Lors des entretiens, nous étions à la veille de l'adoption du budget provincial, le débat régions centres/régions périphériques occupait grandement les médias. Aussi, une pétition circulait pour que cessent les avantages liés aux régions ressources. On met en doute la pertinence de tels avantages lorsqu'ils s'appliquent dans des villes telles que Trois-Rivières ou Rivière-du-Loup qui ont accès au fleuve, qui sont desservies par l'autoroute, etc.

Entre les régions périphériques, certaines tensions étaient aussi palpables. Plusieurs régions désiraient profiter des retombées économiques liées à l'industrie éolienne. C'est dans la ville de Matane de la région du Bas-Saint-Laurent que les entreprises se sont surtout installées, alors que c'est en Gaspésie qu'on a initié le projet. La Côte-Nord aurait bien aimé bénéficier aussi des crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium, ayant l'entreprise Alouette sur son territoire qui a des obligations de créer des emplois dans la transformation de l'aluminium. L'Abitibi-Témiscamingue voulait rapatrier plusieurs activités liées à l'industrie des mines dans la région, elle voulait entre autres que le nouveau Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière du Québec soit établi dans sa région. Cet enlignement a fait réagir la Côte-Nord et l'Association minière du Québec située à Québec. Il y a aussi des conflits interrégionaux qui dépassent les frontières, par exemple, entre l'Abitibi-Témiscamingue et l'Ontario

pour l'aide gouvernementale fédérale dans les mines souterraines; entre le Québec maritime et Terre-Neuve pour l'attribution des quotas de pêche.

Par ailleurs, les différentes étapes d'approbation des documents au palier central ont été des épreuves frustrantes pour certains. Plusieurs intervenants considèrent que la gestion du projet ACCORD est trop centralisée, ce qui entraîne des délais et des coûts supplémentaires. Ce n'est pas plaisant pour les intervenants de devoir constamment se rendre à Québec ou à Montréal pour expliquer ce que l'on a l'intention de faire et pour obtenir les aides nécessaires. Des déplacements coûtent également très cher aux acteurs régionaux.

Les acteurs des régions périphériques aimeraient bien gérer leur propre projet. Il faut laisser plus de latitude aux régions : « C'est d'une lourdeur. ... tu es dans un cadre qui a été établi de façon mur à mur et qui ne tient compte d'aucune particularité et d'aucun environnement » (Q3020). Certains y apportent cependant un bémol : il faut dépasser la réflexion du « tout dans ma cour », la régionalisation doit générer des externalités, sinon il n'y a aucun avantage à la décentralisation (Q3022). Les propos d'un autre soulignant l'aspect politique de la centralisation d'un projet méritent d'être cités :

« Les politiciens viennent voir les gens pis disent : vous devriez faire ça, vous devriez faire ceci, on va vous donner, il n'y a pas de problème, vous êtes spécialistes, etc., etc., etc. on est en faveur, ça va fonctionner, pis après ça, ils repartent. Pis, dans la vraie vie, ils ne bougent pas pis l'année suivante, ils ont changé de place, ils ne sont plus ministre, le gouvernement a changé pis l'autre vient te promettre la même affaire, etc. Les gens sont déçus de ça, de sorte que plutôt que de se faire compter des romans, on serait mieux d'avoir plus de pouvoir, plus d'autonomie. Moi je suis un petit peu entre les deux, je pense qu'il doit avoir plus de pouvoir plus d'autonomie (aux régions), (mais) je ne pense pas qu'il doive avoir carte blanche pour tout gérer [...] ça va faire encore d'autres types de gouvernements, un peu partout. Comment avoir de l'autonomie tout en gardant le contrôle au Québec? D'abord, c'est ça, mais pour répondre à ta question, c'est que les relations centrales et régionales ne fonctionnent pas [...] les gens se battent, se battent. » (Q3001)



Dans le projet ACCORD, les représentants des ministères en région n'ont pas de marge de manœuvre, ils doivent demander constamment l'autorisation au palier central. Il y a une peur démesurée qu'une région ait un avantage qu'une autre pourrait exiger par la suite. Pour un intervenant, cette centralisation des décisions est liée en partie aux conflits interrégionaux. Lorsqu'une région a un avantage, toutes les autres exigent d'avoir la même chose (Q6002).

#### **4.3.4.3 Un mode de gouvernance approprié?**

De notre analyse, on constate que malgré les conflits, les organismes de soutien sont habitués à travailler selon un mode de partenariat, mais les entreprises n'ont pas cette habitude. Les entreprises sont plutôt suspicieuses entre elles. Elles viennent chercher l'information et elles hésitent à parler plus amplement de leur projet, à s'entraider, même au sein des grandes entreprises. Il faut dire également que la plupart des créneaux sont composés d'un nombre restreint d'entreprises, des petites et des grandes. Il y a peu de moyennes entreprises et les besoins des grandes entreprises sont bien différents des petites. Il y a aussi des entrepreneurs qui ne désirent pas se lancer dans des projets de plus grande envergure ou qui se contentent de leur situation actuelle. Il y a aussi les *free riders* comme dans le secteur touristique, qui profitent des efforts des autres. En raison de leur faible **nombre**, il n'est pas facile de trouver un terrain commun sous l'angle des orientations ou des activités à réaliser dans un projet de développement économique.

Les entreprises utilisent plutôt un réseau lié à leur secteur particulier (ex. : réseau Trans-Al) pour obtenir de l'information ou participent à des associations qui promeuvent leurs intérêts à l'extérieur du projet ACCORD (ex. : AQIP, AMQ, AEMQ). Les entreprises qui ont des points en commun entretiennent des relations d'affaires et se regroupent, par exemple, pour s'ouvrir de meilleures perspectives de marché. Pour une personne interrogée, dans un contexte où les grandes entreprises diminuent leur nombre de fournisseurs, préfèrent faire des affaires avec un sous-traitant qui leur offre une

panoplie de produits et services, les entreprises doivent absolument apprendre à travailler ensemble (Q2005).

La distance qui sépare les villes de Sept-Îles et de Baie-Comeau est aussi grande que celle qui sépare Montréal de Québec (Q5012). La **proximité** est un facteur qu'il ne faut pas négliger dans les régions périphériques. Lorsqu'on doit parfois franchir des centaines de kilomètres pour assister à une réunion, perdre ainsi une journée de travail, il faut drôlement être convaincu de son utilité même si on nous paie les frais de transport, d'hébergement et de subsistance. On comprend mieux l'affirmation voulant que, pour participer à un projet de développement économique, on doive y trouver son compte, ce qui n'est pas nécessairement limpide et vrai pour tous lorsque l'intérêt régional est le but ultime. Certaines personnes vont jusqu'à remettre en question les régions administratives comme base de référence des projets de développement économique.

La proximité fait aussi en sorte qu'il se crée plus d'affinités entre acteurs d'une même ville, mais les autres se sentent un peu mis de côté. Lors des entrevues, on a reproché, par exemple, aux organismes de soutien de Rouyn-Noranda d'accaparer le projet ACCORD. Plusieurs ont pu dire la même chose de Chicoutimi, Gaspé, Sept-Îles ou Rimouski.

Dans les régions périphériques, malgré la distance, l'information circule. En raison du nombre, il est assez facile de deviner à qui appartient tel projet. De plus, ce sont souvent les mêmes acteurs qui sont sur les conseils d'administration. Dans le projet ACCORD, cette situation a soulevé des inquiétudes légitimes de la part des gestionnaires d'entreprises. On doute que la proximité ait une influence. Par exemple, comment s'assurer que les projets des entreprises de Baie-Comeau ont le même traitement que ceux situés à Sept-Îles où est situé le CATE? Comment le CIITQ pourrait-il traiter équitablement et confidentiellement les projets des autres entreprises du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales* si Premier Tech est situé près de ses locaux? Comment les projets du Bas-Saint-Laurent, confiés au

CRBM, seront-ils traités par rapport à ceux de la Côte-Nord et de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine?

La représentation des comités du projet ACCORD soulève également la question de leur **légitimité**. Dans le projet ACCORD, nous avons indiqué précédemment que plusieurs entreprises avaient quitté le navire. Dans ce contexte, il est difficile de prétendre à l'efficacité des relations de partenariat alors que des acteurs importants sont absents de la table. Dans plusieurs des cas, il fallait appeler les membres des comités et les convaincre de venir assister à ces réunions. Cela ne semble pas avoir été facile pour les organisateurs de mobiliser tout ce monde. Ce sont souvent les mêmes personnes qui sont assises à ces instances de concertation : des leaders institutionnels ou de grandes entreprises et peu des PME. Peu de dirigeants des PME ont les moyens de participer à un tel projet.

Lorsque les comités sont composés de plusieurs élus, les aspects politiques prennent toute la place, selon plusieurs personnes interrogées. Chacun veut faire profiter la population qui l'a fait élire. Il est difficile dans ces circonstances d'en venir à de la concertation régionale, à moins que tous y trouvent un peu son compte, encore une fois. Nous avons entendu plusieurs critiques acerbes à l'endroit de la Conférence régionale des élus (CRÉ). Les maires qui composent la CRÉ servent, en premier lieu, la population de leur localité, ils n'ont pas nécessairement d'intérêts régionaux. Plusieurs considèrent que depuis l'avènement des CRÉ, les débats régionaux ont pris une allure de « guerre de clochers ». Les discussions étaient plus riches du temps du CRD, à l'intérieur duquel les représentants de la société civile siégeaient :

« Les CRD avant, c'étaient vraiment des tables de concertation. Le programme ACCORD dans la région est né du CRD et ça faisait consensus. Tu avais des gens qui étaient là, non pas pour promouvoir de la politiaillerie, mais pour promouvoir du développement régional. [...] Quand tu vas au CRÉ, c'est de t'organiser pour en perdre le moins possible par rapport à l'autre village à côté. C'est une mentalité de village qui se défend par rapport à un autre village. Alors qu'au CRD, je pense que tu étais obligé de rentrer dans une vision régionale. Les gens qui travaillaient au CRD, ce n'était pas des gens qui étaient imputables à des

élus, c'étaient tous des gens qui venaient d'un peu partout et qui avaient des intérêts différents. Ça amenait une multiplicité qui était intéressante. Là, on a affaire à des politiciens, et ce n'est pas parce que je veux être méchant et que je déteste les politiciens, mais ce n'est pas la même dynamique, ni la même profondeur de réflexion. » (Q3010)

D'autre part, lorsque les élus sont absents, certains peuvent prétendre que les comités du projet ACCORD n'ont pas de légitimité même si le CRD ou la CRÉ sont signataires des Ententes. D'ailleurs, c'est un des problèmes de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean où la ville de Saguenay, qui représente la majorité de la population de la région, ne reconnaît ni le projet ACCORD, ni la Conférence régionale des élus : « Ce n'était pas un élu qui était responsable, de là, à dire que c'est la stratégie de la région... » (Q2012)

La réflexion sur la composition des instances mérite d'être faite. Les comités du projet ACCORD sont composés essentiellement d'entreprises et d'organismes de soutien liés aux créneaux. L'absence de représentants de la main-d'œuvre au sein des comités ACCORD est peut-être ce qui explique qu'il y a peu de préoccupations à son endroit. On peut se questionner si la présence de représentants de la société civile peut être aussi une aide à l'atteinte des objectifs, réduire certaines contraintes énoncées par les participants lors notre étude (ex. : pressions environnementales) et s'assurer de l'adhésion de la population au projet : « [...] parce que même si le pape donnait l'absolution, si les gens n'y croient pas et si les gens ne s'impliquent pas, c'est évident que ça ne pourra pas réussir » (Q6002).

Dernier élément, celui de leur **efficacité**. Au fil des années, les instances de concertation se sont multipliées. Par exemple, pour la Côte-Nord, le MAPAQ finance de 12 à 15 associations alors que la région ne compte qu'environ 500 pêcheurs. Les frais de fonctionnement du projet ACCORD et de plusieurs autres instances de concertation sont à la charge de l'État. Comme dans les régions périphériques, les distances sont grandes, les coûts sont élevés en frais d'hébergement et de transport. Des ressources humaines doivent être dégagées pour venir en aide aux activités du créneau.

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, par exemple, la structure mise en place est lourde et n'est pas nécessairement des plus efficaces. Il n'a pas été facile de coordonner les actions des trois régions. La région du Bas-Saint-Laurent avait terminé ses travaux plus d'un an avant les autres, il a fallu attendre que l'ensemble du processus soit terminé, ce qui a un effet négatif sur la mobilisation. La concertation a un prix, particulièrement difficile à payer pour les gens d'affaires qui n'ont pas le temps d'attendre. Ils ont une entreprise à gérer, ils veulent des réponses concrètes à leurs demandes, des résultats rapides, il faut passer à l'action :

« [...] si on réfléchit à la base 0 sur ce que ça prend comme conditions gagnantes pour faire les choses différemment, on n'y arrivera jamais. On est toujours en train d'essayer de faire travailler le monde ensemble, les convaincre. On n'avance pas. La concertation, moi, ce mot-là, je ne suis plus capable de l'entendre. Si ça ne marche pas, je vais tabler sur des gens qui veulent avancer, pis ces gens-là vont donner un mouvement, puis les autres vont suivre. Un moment donné, il faut bouger. » (Q2014)

L'un des participants suggère un colloque annuel ou semestriel pour maintenir le cap, conserver l'adhésion au projet et atteindre les objectifs que l'on visait par le partenariat (Q6014).

#### **4.3.4.4 Synthèse**

Le projet ACCORD est beaucoup basé sur le partenariat. Ce sont les acteurs régionaux qui, lors des comités régionaux ACCORD ou des comités de créneaux, prennent les décisions en concertation. De notre analyse, nous constatons qu'il ne s'agit pas toutefois d'asseoir les acteurs ensemble pour que la collaboration arrive, et que les décisions se prennent dans l'intérêt supérieur de la région. Les relations entre les acteurs sont aussi inscrites dans l'histoire de la région, on ne peut faire abstraction des conflits passés et présents, on doit malheureusement composer avec eux. Ces conflits dépassent le territoire régional et s'observent entre les régions et avec le palier central. En fait, le partenariat s'exerce assez bien quand les acteurs ne sont pas directement concernés par les décisions, mais lorsqu'il s'agit que l'un profite d'un projet au détriment ou à l'avantage d'un autre, c'est tout une autre dynamique qui s'installe. Ainsi, il est plus

facile de prendre des décisions qui profitent à tout le monde, même si elle n'est pas la meilleure.

Les résultats sur les relations de partenariat nous amènent à réfléchir si ce mode de gouvernance est approprié dans le cas des régions périphériques. Il est plus facile d'entretenir des liens avec des personnes qui partagent le même intérêt, ou qui sont situées à proximité. Or, dans les cas observés, les entreprises n'étaient pas en nombre suffisant et au même stade de développement pour s'entendre sur une orientation donnée. De plus, des dizaines ou des centaines de kilomètres séparaient souvent les acteurs. Nous revenons ici à l'importance de la masse critique et de la proximité, ce qui veut dire qu'il faut réfléchir au territoire sur lequel un projet de développement économique devrait porter et que la région n'est pas nécessairement le territoire à privilégier.

Aussi, ce n'est pas parce qu'on instaure un mode de gouvernance axé sur le partenariat que les participants disposent d'un réel pouvoir de décision, en particulier, s'ils ne bénéficient pas d'une enveloppe budgétaire pour réaliser leurs actions ou si d'autres qu'eux ont le dernier mot sur les actions proposées. Cette problématique s'ajoute à une autre, celle de faire en sorte que les décisions prises soient reconnues par le milieu. Quelle est la légitimité des décisions de cette instance si les personnes qui la composent ne sont pas redevables de leurs actions auprès de la population? Un autre problème se pose également lorsque les participants n'ont pas d'intérêt en dehors de l'institution qu'ils représentent. Comment dégager l'intérêt régional dans ce contexte?

Pour toutes ces raisons, les relations de partenariat ne sont peut-être pas le meilleur outil à privilégier dans un projet de développement économique régional, même si elles semblent préférables à des décisions imposées « par le haut ». Ce constat est d'autant plus vrai que dans les cas qui nous concernent, les relations de partenariat s'ajoutaient à d'autres instances qui existaient déjà dans le secteur d'activité, que le soutien financier à celles-ci coûte cher à l'État étant donné les distances (ex. : remboursement des frais de transport et d'hébergement), et que l'efficacité n'a pas été

suffisamment démontrée, ne serait-ce qu'en raison des délais supplémentaires pour parvenir à la concertation.

Il y a des décisions difficiles à prendre dans le meilleur intérêt de la région, celles-ci ne peuvent faire consensus dans tous les cas. Dans les cas observés, ni le gouvernement, ni les acteurs régionaux ne voulaient jouer ce rôle. Nos résultats ne permettent pas pour l'instant de statuer sur la meilleure instance pour le faire, mais la question à ce sujet doit être posée.

### **4.3.5 La présence de ressources régionales de soutien**

Dans notre modèle, la présence de ressources de soutien est une composante essentielle du développement économique des régions périphériques. Dans les pages suivantes, nous vérifions si les résultats nous donnent raison.

#### **4.3.5.1 Importance des ressources régionales de soutien au projet ACCORD**

Les représentants des entreprises rencontrés connaissent et font beaucoup affaire avec les organismes gouvernementaux, en particulier, ceux liés au développement économique. Au palier provincial, il s'agit surtout du MDEIE et des CLD, au palier fédéral, de Développement économique Canada (DEC) et de la Société d'aide aux collectivités (SADC). Les entreprises transigent aussi avec les organismes du domaine financier tels que les Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), Investissement Québec. Elles connaissent aussi la Société générale de financement du Québec.

Au niveau des projets des promoteurs privés, ces organismes jouent un rôle décisif. Pour obtenir une aide financière dans un projet, qu'importe son ampleur, il faut d'abord convaincre les personnes qui travaillent au palier régional. Lorsque le projet est accepté au niveau régional, il semble qu'il y ait peu de problèmes à ce qu'il passe à un palier plus élevé de décision (provincial ou national). Il est très mal vu de sauter cette

étape, c'est-à-dire de présenter directement le projet à Québec ou à Ottawa, comme certains sont tentés de faire pour accélérer le processus. Ce qui fait dire à certains qu'il vaut mieux être connu dans la région par les organismes de soutien avant de présenter un projet. Il faut que notre réputation nous précède, il faut avoir un success-story (Q4013) en guise de garantie et quelques alliés régionaux. On réalise que tout le monde se connaît en région, malgré les distances. L'information circule rapidement entre les acteurs régionaux. Une fois qu'un promoteur est connu et qu'il n'est plus en phase de démarrage ou de prédémarrage dans son entreprise, il semble que cela soit assez facile d'obtenir du financement de la part de ces organismes. On se ruerait même aux portes, à entendre parler certains :

« En fait, ils prêteraient à des gens qui ont des success-stories, qui ont déjà parti des entreprises pis qui les ont vendues, qui les ont vendues à bon prix et qui ont déjà des success-stories. T'as pas de troubles à trouver du financement, ils vont t'en prêter. On en a trois qui sont prêts à financer le fonds de roulement. [...] Leur vie c'est de prêter de l'argent, mais ils n'ont pas de projets sur lesquels les prêter. » (Q4013)

Emploi-Québec est aussi une institution connue. Lorsqu'il s'agit de main-d'œuvre, les entreprises réfèrent facilement à Emploi-Québec. L'aide financière qu'apporte Emploi-Québec par le biais de ses différents programmes est très appréciée. Il n'y a pas eu beaucoup de remarques concernant la Commission des partenaires du marché du travail. Les participants de notre étude en ont peu parlé, à moins qu'ils soient membres d'un conseil régional des partenaires du marché du travail ou d'un comité sectoriel de main-d'œuvre. Pour la plupart, ils connaissent la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

Les entreprises connaissent les centres de recherche ou de transfert technologique du projet ACCORD; ces centres sont souvent attachés à une maison d'enseignement (ex. : CATE, Innovation maritime, ISMER, CRBM). On fait référence aussi aux centres d'essaimage, d'aide technologique ou d'innovation. Dans les créneaux *Transformation de l'aluminium* au Saguenay-Lac-Saint-Jean et les filières Biotechnologies marines et Technologies marines du Bas-Saint-Laurent, les centres de recherche ont globalement



une très bonne réputation. Les entreprises n'ont pas toutes les moyens de faire de la recherche et du développement, d'où le besoin de plusieurs entreprises de s'associer à des centres de recherche, des incubateurs et autres.

Plusieurs autres organismes offrent des services au niveau régional. Le MAPAQ est un ministère important dans les filières de la capture, de l'aquaculture et de la transformation du poisson du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*. Il contribue, par ailleurs, à la mise en œuvre de plusieurs instances de concertation; le MAPAQ a exercé un leadership important dans le projet ACCORD sur la Côte-Nord. Il y a aussi les organismes dont le mandat est sectoriel et qui jouent un rôle de lobby ou de mise en réseau (MISA, ATR, SVA, Technopole maritime, TechnoCentre éolien, AMQ, AQIP, AEMQ, Trans-AI). Il y a les organismes qui sont financés par les villes ou les régions (ex. : CORDEX, Promotion Saguenay, les corporations de développement industriel). Il y a bien sûr les institutions régionales reconnues par le gouvernement (MRC, CRÉ).

**Il y a beaucoup d'organismes de soutien** et des représentants des entreprises, il y en a trop. Les organismes de soutien sont trop nombreux et ont pris trop de place à l'intérieur des comités du projet ACCORD. Dans certaines réunions du projet, on s'accorde pour dire qu'il n'y avait que des « fonctionnaires » qui assistaient et qui pilotaient le dossier. Les comités deviennent trop gros, chacun a son mot à dire, on s'intéresse à des détails, ce qui allonge inutilement les réunions. Les entreprises ne peuvent plus discuter de leur projet entre eux :

« [...] pis un moment donné, *oups!* Les gens de MDEIE sont venus, Développement économique Canada se sont joints à la table, aux réunions, le SERDEX, les CLD, un moment donné on était, au début, on avait une table grosse de même, après ça on était rendus 4 fois plus gros que ça, on était rendus, il devait y avoir 40 personnes autour de la table.

[...] On vire en rond, on n'a pu l'objectif qu'on voulait avoir, on voulait partager de l'information, on voulait avancer. [...] Tout le monde voulait nous aider! Je l'ai dit tout à l'heure, tout le monde veut être associé au succès, tout le monde s'accroche. [...] Faut tous qu'ils justifient leur job. Il y en a trop, trop de monde qui faut qu'il se justifie. C'est parce que là,

ce n'était plus purement des entrepreneurs qui discutaient là. Ça changeait la dynamique énormément. » (Q2006)

Et il n'est pas toujours facile de différencier les mandats de l'un et de l'autre. Chacun a son mandat respectif et ne veut pas le partager. On se pile sur les pieds, on intervient dans les plates-bandes des autres. Même à l'extérieur du projet ACCORD, pour le soutien financier à un projet, on considère qu'il y a trop d'organismes de soutien. Ceux-ci ont tous leur façon de faire : il faut présenter tel type de document, dans tel délai, etc. :

« Et ça, il y a trop de monde, moi je dis qu'y a trop de *grenouilleurs*, tu comprends? Du monde que leur seule job, c'est de dire aux autres quoi faire là, il y en a plein la province. » (Q1003)

« Bref, tu as à peu près 22 organismes (exagération) qui peuvent examiner ton plan d'affaires et porter un jugement. » (Q5007)

La situation est encore plus problématique lorsqu'il y a deux paliers de gouvernement à considérer :

« C'est sûr qu'il y a beaucoup d'intervenants dans la pêche. Il y a beaucoup d'intervenants, mais quand tu connais le procédé, parce qu'il y a l'ACIA qui est l'Agence canadienne des inspections des aliments, il y a Pêches et Océans, il y a le MAPAQ, il y a Environnement Canada, pis je me demande si Environnement Québec, je pense qu'il est là aussi, il y a un paquet d'intervenants. Il y en a qui ne savaient même plus à qui présenter la demande. J'ai réussi à savoir, bon OK là, tu présentes à un tel, OK, OK, lui va envoyer ça là, bon, comment ça marche? C'est qui? ... Faut que t'apprennes à connaître tout le réseau d'information, si on veut. Mais c'est sûr que ça fait beaucoup d'intervenants à gérer. Ça, c'est une problématique, il y a beaucoup trop d'intervenants. C'est *plate* là, mais c'est ça, parce que tu fais affaire avec le fédéral pis le provincial. » (Q5017)

Malgré la multitude d'organismes de soutien, le projet ACCORD en rajoute d'autres (MISA, CIITQ) ou en consolide de nouveau (CATE-CN, SVA, TMQ, CRBM). En guise d'exemple, la venue d'un Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec à La Pocatière (CIITQ) est plus que bienvenue pour les organismes de soutien qui y sont situés. À La Pocatière, une ville d'environ 4 500 habitants en 2001, on

retrouve le Centre d'expertise sur les produits agroforestiers (CEPAF), le Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ), le Centre québécois d'expertise en production porcine (CQEPP), le Centre de recherche de biotechnologies marines (CRBM), les Collectivités écologiques du Bas-St-Laurent (CÉCO), la Corporation régionale de promotion des exportations du Bas-Saint-Laurent (CORPEX), le Centre de photonique du Québec inc., le Centre spécialisé de technologie physique du Québec inc., l'Institut de technologie agro-alimentaire du Québec (ITA — ferme Lapokita), GéoKam, et l'Université du Québec à Rimouski. Depuis janvier 2006, ces organismes sont tous partenaires d'Agrobiopole du Bas-Saint-Laurent, un organisme financé entièrement par Développement économique Canada. Le CIITQ deviendrait l'un des clients d'Agrobiopole.

#### **4.3.5.2 Leur rôle dans le projet ACCORD**

D'après certaines entrevues, il faut un nombre important d'organismes de soutien pour développer un créneau. Ils constitueraient les bases mêmes d'un système productif régional développé. Dans les créneaux *Transformation de l'aluminium* et *Ressources, sciences et technologies marines*, il y a beaucoup d'organismes de soutien par rapport au nombre d'entreprises. Dans les deux cas, on semble convaincu qu'il fallait d'abord mettre en place ces institutions pour que des entreprises souhaitent s'installer dans la région. On mise aussi sur l'expertise et les innovations qui se développeront de ces organismes, ce qui permettra ensuite de créer des entreprises.

Des entrevues, ce sont surtout des entreprises d'où l'innovation est arrivée, mais il n'est pas exclu qu'il en soit autrement. Que les chercheurs soient dans une entreprise privée ou dans un organisme sans but lucratif (OSBL), il y a peu d'importance. Il y a des exemples où les chercheurs ont créé des *spin-offs*, pour prendre un terme connu. Pour certaines personnes interrogées, il faut faire attention à créer trop de centres de recherche; un chercheur ne fait pas nécessairement un bon entrepreneur et plusieurs recherches qui se font, par exemple, dans les domaines des biotechnologies marines, ont peu de potentiel de marché. Pour une autre, les chercheurs ont ce potentiel, mais ils ne

pensent pas au marché à développer. On assiste ici à des cultures distinctes, celle des scientifiques et celles des entrepreneurs, et le mariage n'est pas aisé. Il n'en demeure pas moins que la question se pose, à savoir si la présence d'organismes de soutien est une condition suffisante et nécessaire pour développer un créneau composé de peu d'entreprises :

« On a tout ce qu'il faut pour faire le gâteau, les ingrédients sont tous là, mais le gâteau ne lève pas. » (Q2012)

**Les organismes de soutien ont été très présents dans le projet ACCORD.** Le MDEIE, responsable du projet, a joué un rôle indispensable en affectant des professionnels en région sur le dossier et en coordonnant les actions. Au sein des comités régionaux ACCORD et des comités de créneaux, les organismes de soutien agissent à titre de membre à part entière ou encore, comme personnes-ressources. Dans plusieurs des cas, ce sont des organismes de soutien qui ont pris la plume et rédigé une bonne partie des stratégies et des plans d'action. Ce sont ceux qui soutiennent le projet ACCORD dans les régions, qui ont mobilisé les gens d'affaires et qui tentent de le mener à terme.

**Mais les organismes de soutien ont aussi influencé le contenu des stratégies et des plans d'action.** Ils se sont servis du projet ACCORD pour y inscrire leurs projets, comme ils sont plusieurs à le dire :

« En fait, c'est un business, c'est une entreprise. Les seuls objectifs qu'ils ont, c'est de grossir. Ce n'est pas compliqué. La différence entre un OSBL pis une entreprise, c'est qu'il y en a un que ça s'appelle des bénéfiques, pis l'autre, ça s'appelle un surplus. » (Q4013)

Évidemment, les personnes qui travaillent dans le domaine de la formation ou de l'enseignement croient beaucoup à la formation et oeuvrent pour que celle-ci soit disponible dans toutes les filières du créneau. À cet effet, le projet ACCORD a donné l'occasion aux institutions d'enseignement ou de formation d'inscrire les programmes ou mesures qu'elles avaient dans leur cahier. Il n'y avait pas de sélection à faire, toutes les idées étaient bienvenues. Comme nous l'avons vu, elles y ont donc inscrit leurs

demandes pour de nouveaux programmes de formation, des chaires et autres activités de recherche, des échanges internationaux, du recrutement d'étudiants étrangers, etc. Le lien de ces activités avec le développement du créneau n'est pas toujours évident, par exemple, dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* et celui des *Techno-mines souterraines*, l'une des activités inscrites au plan d'action est de former des étudiants étrangers. Dans le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, on y a inscrit une chaire de recherche parce que le gouvernement fédéral a annoncé un programme dans ce sens, mais on n'a pas déterminé son contenu (Q5007).

#### **4.3.5.3 Le jeu des relations de pouvoir**

Les entrepreneurs de petites entreprises, comme nous en avons rencontrés, par exemple, dans les créneaux de la *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales* et de l'*Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* ne savent pas toujours à quelles portes frapper, et lorsqu'ils cognent, ils ont l'impression qu'on leur dit constamment qu'ils se sont trompés d'endroit, qu'ils leur manquent tel type de conditions et autres. Dans d'autres situations toutefois, malgré les règles et les procédures entourant les programmes gouvernementaux, on trouve des astuces pour les contourner ou on met en place des programmes sur mesure pour une entreprise.

Selon notre analyse, **les organismes de soutien ont beaucoup d'influence.** L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue dans les créneaux *Techno-mines souterraines* et *Systèmes de construction en bois*, Agro-biopole dans le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, le Centre d'aide technologique de la Côte-Nord dans le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* sont au nombre des organismes qui ont ainsi beaucoup orienté le créneau, parfois à leur avantage, selon des personnes interrogées.

« Dans votre exercice, je pense que c'est sûr qu'il faut continuer à assurer une formation de qualité, identifier les partenaires. Il faut juste faire

attention pour ne pas dévier trop l'attention [...] pour éviter que la formation devienne un objectif ultime en soi. Souvent, à cause de la puissance de ces machines-là, [...] ça devient que bâtir un pavillon universitaire, c'est l'objectif à atteindre. » (Q3016)

« Et ils *compétitionnent* le privé de façon éhontée en plus. Il y a un paquet de personnes en ville, et du monde qui avait des maîtrises et tout ça, elles ont essayé de partir des petits centres de formation, soit en informatique, soit en santé et sécurité au travail. Nomme-les, à peu près tout ce que tu peux penser de formation et elles se sont fait écraser par [...] l'école secondaire, le cégep, l'université. Aussitôt qu'il y a formation, ils sont sûrs qu'il y a rien qu'eux qui font ça. [...] Ils sont puissants, ils ont du monde à temps plein, ils ont de gros organismes de communication. Ce sont tous des Ph. D., des baccalauréats, ce ne sont pas des idiots. Quand ils décident que l'objectif c'est de s'en aller vers là, ils canalisent toutes les énergies dans leur sillon. » (Q3016)

En ce qui a trait aux centres de recherche, de transfert technologique et autres, il y a des gens d'affaires qui commencent à trouver que ces centres exercent une concurrence déloyale envers les entreprises. Le gouvernement qui soutient souvent financièrement ces institutions exige de plus en plus qu'elles s'autofinancent. Il se crée des *spin-offs* de ces centres ou de la « valorisation » de projets qui viennent parfois en concurrence avec l'entreprise privée. Comme les centres de recherche sont souvent liés aux maisons d'enseignement, ils ont accès à certains services administratifs, locaux, professeurs et chercheurs, étudiants à moindre coût. Comme ils sont subventionnés, ils n'ont pas les exigences de rendement et de rentabilité des entreprises privées. De plus, ces centres ne sont pas à l'abri de situations litigieuses en matière d'éthique même s'ils ont des normes en ce sens et des clauses de confidentialité. Il y a même des situations qui nous ont été rapportées où l'OSBL s'approprie carrément l'idée ou le projet de l'entreprise privée (Q4013).

Les organismes de soutien ont aussi intérêt à créer leurs propres entreprises : augmentation de leur visibilité, échanges au niveau international, projets de recherche emballants pour les professeurs, accroissement de l'attrait de main-d'œuvre, nouveaux programmes de formation, entrée de fonds supplémentaires, etc. Pour l'entreprise privée cependant, ces organismes qui vivent beaucoup du soutien de l'État exercent une

concurrence déloyale. Ils disposent d'avantages que le secteur privé n'a pas : possibilité d'utiliser sans frais les services administratifs de la maison d'enseignement, prêt de professeurs, stages d'étudiants à faible coût, revenus stables, pas d'obligation de rentabilité et de profit, etc. Pour un intervenant, si l'on veut développer une véritable industrie et attirer de nouvelles entreprises, les centres de recherche devraient soutenir l'entreprise privée au lieu de lui faire ombrage.

Les organismes de soutien entretiennent aussi des relations étroites avec la grande entreprise. On veut être associé au succès comme diraient certains, mais cette façon de faire soulève certaines questions notamment sur le plan de l'équité de la part des personnes interrogées. Cela soulève également la raison d'être de ces organismes, leur mandat respectif :

« De mon point de vue, les organismes qui sont là, c'est trop lent. Je ne sais pas si c'est un manque d'expérience des gens qui sont en place, ou bien c'est une nonchalance. Ils t'écotent, mais il n'y a rien qui se passe. Il arrive avec de beaux projets, on va vous aider! Quand tu viens leur demander quelque chose : ah! Ce n'est pas possible, pas ça.

Je fais affaire directement avec [...] le bureau chef pis ça ne niaise pas. C'est peut-être une lacune que les gens des différents ministères ou des différents organismes ont. Ils font affaire avec de grosses entreprises pis les petites bien... » (entreprise)

M.P. : « Est-ce que l'emploi, c'est important pour vous, lorsque vous évaluez des projets?

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

M.P. : Par contre?

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

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

Intervenant : Non, non, mais plusieurs, plusieurs entreprises, c'est veut, veut pas avec la Chine... » (organisme de soutien)

La grande entreprise contribue aussi financièrement à plusieurs activités de recherche. Elle est parfois la cliente de ces centres. Pour les institutions d'enseignement, ces contacts sont précieux. Les centres de recherche permettent de recruter les professeurs parmi les meilleurs dans leur domaine :

« Eux autres, ils ont besoin d'argent. Les organismes de recherche, ce sont des pauvres. Les seuls riches que t'as là-dedans, c'est ceux qui exploitent les richesses naturelles quand les prix sont bons. » (Q3019)

Les comités sectoriels de main-d'œuvre sont connus et actifs dans les créneaux examinés; d'ailleurs, plusieurs personnes interrogées font partie de l'un de ces comités. Les comités sectoriels de main-d'œuvre ont pour mandat notamment « ... d'identifier les besoins de développement de la main-d'œuvre d'un secteur d'activité économique ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action ou de formation pour répondre à ces besoins »<sup>71</sup>. Certains programmes de formation ont été développés que pour une seule entreprise. Les comités sectoriels de main-d'œuvre utilisent aussi une partie de leurs budgets à redorer l'image de leur secteur afin d'attirer la main-d'œuvre, mais ces secteurs ne sont pas nécessairement ceux qui offrent les meilleures possibilités d'emploi. Il y a plusieurs grandes entreprises à l'intérieur de ces comités sectoriels de main-d'œuvre, leur présence semble jouer en leur faveur et oriente même la réflexion des comités sectoriels de main-d'œuvre autour de ses enjeux. En voici une illustration provenant d'un membre d'un comité sectoriel de main-d'œuvre :

« Et au Canada, on est en déficit de productivité. Ça, c'est devenu un enjeu extrêmement important pour nous, même je parle en déficit, quand on se compare ne serait-ce qu'avec les États-Unis [...] on a eu toute une réflexion, un questionnement, sur comment mobiliser la main-d'œuvre par rapport à ces enjeux-là. ... Même dans le problème de recherche de

---

<sup>71</sup> Article 44.5, Chapitre III.2 de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c.D-7.1).



relève, ils (les employés) doivent, eux, devenir les premiers porte-parole de leur industrie, ils doivent, eux, contribuer à donner une bonne image de l'industrie. » (Q1007)

Avec la diminution du nombre d'élèves dans différents programmes, on s'inquiète à juste titre du financement et de l'avenir des maisons d'enseignement. Dans toutes les institutions d'enseignement, il y a des besoins de financement. Dans un contexte de restrictions budgétaires, les maisons d'enseignement sont peut-être plus tentées d'offrir de nouveaux programmes de formation adaptés aux besoins d'une ou de quelques entreprises qui leur assurent d'un nombre suffisant d'élèves pour remplir leurs classes :

« Alors, j'ai dit OK, je vais te faire un *bargain*. C'est moi qui fais le plan de cours et c'est moi qui choisis les professeurs. Et j'ai dit : tu veux m'aider? Je vais t'envoyer mes factures, et tu vas me payer 60 % ou 40 %, je ne me souviens plus, mais j'ai dit que s'il m'amène ça d'épais de papier pour ça d'épais d'argent, je ne voulais pas le voir. » (Q6007)

Nous avons déjà mentionné que l'aide financière qu'apporte Emploi-Québec par le biais de ses différents programmes est connue et appréciée par les entreprises. Cependant, les critères sur lesquels repose cette aide ne semblent pas clairs pour tous. Certains semblent avoir plus de facilités que d'autres à obtenir une subvention à la formation, à entendre parler les participants. Par exemple, pourquoi dans le créneau *Éolien*, les entreprises Marmen et Composites VCI ont-elles reçu une aide financière substantielle pour former leur personnel alors qu'une entreprise établie dans la même ville n'en a pas pour former son personnel saisonnier qui provient en partie de l'extérieur de la région? Pourquoi, dans une même région, une petite entreprise doit-elle embaucher une personne handicapée pour obtenir un subside alors que l'autre d'à côté, reçoit une généreuse subvention?

« [...] ça va leur coûter 20 \$ pour une formation d'une journée, 5 heures, 20 \$. Si je n'avais pas la subvention d'Emploi-Québec, ça coûterait, mettons, à la personne, 100 \$. Ils ne viendraient pas. Parce qu'ici, la dépendance est très forte vis-à-vis des organismes subventionnaires. C'est très, très fort. » (Q4022-2)

« Eux, l'information qu'ils nous donnent, c'est qu'ils vont me donner 60 % du salaire de la personne, vous allez la former, mais vous allez passer les personnes handicapées avant. C'est ce qu'ils nous répondent... mais une personne handicapée ne peut pas faire ce qu'on demande, c'est impossible. » (Q4008)

#### 4.3.5.4 Synthèse

Dans plusieurs théories ou modèles de développement économique régional, les ressources de soutien contribuent en partie au succès des régions qui ont connu une croissance importante. En corollaire, lorsqu'il s'agit de stimuler la création de *clusters* dans d'autres régions, on pense inévitablement à renforcer ce type de ressources. Les résultats de cette étude indiquent que les ressources régionales de soutien contribuent au développement économique régional, toutefois, on se doit d'ajouter quelques bémols à cette affirmation.

Premièrement, ce ne sont pas toutes les ressources régionales de soutien qui jouent un rôle important dans la constitution de *clusters*. Assurément, les organismes qui financent les projets des entreprises assument un rôle de premier chef. Deuxièmement, il n'est pas nécessaire dans tous les cas de renforcer leur présence. Dans les cas étudiés, il y avait déjà un bon nombre de ces ressources, il y en aurait même trop selon les dirigeants d'entreprise interrogés, ce qui nuit au bon déroulement de la démarche. Aussi, plusieurs d'entre elles sont subventionnées par l'État, leur renforcement peut vouloir dire moins de marge de manœuvre pour des activités plus prioritaires. En troisième lieu, les représentants de ces ressources régionales de soutien ont un intérêt particulier à élargir la portée de leur mandat et à accroître leur financement. Dans ce sens, elles ne sont pas « neutres » dans la démarche; les plans d'action leur donnant l'occasion d'appuyer leurs ambitions particulières. Pour les mêmes raisons, elles tissent des liens plus étroits avec la grande entreprise ainsi qu'avec les entreprises dont le potentiel de réussite est le plus élevé, délaissant par le fait même celles qui ont peut-être le plus besoin de leur présence. En somme, dans un projet de développement économique régional, on doit considérer que les ressources régionales de soutien oeuvrent aussi à l'intérieur de relations de pouvoir.

L'une des questions intéressantes soulevées dans cette section est de savoir si ces institutions telles que les centres de recherche devraient précéder la présence d'une masse critique d'entreprises. Nous ne sommes pas convaincus qu'il devrait en être ainsi, cela dépend peut-être du secteur d'activité (ex. : haute technologie). Toutefois, lorsqu'un projet de développement économique est mis en branle dans une région, il nous apparaît nécessaire de prévoir une institution qui le prend en charge (elle peut déjà exister), étant donné la somme de travail que cela demande.

En somme, les ressources régionales de soutien sont importantes pour le succès d'un projet de développement économique, mais il faut **moduler leur importance**, d'une part, par rapport aux besoins des entreprises, mais aussi de la main-d'œuvre et d'autre part, aux fonctions qu'elles occupent déjà. De plus, étant donné leur influence, il convient d'**encadrer le rôle qu'elles doivent jouer dans un projet de développement économique**.

#### **4.3.6 Autres composantes**

Dans cette partie, nous reprenons des éléments qui nous paraissent importants dans le cadre de notre étude qui n'ont pas été élaborés directement dans le modèle exploratoire, ou qui ont été soulevés trop rapidement dans les pages précédentes.

##### **4.3.6.1 L'importance du rôle de l'État**

Il fut beaucoup question du rôle de l'État lors des entrevues. Les participants ne sentent pas que les régions périphériques au Québec sont importantes pour le gouvernement. Certaines personnes interrogées se demandent si le gouvernement tient aux régions périphériques. On voudrait qu'il déclare publiquement que leurs secteurs d'activité sont importants pour l'économie du Québec, que les régions périphériques ont une place dans les priorités gouvernementales, et que ce ne sont pas seulement les régions centres qui comptent. On a **l'impression que l'avenir du Québec ne passe que par Montréal et Québec**. Il faut dire de nouveau que nous étions en plein débat régions

centres/périphériques. Il n'y a pas de vision affirmée sur la place des régions au sein du Québec :

« Dans une logique purement macro-économique, ou à la limite dans une logique très macro-économique, je ne suis pas sûr que Montréal survivrait. À la limite, je ne suis même pas sûr que Québec survive. Un jour, Montréal et Québec seront peut-être une banlieue de Toronto et peut-être que Toronto sera une banlieue de New York, si on pousse la réflexion jusque-là... Ça a l'air niaiseux, mais c'est ça qui nous attend. [...] les grandes mégalo-poles de 100 millions d'habitants et de 200 millions d'habitants, qu'est-ce que c'est? Est-ce qu'on veut ça? Qu'est-ce qu'on veut faire? Alors que tu as des pays comme la Finlande, comme la Norvège, qui ont pris des mesures très concrètes pour dire : non, le territoire doit être habité, et les gens qui sont sur ce territoire doivent avoir des chances égales de se développer. » (Q6006)

Ainsi, ils sont **nombreux à reprocher au gouvernement de ne pas avoir de vision à long terme** sur le développement des régions périphériques : « Ce sont des politiques qui ne se tiennent pas, elles n'ont pas de vision. À partir du moment qu'on n'y croit pas, ça ne peut pas marcher » (Q2014).

Dans le créneau *Éolien*, selon un participant, on a laissé les acteurs régionaux décider des orientations sans vraiment y croire, et on a repris le dossier au niveau central lorsqu'il est devenu intéressant d'un point de vue politique. Pour un autre, l'éolien, c'est aussi une façon pour Hydro-Québec qui exporte son électricité aux États-Unis, de montrer patte blanche sur le plan de l'environnement. Mais pour plusieurs, il n'y a toujours pas de vision du développement économique qui y est rattachée. Plusieurs craignent que la répartition des éoliennes sur le territoire ne se fasse de façon incohérente. Certains auraient préféré un développement sur un nombre plus grand d'années, à une vitesse moins accélérée qui aurait aussi permis d'assurer aux entreprises des contrats à moyen terme. Personne ne sait ce qui arrivera aux emplois après 2013, une fois que les éoliennes seront toutes installées. On craint que d'ici ce temps, les grandes entreprises laissent au Québec que l'assemblage de pièces, et on n'aura pas réussi à implanter une véritable industrie qui assurerait des emplois à long terme :

« Là, on annonce 3 500 (MW d'électricité), développement régional à tout crin, on ouvre des usines, on a de la main-d'œuvre qui s'installe là, il va avoir une vie ouvrière d'à peu près 5-6 ans, après, on va tout fermer ça. » (Q1005)

Les acteurs régionaux ont facilement accès aux personnalités politiques. Ce n'est pas rare qu'on dîne avec un ministre, qu'on prend le téléphone pour parler à un autre lorsque les choses ne vont pas comme on voudrait, ou pour demander quelque chose en particulier. Paradoxalement, **on voudrait qu'il y ait moins de politique qui interfère dans les dossiers** de développement économique :

« Alors, c'est là qu'on a lancé la Gaspésia, une idée de fou qui nous a discrédités collectivement, nous, les Gaspésiens. [...] Moi, je veux gagner mes élections, alors ça me prend un moulin à Chandler, ça me prend plus d'éolien, ça me prend Alcoa à Baie-Comeau, ça me prend ça en Abitibi, ça me prend ça... Je l'ai dit, le jour où on va faire travailler en complémentarité les régions avec les grands centres, les forces et la richesse du Québec, on va gagner beaucoup. Le jour où on va ôter l'économie des mains des politiciens, on va gagner beaucoup, surtout au niveau du développement économique. [...] Je n'ai pas la prétention d'avoir des solutions à tout, mais si tu me demandais comment tu réglerais ça si demain matin, tu changerais la constitution, moi, il n'y a plus un politicien qui toucherait à ça, plus un. Ils ne toucheraient pas à l'argent, les politiciens. » (Q6007)

On déplore que l'on gouverne au gré des sondages. Les projets de développement économique changent de contenu à chaque élection, à chaque nouveau gouvernement; le projet ACCORD en est un exemple. On croit que le gouvernement se sent obligé de réaménager les programmes, ce qui n'est pas véritablement structurant selon nos intervenants :

« Peut-on prendre une idée pis la garder, pendant 5 à 10 ans? Après 2 ans, ça n'a pas marché, on essaye quelque chose d'autre. As-tu déjà fait des changements systémiques en 2 ans? Quand on s'attaque au développement économique de la Gaspésie, on fait du changement systémique. Peut-on être 10 ans les mains sur le programme? Pis y a-t-il quelqu'un, même si tu changes de gouvernement, qui peut leur laisser les mains sur le programme? » (Q1003)

En somme, pour ce qui est du rôle de l'État, on constate que les acteurs régionaux ne remettent pas en cause l'intervention de l'État, mais ils voudraient qu'elle s'articule à l'intérieur d'un projet de société, qui ne change pas au gré des élections. Dans ce projet de société ou cette vision à long terme, les régions périphériques ont une place affirmée et bénéficient de mesures particulières qui leur permettent de compenser le retard qu'elles accusent d'un point de vue économique par rapport aux régions plus favorisées :

« Je ne réclame pas d'aide. Je veux qu'on s'organise. Ce n'est pas la même chose du tout. L'aide, c'est le moineau qui ouvre la gueule, qui crie et qui pleure. Ce n'est pas ça qu'on veut. » (Q6002)

#### 4.3.6.2 L'importance de la grande entreprise

Dans les régions périphériques du Québec, la présence des grandes entreprises est essentielle à leur économie. Les hauts salaires qu'elles paient, les achats qu'elles font dans la région, les services qu'elles achètent aux PME, les taxes qu'elles paient sur les immobilisations, font rouler l'économie locale :

« T'es jeune, t'as 18 ans, tu lâches l'école, tu t'en vas là. Les banques, qu'est-ce que tu penses qu'elles font? Ça ne fait même pas une semaine que t'es rentré, qu'elles te téléphonent. Au bout de 5 ans, tu dois 5 fois ton salaire... Si tu faisais le tour dans le stationnement, les camions de 55 000 \$ avec la motoneige de 15 000 \$, puis le gars n'a pas une cenne (dans son compte en banque). Ça sort l'argent, ça fait rouler l'économie. » (Q3004)

Le maintien d'un minimum d'activités entourant la grande entreprise permet de conserver l'expertise dans la région, plusieurs personnes le prétendent dans le créneau *Techno-mines souterraines*. La grande entreprise contribue également aux projets des centres de recherche et de transfert technologique des institutions d'enseignement.

Toutefois, dans toutes les régions visitées, **il y a une certaine résignation à l'endroit de la grande entreprise**. Sauf exceptions, on ne la perçoit plus comme moteur de la création d'emploi. Des milliers de travailleurs âgés de 40 à 50 ans ont perdu leur emploi lors de la crise forestière et de la chute des prix des métaux. Ils sont plusieurs

intervenants à déclarer qu'ils préfèrent la création de plusieurs petites entreprises à une seule de grande taille. L'exemple de l'échec de la Gaspésia est souvent cité à cet effet. On admet que la grande entreprise cherche à atteindre des standards de productivité et de rendement, et on comprend qu'ainsi, elle diminue son nombre d'emplois au fil des ans. On reproche même aux syndicats de ne pas être suffisamment flexibles pour que la grande entreprise demeure concurrentielle sur le marché international. En raison des innovations technologiques, la durée de vie d'une mine souterraine est maintenant de 5 à 10 ans alors qu'auparavant, un mineur était assuré d'y travailler toute sa vie. Pour l'avenir des régions, on mise davantage sur la PME.

Plusieurs croient que le tournant à prendre vers les produits à valeur ajoutée doit se faire par la région (et non par la grande entreprise), si l'on veut s'assurer d'un développement économique durable. Le développement durable, ça voudrait dire des projets à la hauteur des moyens de la région. De toute manière, c'est la région qui paie les pots cassés lorsque la grande entreprise décide de partir :

« Le pire pour les régions avec leurs ressources naturelles, c'est qu'une grande entreprise vous dise : je vais venir vous développer. Parce que votre ressource naturelle, c'est un peu comme un bonbon. Qu'est-ce qui arrive à un bonbon quand quelqu'un vient le développer? » (Q3019)

« Construire le développement durable, ce n'est pas nécessairement faire le plus d'argent possible et l'amener pour qu'il soit comptabilisé dans les bureaux de Montréal ou de Toronto ou de Chicago ou de Milwaukee. Le même argent ne disparaîtra pas. C'est jusqu'au lieu d'être comptabilisé dans les très grandes entreprises, il va être réparti dans les communautés. » (Q3016)

Dans ce sens, les communautés autochtones sont un exemple à suivre. Dans les communautés autochtones de la Côte-Nord, les projets de développement économique profitent directement à la communauté. Les profits sont réinvestis dans des projets structurants. On pense à long terme en termes d'investissements, et on cherche avant tout à créer de l'emploi pour la population :

« Dans le fond, comment ça fonctionne? C'est que les pêcheurs qui travaillent pour les communautés, ce sont les employés des communautés.

Qui possède les permis? Ce sont les communautés. Qui a besoin des services? C'est la communauté. Tout redescend après ça. C'est comme l'organigramme un peu des pêches.

Les Autochtones ont accès à du financement et n'ont pas peur de développer de nouvelles stratégies, de nouveaux secteurs et ouvrir de nouveaux marchés parce qu'ils ont une vision plus à long terme qu'un individu, ce sont des communautés, de petits gouvernements. Chaque cenne qui est injectée dans un projet se retrouve indirectement dans plein d'autres dossiers. Parce qu'on sait comment ça fonctionne les communautés autochtones, ils font un million dans les pêches, ils vont le dépenser dans la communauté. Ils dépensent localement beaucoup, ils vont construire 12 maisons. Mais la vision à long terme des communautés autochtones, c'est de développer l'industrie, donc je pense que c'est à considérer dans les politiques gouvernementales. Par exemple, si on suit le cheminement autochtone, on a acheté les bateaux de pêche : première étape. La deuxième étape, on a acheté un contingent de pêche de quotas de crabes, pour dire : on part notre propre usine de transformation qui est aussi ouverte aux non-autochtones. Les travailleurs, c'est mixte là-dedans. La récolte, on s'en va vers la transformation, et là, on s'en va vers la distribution parce que la chaîne doit être intégrée verticalement. On doit s'intégrer horizontalement aussi en ayant plusieurs espèces. Chaque place qu'a investie un conseil de bande, c'est un bon outil pour le développement, parce que les usines sont venues développer de nouvelles espèces. Un conseil de bande va être beaucoup plus intéressé à développer, mettons la transformation du hareng, par exemple. Un industriel, mettons, serait moins intéressé parce qu'il est intéressé par le profit, mais (les conseils de bande) sont intéressés beaucoup aussi par le développement économique autant que le gouvernement est intéressé à faire du développement.

Aussi, ces profits-là sont réinvestis, [...] mais une communauté autochtone qui investit pour en faire du profit, va le réinvestir ailleurs, dans d'autres communautés, ça finit que l'argent est réinvesti dans plusieurs secteurs. Et aussi, le conseil de bande et les communautés autochtones sont beaucoup plus intéressés à développer d'autres activités parce que justement, ils veulent que leurs personnes aient des prestations de chômage, ils veulent créer d'autres occasions de développement. C'est pour ça, je dis que c'est un bon outil au niveau des communautés autochtones, si le gouvernement n'a pas compris encore, ce sont de bons alliés dans le développement. Pourquoi la ville de Sept-Îles ne ressent-elle pas vraiment les baisses (récessions) économiques parfois? Parce qu'on a des communautés qui injectent plusieurs millions dans la



communauté, elles dépensent, les centres d'achats fonctionnent pareil. Tout ça, ça se suit. Moi, je trouve que ça, c'est à considérer. » (Q5009)

Mais dans les régions périphériques, on a besoin de la grande entreprise pour faire vivre une bonne partie des PME. Il y a encore beaucoup de dépendance envers elle, comme nous l'avons vu précédemment. Les PME ont besoin, par exemple, que leur invention construite pour la grande entreprise soit brevetée, ce qui leur permet de vendre leur prototype à l'étranger ou pour d'autres grandes entreprises du Québec. **Dans un contexte de convergence au niveau international, la PME devenue intéressante sur le marché risque de se faire acheter par la grande entreprise.** Il y a des exemples rapportés à cet effet. Il y a des projets très intéressants, mais qui sont toujours menacés de se faire acheter par une multinationale. Après avoir mis autant d'aide à soutenir financièrement une entreprise, que reste-t-il pour les régions et pour le Québec, si les PME passent aux mains d'une plus grande? Le gouvernement n'aurait actuellement aucune stratégie pour contrer cette tendance (Q2014) :

« Le danger, on en est tous conscients, c'est que si la technologie est efficace comme nous on le dit, eux, ils investissent des montants peut-être de l'ordre de 150 millions par année en R&D, peut-être qu'ils pourraient dire à nos actionnaires : on va vous offrir 50 millions (\$) pis on va vous acheter. C'est sûr que ça pourrait arriver. [...] mais c'est sûr que ces grands de ce monde-là, on ne peut pas se battre contre eux. S'ils décident qu'ils veulent nous acheter, ils vont trouver une façon, mais ça voudra dire que notre projet était intéressant. On aimerait, c'est sûr, plutôt créer des alliances avec des Canadiens et des Québécois et bâtir nos usines. C'est sûr que dans l'éolien, si on s'associe avec [...] et qu'on devient un fournisseur, on ne pourra pas approvisionner la grandeur du monde à partir du Québec. Il va falloir éventuellement penser à, soit céder des contrats de fabrication ou ouvrir de nouvelles usines dans le monde parce que l'éolien, il y en a partout. Ces compagnies-là ont des usines un peu partout dans le monde. » (Q1001)

Dans notre analyse des créneaux, on constate qu'**il n'est pas facile d'intéresser la grande entreprise aux questions de développement régional.** Même si plusieurs personnes issues de la région gèrent l'entreprise au niveau régional, elles ont peu d'influence sur les décisions d'investissement. Par exemple, en Abitibi-Témiscamingue,

plusieurs gestionnaires des entreprises minières sont de la région, plusieurs travaillent également dans les sièges sociaux de Toronto, mais ils ne siègent pas sur les conseils d'administration des multinationales.

Lorsqu'elles sont de propriété québécoise, les entreprises multinationales seraient tout de même plus sensibles aux aspects régionaux. On nous a d'ailleurs favorablement parlé de la contribution d'Alcan, d'Alouette, de la Compagnie Québec Cartier à l'économie régionale. Avec la concentration des entreprises sur le marché international, il existe de moins en moins d'entreprises multinationales québécoises :

« On a vu la différence à l'époque [...] il y avait les familles Perron [...] Ces gens-là faisaient des investissements auprès d'autres entreprises. Ils aidaient à démarrer autre chose. Ils servaient un peu d'ange, mais ce genre de comportement a quasiment disparu, c'est beaucoup moins le cas. » (Q3002)

Les considérations éthiques ne seraient cependant pas suffisantes et à la hauteur des avantages consentis, comme le démontre le Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida (SNEEA) pour l'entreprise Alcan. Certains intervenants sont d'accord pour dire **qu'il faut « forcer un héritage de la grande entreprise**, sortir d'une « économie de colonie » (Q3002) et faire en sorte que les avantages consentis se traduisent par des obligations en matière de développement économique :

« Elles (les grandes entreprises) sont les bienvenues, sauf qu'il faut qu'on ait un héritage de ça. Là, on n'a pas d'héritage. [...] On est un tiers-monde. Elles viennent nous pomper et après ça, elles s'en vont. [...] (Les dirigeants d'une grande entreprise) se pétaient les bretelles : nous autres, on vous aide [...], on est des dieux. J'ai dit : vous êtes les pires plaies qu'on n'a pas eues. Eh! Comment ça? J'ai dit : comment ça vous prend de temps ouvrir un bureau de 500 employés en [...] ? Combien de temps ça vous prend ? Un mois, deux mois ? Mettre en place, trouver le local, acheter l'immobilier, installer les structures ? Vous êtes prêts à opérer. La ville, combien de temps ça lui prend pour loger 500 personnes ? Il faut faire des maisons, des logements, des rues. Ça prend 2-3 ans. Et après que tout cela est fait, combien de temps ça te prend pour fermer ton bureau ? Un mois ? Qu'est-ce que je fais avec mes maisons que tu as transférées ? Alors, ce n'est pas trop, trop générateur. Si [...] (ladite entreprise) laissait un héritage ici, alors là, vous seriez des dieux pour moi. » (Q3020)

Lors des entretiens, on ressentait bien les obligations d'Alouette en matière de création d'emploi dans le créneau *Transformation de l'aluminium* du Saguenay-Lac-Saint-Jean et celui d'*Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* de la Côte-Nord. L'exemple d'Oman au Moyen-Orient est éloquent. À Oman, le gouvernement a demandé qu'Alcan forme la main-d'œuvre, donne des contrats en sous-traitance aux PME, vende une partie de son aluminium liquide à la région pour qu'un parc industriel au niveau de la transformation de l'aluminium se développe. Certes, ces obligations ont un prix à payer pour intéresser la grande entreprise à participer, mais c'est un prix qui est appuyé d'une vision de développement à long terme (Q2007).

Depuis la signature de la *Paix des Braves*, les sociétés minières sont incitées à négocier les questions d'emplois et de contrats octroyés aux entreprises locales avec les autorités autochtones. L'une d'entre elles, Inmet Mining, s'est engagée à embaucher jusqu'à 25 % de sa main-d'œuvre chez la communauté Cris si elle trouve des gens qualifiés. Les autochtones reçoivent un montant initial de 500 000 \$, suivi de 50 000 \$ par année durant la vie active de la mine. Ils sont privilégiés lors de l'octroi de contrats, notamment pour l'entretien des routes. Dans le cas de la mine Raglan située chez la communauté inuite dans la Baie d'Ungava, la société minière Falconbridge s'est engagée à donner un maximum d'emplois à la population. Les communautés reçoivent un dédommagement de 15 G\$ répartis sur plusieurs années et auront droit à un pourcentage sur les profits.

Dans cette même veine, il y a les **redevances sur l'exploitation des ressources naturelles** que quelques personnes réclament. Lors des élections municipales de novembre 2005, la population de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a donné le mandat à ses élus municipaux de conclure une entente avec le gouvernement du Québec, pour faire en sorte que les ressources naturelles (territoire, forêt, eau et mines), de même que les redevances payées pour leur exploitation et les emplois publics reliés à leur gestion soient gérés par la région et que toute l'énergie privée produite dans la région à des fins industrielles serve exclusivement au développement industriel et à la création d'emploi au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Les retombées économiques de l'industrie éolienne sont au cœur de l'important débat rapporté par les médias, à l'heure où les négociations avec les propriétaires fonciers s'accroissent, à l'approche de l'échéance du dépôt des soumissions pour l'appel d'offres de 2000 MW d'Hydro-Québec. Plusieurs remettent en question les sommes d'argent consenties aux propriétaires fonciers et aux municipalités.

Cette section sur la grande entreprise nous ramène à la précédente : que le développement économique des régions périphériques se concrétise en des projets structurants pour la population. On comprend **un besoin des régions périphériques de disposer des moyens nécessaires pour développer leur économie**. Certes, les régions périphériques sont encore bien dépendantes de la grande entreprise, mais on ne compte plus beaucoup sur elle pour créer des emplois. Les acteurs acceptent les conditions du marché où la grande entreprise demeure dans une région sur la seule condition de sa rentabilité relative, où elle poursuit sans relâche les gains de productivité afin de réduire leurs coûts et par le fait même, réduit son nombre d'emplois au fil des années. À ce compte, **les grands projets ne font plus rêver les régions**. On préfère des projets à moindre échelle qui profitent davantage à la région sur le plan de l'emploi et du nombre d'entreprises créées, même si le niveau de salaire est moindre que dans la grande entreprise.

#### **4.3.6.3 Le défi du leadership régional**

Si les PME sont l'avenir pour les régions périphériques, on cherche toujours la recette pour que plus d'entrepreneurs se lancent dans l'aventure. Dans le créneau *Transformation de l'aluminium*, les nouvelles PME sont souvent dirigées par des personnes retraitées de l'aluminerie Alcan. Ces dernières ont une connaissance approfondie de l'entreprise et sont en mesure de proposer des produits et services répondant aux besoins. Cette situation serait aussi attribuable au fait que les cadres d'Alcan sont originaires de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. C'est peut-être ici une voie de développement de nouvelles entreprises qui se dessine pour les prochaines années. Pour un participant, il faut assister aux réunions du réseau Trans-Al pour

constater que les régions ne manquent pas de leaders. De nos rencontres avec les dirigeants d'entreprises, il nous est difficile d'affirmer que les régions périphériques manquent de leaders, étant donné la qualité des projets révélés. Pour des raisons de confidentialité, il n'est pas possible d'en parler plus longuement, mais ceux-ci étaient très prometteurs sous l'angle des emplois.

C'est plutôt au niveau du dynamisme régional qu'on recherche un leader. Dans chaque région, on espère de nouveaux leaders à l'exemple de personnes qui ont marqué la région dans le passé, parfois un maire ou une mairesse, souvent un entrepreneur audacieux. On veut des promoteurs qui prendront en charge les projets, qui n'auront pas peur d'aller jusqu'au bout de leurs idées. C'est aussi ce qu'on recherche dans le projet ACCORD :

« Ça prend quelqu'un qui va prendre le plan d'action et le mettre en œuvre, ça prend un senior, quelqu'un qui connaît bien la politique, qui a énormément d'expérience de ce milieu-là, qui est rassembleur, mais en même temps qui est aussi dans l'action, une grosse personnalité. »  
(Q2014)

Ce sont des organismes de soutien qui voient au suivi des plans d'action des créneaux. Mais ceux-ci disposent de peu de moyens financiers et de pouvoir pour mener à bien leur mandat. Leur statut ne leur permet pas d'arbitrer les différents conflits ou encore, de proposer certains réalignements aux entreprises et aux organismes de soutien pour améliorer l'efficacité du projet. De plus, leur existence est précaire, liée à des subventions de court terme du gouvernement pour son financement. Par exemple, lors des entretiens, MISA du créneau Techno-mines souterraines disposait d'une enveloppe de 140 000 \$ afin de démarrer ses activités. Cette aide financière provenait du MDEIE (60 000 \$), d'Emploi-Québec (60 000 \$) et du budget discrétionnaire du député d'Abitibi-Est, ministre des Ressources naturelles et de la Faune et ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la région du Nord-du-Québec (10 000 \$). La Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue s'est engagée également à injecter 25 000 \$ au budget de fonctionnement de la première année de MISA. Cette situation n'aide pas à la mobilisation des acteurs sur un projet :

« Un moment donné, on ne savait pas si on était reconduit dans le financement, [...] on a perdu de la crédibilité par rapport à ça : *coudon*, allez vous être là encore la semaine prochaine? » (Q2005)

En somme, pour qu'un projet de développement économique régional soit mis en œuvre, il ne faut pas seulement que des personnes ou des organismes viennent en soutien. Il nous apparaît nécessaire qu'il puisse s'exercer un certain leadership, mais celui-ci est impossible sans reconnaissance au niveau financier et sans pouvoir réel de décisions.

#### 4.3.6.4 Le renforcement des pôles

Quelques personnes proposent de renforcer d'abord les pôles des régions périphériques pour stabiliser l'économie régionale, ce qui aurait pour effet de créer par la suite un effet d'entraînement sur les autres parties des territoires. C'est l'idée de départ du créneau *Récréotourisme santé/nature* : miser sur quelques points touristiques de plus grande envergure. Ces destinations choisies auraient des retombées économiques sur l'ensemble du territoire du fait que les visiteurs traversent plusieurs villes et villages en voiture pour s'y rendre ou encore, décident de prolonger leur séjour. C'est aussi ce que quelques personnes pensent dans le créneau *Éolien* : concentrer les entreprises dans quelques villes pour créer une effervescence dans le domaine :

« Dans la stratégie, comme je t'ai dit tantôt, faire des noyaux. On dirige l'objectif sur Gaspé, sur Chandler, sur deux ou trois centres. Et le modèle [...], ce n'est pas compliqué, je chercherais à recréer le modèle de Matane, un tissu industriel. [...] Qu'est-ce que Matane a que les autres n'ont pas? Matane a 3-4 grosses industries majeures, mais 150 ou peut-être 200 petites entreprises de 4-5-10-20-30-40-50 employés. Ça, c'est la force à Matane parce qu'à Matane, les grosses industries, la seule qui n'a jamais fermée, c'est Béton provincial. Donohue, Carton St-Laurent, ça a tout fermé, chacune leur tour, et ça a ressuscité » (Q6007).

Le paragraphe précédent reprend la même idée qu'il faut stimuler d'abord les régions centres, ce qui aurait pour effet d'être profitable par la suite aux autres régions. Nous savons qu'elle ne règle pas le problème des disparités de chômage que l'on observe même à l'intérieur des régions périphériques. Les résultats n'ont pas démenti le

fait que les villes ou les régions centres demeurent en général plus attractives pour les entreprises. Mais l'objectif poursuivi dans cette thèse, c'est que la main-d'œuvre puisse avoir accès à un emploi décent dans sa région. Compte tenu de l'étendue des régions périphériques, cela veut dire aussi un emploi dans un rayon de distance qui lui permet de conserver ses alliances familiales et amicales. En conséquence, on peut penser à des projets de développement économique qui seraient développés sur plusieurs parties d'un territoire régional.

#### **4.3.7 Synthèse et conclusion**

Cette partie de chapitre résume les résultats obtenus, en lien avec la démarche analytique exposée au chapitre 3, en particulier, le cadre opératoire adopté. Nous reprenons les constats selon les variables du modèle exploratoire, c'est-à-dire l'emploi, le projet de développement économique, la prise en compte du marché du travail, l'articulation des politiques publiques, les relations de partenariat et la présence de ressources régionales de soutien.

Dans le modèle exploratoire, l'emploi constitue l'objectif d'un projet de développement économique : la variable dépendante. Des résultats, le projet ACCORD était trop récent pour que l'on se fie au nombre d'emplois créés pour porter un jugement sur son efficacité. En conséquence, nous avons porté notre attention sur le nombre d'emplois évalués dans les objectifs d'affaires des stratégies ou des plans d'action des créneaux, leur méthode d'estimation, ainsi que les autres indicateurs (ex. : création d'entreprises). Les résultats nous font croire que même si l'on avait atteint les objectifs d'affaires estimés, on ne pourrait conclure que le projet est couronné de succès. Les résultats ont démontré qu'il est difficile de prévoir concrètement le nombre d'emplois créés par un projet. Pour détourner cette difficulté, on utilise des méthodes plus ou moins rigoureuses, ou on inscrit des cibles que l'on est pratiquement certain d'atteindre. De plus, dans certains cas, parce que le secteur d'activités est en décroissance, le maintien des emplois existants est aussi important que la création de nouveaux emplois.

En résumé, dans un projet de développement économique, un objectif d'emploi affirmé apparaît plus fiable que les indicateurs eux-mêmes.

Le projet de développement économique régional est la variable explicative du modèle. Les résultats ne nous amènent pas à la conclusion qu'il est impossible de stimuler le développement économique dans les régions qui n'ont pas les caractéristiques des grands centres — le créneau Éolien illustre bien le contraire —, mais plusieurs questions se posent dans leur contexte : comment choisir le projet, quelle devrait être sa portée, qui devrait le mettre en œuvre, quel devrait être le rôle de l'état, quel soutien devrait-on accorder, etc. La littérature sur les *clusters* s'intéresse aux facteurs qui ont contribué au succès de certaines agglomérations, mais elle ne dit pas quelle est la démarche à suivre pour y parvenir.

Nous avons eu raison de situer un projet de développement économique dans l'histoire de la région, ainsi que du contexte social, institutionnel et politique dans lequel il évolue. Dans le projet ACCORD, l'examen des événements qui ont conduit à son adoption, l'analyse de son contenu, la façon dont il a été mis en œuvre dans les ententes régionales, et les stratégies et plans d'action des créneaux ont été révélateurs à plusieurs niveaux. Alors que théoriquement, pour la construction d'un *cluster*, tout semble possible, c'est-à-dire qu'il ne semble pas y avoir de contraintes préalables à son implantation, que l'on peut l'édifier dans n'importe quel secteur d'activités, les résultats démontrent qu'au contraire, un projet de développement économique s'inscrit en continuité dans les initiatives passées, avec les événements qui ont marqué la région, dans l'actualité économique, dans un environnement politique, et en relation avec les acteurs régionaux. De plus, un projet de développement économique évolue dans le temps sous l'influence de ces mêmes éléments.

L'importance d'évaluer la situation des créneaux s'est révélée lors de l'examen de la prise en compte du marché du travail, une variable intermédiaire du modèle. À cet effet, le portrait des entreprises que l'on appelle aussi l'espace industriel a été déterminant de notre compréhension. Il a dévoilé la présence de peu d'entreprises dans



presque tous les créneaux, la prédominance de petites entreprises, l'importante distance qui les sépare parfois les unes des autres, et leur situation de subordination économique à la grande entreprise. Ces contraintes, que n'ont pas les régions centres, s'ajoutent à celles de l'éloignement des marchés et des coûts de transport.

L'examen des principales problématiques des créneaux a aussi été profitable. Nous avons vu que l'environnement des créneaux a un impact sur les possibilités de développement. Même si elles se situent en région périphérique et sont pour la plupart de faible taille, les entreprises doivent rivaliser avec leurs concurrents sur la base des prix, et pour ce faire, faire preuve d'innovation et accroître leur productivité. Elles subissent également les pressions liées à la globalisation des marchés des pays à faible salaire qui copient rapidement les prototypes et produisent moins cher, ainsi que celles de la concentration des acheteurs. Mais la concurrence, les coûts de production, la technologie, pour ne nommer que quelques-unes de ces problématiques, interviennent différemment selon le créneau observé, alors que l'on peut être porté, comme dans le projet ACCORD, de les considérer sur un même pied d'égalité.

Ce portrait des entreprises et des principales problématiques étaient aussi nécessaires pour mieux comprendre les besoins exprimés par les entreprises. Les besoins des PME ne sont pas les mêmes que ceux de la grande entreprise, et ces besoins ne se retrouvent pas nécessairement exprimés dans les plans d'action des créneaux. Nous croyons que cette situation s'explique en partie par le fait que plusieurs de ces besoins concernent la grande entreprise et les acteurs régionaux ne sont pas dans une position pour lui imposer quoi que ce soit dans le projet ACCORD.

Les contraintes particulières que doivent affronter les régions périphériques s'observent également sur le plan de la main-d'œuvre. Comme elles sont éloignées, elles s'exposent à des frais de recrutement plus élevés lorsque l'expertise ne se trouve pas dans la région. Les frais de formation sur mesure ou d'appoint sont plus élevés parce que la formation ne s'offre souvent pas dans la région immédiate, ou le nombre de personnes est insuffisant pour démarrer un cours, en conséquence, il faut se déplacer dans une

région centre ou faire venir le formateur sur place. Dans plusieurs créneaux, les PME perdent aussi leurs employés au profit de la grande entreprise, subissant ainsi des pertes de productivité liées au temps que requiert l'embauche de nouveaux employés et à la formation nécessaire afin qu'ils acquièrent la productivité attendue. Dans les plans d'action des créneaux, peu d'avenues sont proposées afin de répondre à ces besoins, on n'envisage pratiquement que des plans de communication pour améliorer l'image du secteur auprès des jeunes.

Les entreprises font régulièrement mention de pénuries de main-d'œuvre, de problèmes de relève et de taux de roulement, mais il y a peu de considérations en matière d'attrait ou de rétention de la main-d'œuvre. Rares sont les personnes qui se sont tournées vers la main-d'œuvre en emploi intéressée à occuper de nouvelles fonctions, les chômeurs ou les clientèles moins favorisées sur le marché du travail de leur région, ou encore, ont cherché à améliorer les conditions d'emploi pour pallier ces problèmes.

L'examen des caractéristiques des emplois nous permet de comprendre pourquoi il en est ainsi. Même avec une baisse de la population, notamment le départ de plusieurs jeunes et un taux de chômage plus élevé, dans les régions périphériques, on cherche surtout des employés qui ont une formation spécialisée dans le domaine, de l'expérience, et les aptitudes recherchées pour l'emploi. Il existe peu de moyens d'accéder aux emplois demandés sans suivre la trajectoire habituelle, en particulier, la formation spécialisée à plein temps et de longue durée dispensée en institution.

En somme, la prise en compte du marché du travail, telle qu'elle a été élaborée dans le cadre opératoire, apparaît une composante essentielle du développement économique dans les régions périphériques de notre étude. Dans un projet de développement économique, l'examen du portrait des entreprises, de leurs principales problématiques et le recensement des besoins permettent d'évaluer leur situation et de dégager les priorités d'action en vue d'atteindre l'objectif. Aussi, l'examen des caractéristiques des emplois, des préoccupations des entreprises envers la main-d'œuvre et des aspects tels que les services publics ciblent les actions à amorcer pour qu'à la fois,

on puisse répondre aux besoins des entreprises sur le plan de la main-d'œuvre, et la population régionale ait accès aux emplois demandés et ceux qui seront créés.

L'articulation des politiques publiques, la deuxième variable intermédiaire du modèle, s'est avérée une composante déterminante du développement économique des régions, mais pas de la manière envisagée au départ. L'analyse démontre que la démarche du projet ACCORD n'a pas véritablement été entravée par d'autres politiques ou programmes. Les entreprises réussissaient assez bien à composer avec la multitude de programmes et politiques qui existent, bien qu'elles y consacrent beaucoup d'argent et un temps précieux. Aussi, dans les régions visitées, les organismes qui gèrent ces programmes et politiques aux paliers provincial et fédéral s'échangent l'information et se concertent; cette bonne articulation s'explique par le fait que le gouvernement, aux plus hautes instances, soutient le projet. Cependant, les dirigeants d'entreprises peu scolarisés, avec peu d'expérience et qui n'ont pas de personnel pour s'occuper de l'administration des subventions, crédits d'impôt et autres éprouvent plus de difficultés.

Le problème de l'articulation des politiques publiques s'est concrétisé dans la démarche même du projet ACCORD. Bien que l'on ait dressé des balises pour les contrer, les aspects sociaux et politiques sont venus dévier le projet de son sens et de sa portée. Par exemple, le projet ACCORD a servi à financer des projets qui existaient déjà alors qu'il se devait d'être complémentaire (ex. : créneau de la transformation de l'aluminium). Alors que les créneaux devaient être identifiés sur la base de leur masse critique, certaines régions n'avaient ni une expertise particulière, ni un grand nombre d'emplois ou d'entreprises dans le créneau pour la seule raison qu'on voulait s'assurer que chaque ville ou MRC ait un projet identifié. Ces influences ne se vivent pas qu'à l'intérieur de la région, mais proviennent aussi des autres paliers de décision (ex. : autres régions périphériques, régions centres, du gouvernement central).

Contrairement à d'autres programmes, le projet ACCORD a survécu au changement de gouvernement, sa démarche a subi certaines modifications en cours de route (ex. : retrait de la Société générale de financement, financement à même les

enveloppes budgétaires des ministères), mais son contenu n'a pas été revu pour en tenir compte. Il s'en est suivi une incohérence entre l'objectif de positionner les créneaux sur la scène internationale et la situation des entreprises.

Un élément important qui a pourtant été mentionné par des auteurs associés au courant d'économie politique (Cumbers et coll., 2003), mais qui se retrouve peu dans la théorie institutionnaliste, c'est le volet économique. Nous avons vu dans les résultats que des coûts substantiels peuvent être attachés à un projet. Lorsqu'on néglige cet aspect, on se retrouve, comme dans le cas du projet ACCORD, avec une multitude d'actions que l'on n'est pas en mesure de réaliser, faute d'argent. De plus, cela ne permet pas de déterminer les actions prioritaires et d'évacuer celles dans lequel personne, ni même l'État, est prêt à investir son argent.

En bref, pour ce qui est de l'articulation des politiques publiques, plus que la question de l'harmonisation des politiques et programmes, ce qui nous semble plus important, c'est le rôle de l'État dans sa capacité de diriger les énergies en faveur d'un projet, ainsi que les influences politiques, sociales et les considérations économiques avec lesquelles il faut composer. Il faut concevoir un projet dans une perspective dynamique et savoir l'adapter quand il le faut, sans perdre de vue l'objectif ultime de création d'emploi. Tout un défi à relever.

Les relations de partenariat étaient aussi une autre variable intermédiaire du modèle. Des résultats, nous considérons que certaines conditions préalables sont nécessaires afin que les relations de partenariat contribuent au succès d'un projet de développement économique. Premièrement, pour parvenir à la concertation entre les acteurs, il ne suffit pas de réunir les gens, mais qu'ils partagent moindrement une même vision sur l'orientation d'un projet. Or, dans le projet ACCORD, les entreprises ne sont pas suffisamment nombreuses dans les créneaux, et rendues à un même stage de développement pour qu'elles entreprennent ensemble un projet. De plus, elles ne sont pas nécessairement situées à proximité, ce qui ne favorise pas l'échange et comporte des coûts liés à la participation des entreprises au projet. Aussi, elles sont assises avec

d'autres acteurs (ex. : ressources régionales de soutien, grande entreprise) qui ne partagent pas le même intérêt.

Les relations entre les acteurs s'inscrivent dans l'histoire de la région. Il y a des affinités qui existaient avant le projet ACCORD, mais également des conflits qui perdurent et qui ont des conséquences sur la qualité de ces relations. Il y a les distances qui importent dans les régions périphériques et qui favorisent les personnes qui demeurent à proximité. La concertation a aussi un prix sur le plan des délais de réalisation d'un projet, des ressources humaines pour suivre la démarche, des ressources financières pour payer les frais de déplacement et de séjour des participants, en particulier dans le contexte des régions périphériques du Québec qui couvrent un immense territoire. De plus, il existe déjà plusieurs instances de partenariat dans les secteurs des créneaux étudiés; l'apport de l'une par rapport à l'autre n'est pas toujours évident.

Les relations de partenariat soulèvent aussi des questions de légitimité et de la composition des acteurs qui participent à ces instances. Dans le projet ACCORD, on observe deux problèmes reliés : les participants ne sont pas des personnes élues par la population et n'ont pas de réel pouvoir de modifier les choses, ou encore, des élus participent à cette table, mais représentent l'intérêt de leur communauté. En réalité, personne n'avait l'autorité (ou la légitimité) de faire des choix qui ne font pas l'unanimité (ex. : qui favorisent une ville par rapport à une autre), en conséquence, on prend des décisions qui favorisent les participants ou qui adhèrent au plus grand nombre, mais elles ne sont pas une garantie que les décisions prises le sont au meilleur intérêt de la région. Pour toutes ces raisons, nous concluons que les relations de partenariat ne sont pas nécessairement le mode de gouvernance approprié pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement économique régional.

La présence des ressources régionales de soutien était aussi une composante du développement économique identifiée dans le modèle exploratoire. Des résultats, les ressources régionales de soutien se sont avérées un apport précieux dans l'aide qu'elles

amènent au niveau financier pour faire avancer leurs projets, les conseils qu'elles donnent, l'expertise apportée, etc. Les organismes qui soutiennent financièrement les projets des PME sont très appréciés.

Les ressources régionales de soutien ont joué un rôle important dans le projet ACCORD, surtout pour l'élaboration de la stratégie et des plans d'action des créneaux. Elles ont participé beaucoup aux réunions du projet ACCORD. C'est habituellement une ressource régionale de soutien qui voit au suivi des plans d'action des créneaux.

Cependant, les entreprises déplorent qu'elles soient trop nombreuses et aient pris trop de place dans le projet ACCORD. Ces ressources de soutien s'inscrivent aussi dans une dynamique où elles cherchent à accroître leur mandat, et à obtenir du financement. Elles ont profité du projet ACCORD pour inscrire leurs projets particuliers dans les plans d'action. Cette situation s'explique par le fait qu'il n'y avait pas de réelles contraintes dans le projet ACCORD à agir de la sorte.

Les résultats démontrent que les ressources régionales de soutien oeuvrent aussi à l'intérieur de relations de pouvoir. Par exemple, il semble qu'il leur soit plus facile de travailler avec la grande entreprise et avec des PME qui ont déjà fait leurs preuves, ou qui sont situées à proximité. Elles semblent aussi plus souples dans l'application de certaines règles avec certaines entreprises par rapport à d'autres. En fait, elles ne sont pas un acteur « neutre » dans un projet, et plusieurs d'entre elles sont aussi vulnérables au soutien de l'État ou de la grande entreprise. Au bout du compte, en ce qui a trait aux ressources régionales de soutien, nous estimons qu'il faut moduler leur importance en fonction des institutions qui existent déjà et mieux encadrer leur rôle, afin que l'on ne dévie pas de l'objectif et que l'on concentre les priorités aux bons endroits.

Des résultats, nous avons relevé d'autres éléments importants qui n'ont pas été traités suffisamment dans notre démarche. Il s'agit en premier lieu du rôle de l'État. Des entretiens, l'État ne joue pas qu'un rôle de soutien dans un projet de développement économique régional, ou d'articulation des politiques et programmes. L'État est un acteur important qui dispose de moyens pour stimuler le développement économique

d'une région. Les mesures spécifiques qu'il octroie aux régions moins favorisées permettent de rétablir l'équité entre les régions. Deuxièmement, les projets de développement économique régional ne doivent pas avoir qu'un effet sur l'emploi de court terme, mais être structurants sur l'économie. On préfère la mise en œuvre de plusieurs petits projets aux grands projets qui gardent la région dans un état de vulnérabilité envers la grande entreprise. En troisième lieu, il faut qu'un leadership exerce sur ces projets, c'est-à-dire que des personnes disposent de la latitude et des moyens financiers nécessaires pour les mener à bien. Enfin, il n'est pas nécessaire de renforcer d'abord les pôles d'une région puisque des projets différents peuvent s'appliquer sur des parties d'un même territoire régional.

En somme, nous estimons que la démarche analytique employée comprenant la formulation d'hypothèses, la construction d'un modèle exploratoire et l'élaboration d'un cadre opératoire a été pertinente pour comprendre les éléments qui interfèrent dans un projet de développement économique régional. Les dimensions, les composantes, et les indicateurs du cadre opératoire ont été suffisamment complets pour nous permettre de répondre à notre question de recherche. La méthodologie adoptée, notamment le choix de l'observation du projet ACCORD dans les régions périphériques du Québec, s'est avérée fructueuse non seulement pour vérifier la validité du modèle exploratoire exposé, mais également notre prétention pour laquelle les éléments de succès des régions qui gagnent ne conviennent nécessairement pas aux régions à faible population et éloignées des grands centres. En soi, les résultats de ce chapitre nous apparaissent suffisamment valides pour qu'on puisse les généraliser à d'autres situations semblables. Toutefois, il y a lieu de revoir le cadre théorique en fonction des résultats obtenus. Le prochain chapitre discute de ces résultats en regard de la littérature ainsi que du modèle conceptuel élaboré et propose un cadre théorique renforcé.

## Chapitre 5 Discussion

De la revue de la littérature, on concluait que l'approche de la nouvelle économie géographique n'offrait pas de solutions pour améliorer la situation relative de l'emploi des régions moins favorisées, en particulier, les régions à faible population et éloignées des grands centres. Selon cette approche, il est peu probable que les régions périphériques aient un jour les « forces » qu'il faut pour renverser la situation en leur faveur. Aussi, elle n'était pas indiquée dans une perspective d'équité visant à ce que les régions puissent avoir des chances égales de développer leur économie et de faire vivre décemment leur population.

L'approche institutionnaliste offrait une perspective de développement économique plus prometteuse que la NEG puisqu'elle mise sur le potentiel endogène des régions, même si ces dernières n'ont pas les attributs des grandes agglomérations. Pour ce faire, on fait appel aux règles, aux procédures, aux conventions, à des actions qui favorisent l'entraide, à la mobilisation des acteurs, à la négociation. Cependant, plusieurs inconnues demeurent quant aux composantes issues de ses modèles ou théories. Par exemple, devant l'engouement envers les *clusters*, certains ont proposé différentes façons de faire selon leur taille, leurs secteurs d'activité et leur stade de développement, mais celles-ci ne sont pas éprouvées (Rosenfeld, 2001). Il y a peu de preuves empiriques soutenant les théories ou modèles, et les études dans ce domaine ont surtout porté sur des agglomérations de grande taille très performantes. De plus, on critique le fait que les études sur les *clusters* omettent les influences extérieures à la région et minimisent l'influence des relations de pouvoir et des conflits. Consécutivement, nous avons proposé un cadre théorique exploratoire et une démarche analytique reprenant les principaux éléments de l'approche institutionnaliste et intégrant les critiques du courant d'économie politique; sur le plan méthodologique, les travaux de Markusen et coll. (1999) ont été aussi une source d'inspiration.

Ce chapitre discute donc des contributions théoriques de la thèse en regard des résultats de recherche. Dans un premier temps, les forces et faiblesses du modèle



conceptuel exploratoire utilisé sont exposées. On vérifie si les variables du modèle constituent des composantes importantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec. Pour ce faire, le postulat et chacune des propositions de recherche sont revisités, et nous jugeons dans quelle mesure les observations leur donnent raison. Nous faisons également le pont avec la revue de littérature, dans ce sens, que pour le postulat et chaque proposition de recherche, les concepts les plus connus sont repris et examinés sous l'angle de leur pertinence.

Ensuite, nous proposons un cadre théorique renforcé qui intègre ces constats. Dans cette partie, en plus d'expliquer chacune de ses composantes et de leur application pratique, le positionnement théorique du modèle est exposé en regard de la littérature institutionnaliste en géographie économique.

La dernière partie discute des contributions de cette recherche. Elle montre ses apports théoriques, elle traite de ses implications sur le plan méthodologique et elle présente les apports empiriques de la thèse, en particulier, en ce qui regarde les politiques publiques. Enfin, les limites de la recherche sont posées.

## **5.1 Retour sur le postulat et les propositions de recherche**

La présente section reprend chacune des composantes du modèle de départ élaboré afin de vérifier leur pertinence. Cette analyse se fera à travers le postulat et les propositions de recherche élaborés lors de la démarche analytique.

Au point 3.2 de cette recherche, nous avons formulé le postulat suivant :

### **Postulat**

Un projet de développement économique régional doit viser explicitement l'emploi et s'appuyer sur les principales composantes de la dynamique spécifique des régions.

Le postulat précédent affirme qu'un projet de développement économique régional doit viser au premier chef l'emploi, et non d'autres objectifs recensés dans la

littérature et mentionnés dans les entretiens tels que l'accroissement de la compétitivité, la productivité, ou l'occupation du territoire. Cet objectif d'emploi est incontournable même dans un contexte de globalisation des marchés.

### **5.1.1 L'objectif d'emploi**

Dès les premières pages de cette recherche, l'emploi a été positionné comme étant l'objectif du développement économique. Nous affirmons ainsi que, dans la mesure du possible :

« ... chacune, chacun devrait avoir accès, sans discrimination, à un emploi qui les fasse vivre décemment ainsi que leur famille, qui corresponde à leur formation et à leur expérience, et permette de conserver son employabilité. Un emploi qui procure une sécurité adéquate lorsque survient une perte d'emploi, un accident ou une maladie, qui permet de se réaliser et de se constituer un patrimoine au fil des ans. Cet emploi devrait s'exécuter à un rythme et à des conditions qui ne nuisent pas à la santé et laisser suffisamment de temps de repos, pour récupérer et être avec ses proches. Cet emploi devrait aussi pouvoir s'exercer dans la région pour préserver les liens familiaux et les réseaux de sociabilité. » (: 5)

Cette prise de position plus large que la définition du travail décent de l'OIT, puisqu'elle introduit la préservation des liens familiaux et sociaux, a guidé l'ensemble de la démarche. Ce positionnement est cohérent avec celui des Nations Unies voulant que : « un travail décent pour tous, plutôt que la croissance économique en soi ou même la simple création d'emploi, doit être placé au centre de la politique économique et sociale » (Nations Unies, 2007). Dans cette perspective, la réduction des disparités régionales de chômage fait partie des responsabilités de l'État (OIT, 2004). Il est aussi du rôle de l'État de faire en sorte que la main-d'œuvre ne soit pas obligée de quitter famille et amis, vendre la maison familiale, changer les enfants d'école, pour pouvoir vivre décemment.

Le modèle présenté repose donc sur le postulat qu'un projet de développement économique régional doit viser explicitement l'emploi. Ce postulat de recherche ne

repose pas que sur un objectif numérique d'emploi, mais plus globalement sur l'accès à un emploi de qualité, tel que défini précédemment. Selon nos résultats, un projet de développement économique régional doit-il viser explicitement l'emploi?

Mais en premier lieu et pour éviter toute ambiguïté, il convient de poser la question suivante : existe-t-il réellement un problème d'emploi dans les régions périphériques? En d'autres mots, les indicateurs du marché du travail reflètent-ils bien la situation que vit la population des régions périphériques? Le chômage serait-il devenu un style de vie dans lequel les gens se plaisent de leur situation? Existe-t-il plutôt un problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Enfin, comment se situe le problème d'emploi par rapport aux autres concepts tels que la productivité, la compétitivité, l'apprentissage, l'innovation et même l'occupation du territoire?

#### **5.1.1.1 L'emploi comme problème social**

Existe-t-il vraiment un problème d'emploi? Certaines personnes pourraient prétendre que les gens se plaisent dans un style de vie composé de travail et de chômage. Selon certains auteurs, le taux de chômage ne refléterait pas correctement la situation du marché du travail et du bien-être des individus au Québec (Joanis et coll., 2004). Par exemple, lors des entrevues, des employeurs du domaine touristique comprenaient difficilement avoir de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre alors que le taux de chômage est élevé. Certains d'entre eux accusaient la générosité du programme d'assurance-emploi et la facilité du travail au noir pour expliquer la situation.

Il est vrai que les questions de pauvreté et de chômage ont été peu soulevées lors des entretiens. Seulement quelques personnes interrogées en ont glissé un mot, mais ce n'était pas parce que ces problèmes n'existaient pas. Même si la situation économique s'est améliorée depuis plusieurs années, il n'en demeure pas moins que l'emploi est manquant dans plusieurs parties du territoire des régions périphériques du Québec. Il y a des localités qui s'en tirent moins bien que d'autres, les disparités d'emploi sont importantes même à l'intérieur des régions périphériques.

Les gens ne travaillent pas parce qu'il n'y a tout simplement pas d'emplois. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, par exemple, même si les gens voulaient travailler, il y a peu d'emplois disponibles à longueur d'année. Dans les régions périphériques, la situation du chômage est exacerbée par le fait que plusieurs villes et municipalités sont monoindustrielles. Lorsqu'une scierie ou une papeterie ferme, comme ces régions l'ont vécu durement récemment avec la crise du bois d'œuvre, c'est un drame parce qu'il y a peu de possibilités de travailler dans son domaine dans la région immédiate et même, peu de possibilités d'emploi tout court. Les conséquences sont énormes sur le revenu de la population. Le problème de l'emploi est parfois tel que certaines villes ou municipalités sont menacées de fermeture. Nous avons vu, par exemple, que Chandler, Murdochville et New Richmond sont privées de source de revenus importante depuis la fermeture du principal employeur et que la population quitte la ville.

Le problème de l'emploi se constate aussi au fait que la main-d'œuvre est prête à des concessions importantes au chapitre des conditions de travail et du type d'emploi exercé pour passer un hiver moins rude. Plus que le salaire et les avantages sociaux, c'est l'accessibilité aux prestations d'assurance-emploi qui attire la main-d'œuvre dans les emplois saisonniers. Les revenus de la population qui travaille sont peu élevés et les revenus de ceux qui chôment sont loin d'être mirobolants. À un salaire horaire de 10 \$ l'heure, comme nous avons vu pour les emplois de la pêche, de la transformation du poisson et du tourisme, les prestations d'assurance-emploi sur lesquelles on doit vivre le reste de l'année sont peu élevées. Dans ce contexte, on comprend qu'il faille parfois travailler au noir pour joindre les deux bouts. Le refus de travailler en période de chômage peut, en outre, s'expliquer par les modalités du programme d'assurance-emploi et le nombre d'heures de travail offert. En période d'achalandage touristique peu élevé, ceux qui travaillent quelques heures risquent que leurs prestations d'assurance-chômage soient réduites. Il y a aussi les contraintes de transport.

Comment alors concilier le problème de l'emploi avec celui des pénuries de main-d'œuvre dont il a été beaucoup question au cours des entretiens? De notre analyse,

le manque de main-d'œuvre qualifiée n'est pas le principal problème des régions périphériques. Comme nous l'avons souligné, de façon générale, les employeurs n'ont pas de problèmes à obtenir la main-d'œuvre désirée et il existe peu de situations réelles de pénuries, mais on voudrait trouver la main-d'œuvre dans la région. Dans certains secteurs d'activité et régions (ex. mines en Abitibi-Témiscamingue et sur la Côte-Nord), les problèmes de main-d'œuvre sont plus aigus, mais ceux-ci reflètent davantage un ajustement nécessaire du marché du travail à l'augmentation fulgurante et rapide du prix des métaux qu'une absence de main-d'œuvre disponible. En somme, même dans cette ère où on parle plus que jamais des pénuries de main-d'œuvre, le problème d'emploi a bien été identifié.

### **5.1.1.2 L'emploi comme facteur de mobilité**

La théorie du commerce de Krugman repose sur des arguments économiques pour expliquer l'attrait des régions centres. Les individus agissent en acteur rationnel et sont mobiles pour avoir accès à une plus grande variété de biens et services. Mais la main-d'œuvre ne migre pas pour une question de maximisation du prix des biens et services.

D'une part, considérant que le logement gruge une part importante du budget des ménages, il n'est pas évident que les individus améliorent leur niveau de vie en se déplaçant d'une région périphérique dans une région centre, d'autant plus si on comptabilise les frais de déménagement. Selon nos résultats, la main-d'œuvre jeune et plus scolarisée est relativement mobile lorsqu'elle est en chômage, et la main-d'œuvre en emploi est relativement stable. Ainsi, même si un emploi comportant un meilleur salaire est disponible ailleurs, les travailleurs préfèrent demeurer dans leur emploi actuel. Les travailleurs en emploi et qui sont satisfaits de leur travail ne consultent d'ailleurs pas les offres d'emploi.

D'autre part, le salaire joue peu dans la décision de mobilité des individus. En fait, c'est essentiellement parce qu'elle est en chômage que la main-d'œuvre migre. Et la main-d'œuvre en provenance des régions périphériques ne migre pas toujours vers les

régions centres, cela dépend où se trouvent les possibilités d'emploi. Dans les cas des mines souterraines, par exemple, c'est plus souvent le Nord de l'Ontario et le Nord-du-Québec où la main-d'œuvre migre. Dans les ménages à double carrière, pour qu'une personne professionnelle décide de s'établir dans une région périphérique, le conjoint doit être en mesure de trouver un emploi.

L'attachement à la région est bien réel, il a un prix qui se paie dans la mesure où les personnes peuvent vivre décentement de leur emploi. Faute d'emploi dans la région de résidence, le père va travailler dans une autre région le temps d'accumuler suffisamment d'heures de travail pour avoir droit aux prestations d'assurance-emploi. Des familles quittent leur ville, mais ne vendent pas la maison, espérant y retourner lorsque l'emploi sera meilleur. Le taux de roulement de la main-d'œuvre en emploi est aussi plus faible dans les régions périphériques, la main-d'œuvre est plus polyvalente, elle est disposée à des concessions sur les tâches à effectuer pour demeurer dans la même région.

Nous avons vu qu'il s'agissait d'offrir un emploi permanent pour que la main-d'œuvre revienne en région, et ce, même à un salaire inférieur à celui des régions centres; il ne fallait « qu'offrir des perspectives d'avenir intéressantes » pour citer l'un des interlocuteurs interrogés. Ces emplois de qualité n'exigent pas nécessairement d'être hautement qualifiés pour occuper le poste.

À l'encontre de ce que prévoit la NEG, et même en présence de facteurs qui favorisent la mobilité des travailleurs vers les régions centres, une situation démographique n'est pas irréversible, elle peut changer en faveur des régions périphériques si des emplois de qualité sont au rendez-vous; c'est d'ailleurs ce qu'on constate dans certaines régions du Québec. Ainsi, dans un projet de développement économique, le potentiel de main-d'œuvre d'une région ne se définit pas que par rapport à la main-d'œuvre résidente et disponible, mais également par rapport à celle qui est partie faute d'emploi et celle qui aimerait s'y établir en raison de ses qualités intrinsèques. Ces constatations concordent avec ce qu'affirment Catin et Ghio (2000) sur la mobilité des individus :

« On passera d'une zone rurale à une zone urbaine pour travailler en attendant un éventuel emploi stable en milieu rural. [...] Le choix des agents dépendra des coûts de passage d'une zone à l'autre. Ainsi, le fonctionnement d'un marché local du travail ne dépend pas que de sa population effective, mais aussi de sa population potentielle, c'est-à-dire celle qui intègre également les flux d'entrée et de sortie du territoire. [...] C'est parce que ces derniers n'obtiennent pas ce qu'ils espéraient sur leur lieu de migration qu'ils reviennent ou qu'ils migrent à nouveau. » (: 103)

### **5.1.1.3 L'importance de l'emploi par rapport aux autres concepts**

Dans la littérature de l'approche institutionnaliste, les facteurs qui contribuent au développement économique varient en fonction du modèle ou de la théorie, mais ils ont souvent pour objectif de hausser la productivité (ex. : modèle de Porter) ou la compétitivité des entreprises. Plusieurs de ces théories ou modèles accordent aussi une place de choix à l'innovation (ex. : milieux innovateurs, systèmes régionaux d'innovation) ou à l'apprentissage (ex. : régions apprenantes). Aussi, on a lu et entendu à quelques occasions le concept d'occupation du territoire. Considérant les résultats de cette étude, comment se positionne le problème d'emploi relativement à ces concepts?

Concernant l'emploi, les régions périphériques de l'étude sont encore aujourd'hui très dépendantes des grandes entreprises. Ces dernières sont en recherche constante de productivité et de réduction des coûts. Certes, les salaires de la grande entreprise sont élevés et font rouler l'économie régionale, mais au fil des années, les régions périphériques ont perdu un nombre considérable d'emplois en raison des rationalisations et des augmentations de productivité des grandes entreprises. En conséquence, des initiatives de développement économique basées principalement sur la productivité ne peuvent suffire à réduire les inégalités que vivent les régions périphériques. Elles peuvent même aggraver leur situation sociale et économique, ce que nous apprend d'ailleurs l'évolution de l'emploi dans les grandes entreprises des régions périphériques au Québec.

Les emplois créés dans les PME qui gravitent autour de la grande entreprise ne suffisent pas à compenser ceux perdus en raison des gains de productivité. Les régions

profitent peu des gains de productivité de la grande entreprise : elles n'ont pas de redevances sur l'exploitation des ressources naturelles, ni sur les ventes ou profits de ces entreprises. Il n'y a pas non plus de vase communicant entre les gains de productivité de la grande entreprise et l'impôt foncier ou les transferts gouvernementaux qui reviennent aux régions; nous avons par ailleurs vu qu'au Québec, les immobilisations situées sous terre sont exemptées du paiement de l'impôt foncier (ex. mines souterraines). Même sur le plan social, il n'est pas évident que les gains de productivité des grandes entreprises contribuent à la richesse collective. Les grandes entreprises bénéficient de plusieurs allègements fiscaux et mesures de toutes sortes qui réduisent leurs frais d'exploitation. Il est difficile de déterminer de quel retour le gouvernement bénéficie en échange de la réduction des coûts d'exploitation des entreprises. Par exemple, l'entente que le gouvernement du Québec a signée avec l'entreprise Alcan et les nombreuses échappatoires fiscales dont bénéficient les entreprises minières au Québec soulèvent des doutes sur la « rentabilité » sociale des avantages consentis aux grandes entreprises. En résumé, comme nous le verrons prochainement, la productivité (et la compétitivité) fait très souvent partie des problématiques à considérer dans un contexte de globalisation des marchés, mais il est faux de prétendre, comme les théories des *clusters* de Porter, qu'elle constitue l'objectif de développement économique.

Dans les entretiens, le concept d'occupation du territoire a été mentionné à quelques reprises, mais il n'y a pas eu de position claire à ce sujet, parfois il représentait une identité culturelle à préserver, en d'autres circonstances, il s'agissait d'une nécessité d'être présent physiquement sur le territoire. L'occupation du territoire signifie aussi l'affirmation de l'importance des régions périphériques pour l'économie du Québec et celle des régions centres, en particulier, l'apport économique des ressources naturelles, incluant l'agriculture pour les entreprises de transformation. Le concept d'occupation du territoire prend tout son sens lorsque les intervenants expriment les préoccupations légitimes de garder les régions périphériques « actives, vivantes, présentes, productives ». Le besoin de développer et de diversifier l'économie des régions périphériques pour que la population continue d'y vivre décemment est ressenti très



fortement par les participants et c'est ce qui exprime le mieux, à notre avis, le concept d'occupation du territoire. Dans ce sens, il est cohérent avec notre définition de l'emploi.

#### **5.1.1.4 Synthèse**

Le taux de chômage est un bon indicateur de la situation sociale et économique de la population d'une région. Pour réduire les disparités régionales de chômage, il faut créer de l'emploi dans les régions moins favorisées.

C'est en raison de l'emploi et non pour maximiser ses biens et services que la population migre. Il existe un attachement à la région, mais qui ne va pas au-delà de la possibilité de vivre décemment de son emploi. La main-d'œuvre est mobile, pour que la main-d'œuvre demeure ou revienne dans la région, il faut lui offrir des perspectives d'avenir intéressantes, c'est-à-dire un emploi permanent avec un salaire qui lui permet de vivre convenablement.

L'objectif d'emploi ne se substitue pas à celui de la productivité ou de la compétitivité, des concepts que l'on retrouve dans les modèles et théories de l'approche institutionnaliste. Sans renier l'importance de ces concepts pour certains créneaux, il est faux de prétendre que la stimulation de la productivité amène nécessairement plus d'emplois dans la région. Il convient donc de faire la distinction entre la raison de la mise en œuvre de *clusters* et les facteurs qui ont contribué à leur croissance dans certaines agglomérations (Doloreux et Shearmur, 2006 : 22). En d'autres mots, pour réduire les disparités régionales de chômage, il faut avant tout créer de l'emploi dans les régions moins favorisées.

### **5.1.2 La possibilité de stimuler le développement économique d'une région**

En accord avec les théories des *clusters* et l'approche institutionnaliste, le postulat précédent suppose qu'il est possible de stimuler le développement économique

d'une région. Les modèles et les théories de l'approche institutionnaliste sont basés sur le développement endogène, c'est-à-dire un développement « par le bas », issu des capacités internes à la région (Fontan et Tremblay, 1994). Le développement endogène se différencie du développement exogène dans lequel la région est plutôt passive, et ce sont les éléments extérieurs à la région qui influent sur le développement économique. Le développement endogène se rapproche de la théorie de la croissance endogène (Romer, 1986, 1990; Lucas, 1988) qui attribue aux régions la capacité de stimuler leur propre croissance économique, notamment par les innovations et les nouvelles technologies. Dans ce sens, c'est surtout à partir des liens qu'entretiennent ensemble les acteurs régionaux que se crée le développement économique. L'État vient ici en aide, en soutien au projet, il peut même l'initier, mais ce sont les acteurs régionaux qui le définissent et qui le mettent en œuvre. Il est sous-entendu que les acteurs régionaux sont plus à même de connaître leurs besoins et de trouver les solutions à leurs problèmes. En somme, dans les modèles et théories de l'approche institutionnaliste, l'intervention de l'État est possible et bienvenue, mais ce sont les acteurs régionaux qui jouent un rôle principal dans le développement économique.

Des résultats, même s'ils favorisent un climat propice à l'investissement, les acteurs régionaux peuvent difficilement changer le cours des choses vis-à-vis leur développement économique. Les avantages des régions, par exemple, au niveau de la qualité de la main-d'œuvre, de l'expertise de ses sous-traitants, des services de ses centres de recherche et des autres institutions, pèsent peu dans la balance des décisions des grandes entreprises. Les grandes entreprises demeurent dans les régions périphériques parce qu'il existe une rentabilité de le faire, et les régions périphériques ont peu de moyens d'influencer cette rentabilité. Dans le cas des mines, ce sont les prix des métaux sur le marché international et la teneur en minerais qui jouent un rôle prédominant. Dans le cas de l'aluminium, ce sont surtout les coûts de l'énergie. Dans le bois, c'est le prix du bois d'œuvre sur le marché américain. Dans l'industrie de la tourbe, c'est l'approvisionnement.

Toutefois, des résultats, nous avons plusieurs preuves démontrant qu'on peut stimuler le développement économique d'un territoire. Il est possible de mettre en place des projets structurants pour les régions moins favorisées, malgré les effets de la globalisation des marchés et les pressions exercées sur la productivité des entreprises. Les résultats démontrent que, dans tous les secteurs d'activité étudiés, il y a des projets à petite et à grande échelle que l'on peut développer. Aussi, les pressions qu'exerce la globalisation des marchés ne restreignent pas le pouvoir des gouvernements de stimuler le développement économique des régions moins favorisées. Le projet de développement de l'énergie éolienne est un bel exemple à cet effet. C'est le gouvernement qui a lancé le projet d'achat d'énergie éolienne. Nul doute, les obligations de composantes régionales dans les contrats ont eu un impact important sur l'économie de la ville de Matane et celle de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. De plus petits projets peuvent aussi avoir un effet d'entraînement important dans une localité aux prises avec un taux de chômage élevé. Nous avons vu, par exemple, l'impact économique important de l'installation d'un centre d'appels ou d'un service gouvernemental quelconque des villes monoindustrielles qui ont perdu récemment leur principal employeur (ex. : Murdochville, Chandler, New Richmond). À l'instar de Bartik (2005), on peut même affirmer que, plus la région connaît un taux de chômage important, plus les impacts sur l'emploi sont élevés.

Les résultats n'appuient cependant pas ces modèles théoriques dans lesquels les attributs internes (ex. : connaissances, recherche et développement, interrelations entre les acteurs) suffisent, à eux seuls, à développer l'économie des régions périphériques, et qu'il ne suffit que de les mettre en mouvement. En situation de désavantage concurrentiel par rapport à d'autres régions, les résultats confirment plutôt l'importance d'une aide externe au développement économique, en l'occurrence, un rôle important de l'État. Les régions périphériques sont désavantagées sur plusieurs plans : coûts de transport, éloignement des marchés, taille, dispersion et niveau de développement des entreprises, coûts plus élevés liés à la formation, etc. Pour pallier ces désavantages, les régions périphériques ne peuvent compter que sur leurs forces internes, nous avons vu

qu'elles ont besoin de mesures spécifiques, de projets adaptés à leur situation. Dans cette perspective, l'État n'est pas confiné qu'à un rôle de soutien, par exemple, pour soutenir les activités de partenariat. Au contraire, l'État a la capacité de mettre en place les conditions nécessaires pour stimuler l'économie d'une région. Les propos précédents ne veulent pas dire que certaines caractéristiques inhérentes à la région n'ont pas d'influence (ex. les relations de partenariat, la présence de réseaux) et ne doivent pas être considérées dans un projet de développement économique, mais des résultats, elles sont apparues insuffisantes en regard des conditions nécessaires au développement économique des régions périphériques.

En somme, au niveau théorique, un projet de développement peut créer de l'emploi, mais dans le cas de régions éloignées et à faible population, on ne peut compter que sur leurs forces « endogènes » pour redresser la situation. L'État a un rôle important à jouer qui dépasse celui de soutien.

Les propositions de recherche suivantes traitent de la deuxième partie de notre postulat, celle des « principales composantes de la dynamique spécifique des régions » composées de la prise en compte du marché du travail, des relations de partenariat, des ressources régionales de soutien et de l'articulation des politiques publiques.

### **5.1.3 Proposition de recherche sur la prise en compte du marché du travail**

Un projet de développement économique régional visant l'emploi doit :

- Prendre en compte le marché du travail, c'est-à-dire répondre aux besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre.

Cette proposition de recherche répond à une critique découlant de la littérature à l'effet que les facteurs qui ont fait le succès des « régions qui gagnent », ou les modèles de l'approche institutionnaliste surtout basés sur les agglomérations de grande taille, ne

sont pas adaptés aux régions moins favorisées, en particulier, aux régions éloignées des grands centres et à faible population. Nous avons cité notamment Morgan (2004) qui rappelait que plusieurs régions n'ont tout simplement pas les conditions de départ pour répondre aux critères de base. Conséquemment, nous avons opté pour des interventions en matière de développement économique régional qui répondent plutôt aux besoins particuliers de leur marché du travail. D'une part, un projet de développement économique doit aider les entreprises à créer des emplois et, d'autre part, s'assurer que les chômeurs y ont accès, que des mesures améliorent l'employabilité (ex. : par la formation), ou encore que des emplois de qualité sont offerts afin que la main-d'œuvre qui a quitté la région revienne. En somme, pour qu'un projet de développement économique ait un impact sur l'emploi régional, on doit considérer à la fois les besoins des entreprises et ceux de la main-d'œuvre, ce qu'on a appelé : la prise en compte du marché du travail.

Le marché du travail fait référence ici à un ensemble d'employeurs et de main-d'œuvre se situant dans un espace industriel donné (créneaux). Pour comprendre ce marché du travail, il faut d'abord connaître les caractéristiques de l'espace industriel dans lequel il s'inscrit. Ainsi, à l'instar des travaux de Markusen et coll. (1999), nous avons étudié les caractéristiques des entreprises, l'importance de la grande entreprise dans cet espace, les facteurs influençant la rentabilité et la compétitivité des entreprises qui en font partie, etc. Nous avons appris dans quelle mesure la concurrence, les coûts de production, la technologie, l'environnement interviennent dans le développement de ces entreprises. Nous avons également examiné les profils d'emplois caractérisant les créneaux, les exigences des employeurs en matière de qualification, la formation dispensée dans le domaine, les conditions de travail offertes et les préoccupations envers la main-d'œuvre.

De cette proposition de recherche, quatre questions se posent : que nous apprend l'analyse de l'espace industriel (créneaux)? Qu'avons-nous à dire sur le marché du travail? Dans quelle mesure, les besoins de main-d'œuvre doivent-ils faire partie de

l'analyse du marché du travail? Finalement, quelle est la pertinence de cette proposition de recherche?

### **5.1.3.1 Les apprentissages liés à l'analyse de l'espace industriel**

Dans cette étude, l'analyse de l'espace industriel (créneaux) comprenait le portrait des entreprises du créneau et ses problématiques particulières. Dans les pages qui suivent, nous discutons des apprentissages liés à ces deux éléments. Pour ce qui a trait à la problématique, nous portons aussi une attention particulière à la question des coûts de transport et de l'éloignement des marchés, ainsi que la compétitivité. Rappelons que selon la nouvelle économie géographique, la concentration industrielle régionale ainsi que la formation de « centres » et de « périphéries » au niveau régional s'expliquent essentiellement par l'interaction entre les économies d'échelle externes et les coûts de transport, nous revenons donc sur leur importance et la possibilité de stimuler le développement économique des régions périphériques malgré leur influence. Par ailleurs, le point sur les pressions liées à la compétitivité répond au choix que nous avons fait d'intégrer la logique du marché dans notre analyse, en lien avec la proposition de Moulaert et Nussbaumer (2005) de revoir les concepts selon une idéologie de type communautaire.

### ***La structure de l'espace industriel***

Dans l'étude de Markusen (2000), les marchés du travail affichaient des caractéristiques qui n'étaient pas les mêmes selon le type d'espaces industriels examinés. Effectivement, le « type » d'espace industriel est un élément important de la compréhension du marché du travail. Par exemple, les défis au niveau du développement économique sont bien différents dans les créneaux dominés par la grande entreprise, ou composés presque exclusivement d'institutions publiques (ex. : *Biotechnologies marines*) ou encore, constitués de plusieurs petites entreprises éclatées sur un immense territoire (ex. : *Récréotourisme santé/nature*).

Dans cette recherche, le type d'espace industriel ou encore, les liens qui unissent les entreprises entre elles reflétaient souvent la domination de la grande entreprise et la subordination des PME envers elle, ce qui n'était pas sans effet sur la capacité de développement de ces dernières. Cette dépendance envers les grandes entreprises ne se limite cependant pas aux PME, mais à l'ensemble de la région. La présence de la grande entreprise a des retombées importantes sur l'économie régionale par les activités qu'elle génère et les salaires qu'elle donne, et par les impôts fonciers qu'elle paie. Les ressources régionales de soutien telles que les institutions d'enseignement et les centres de recherche profitent aussi de la présence de la grande entreprise; sa collaboration permet de mettre en place de nouveaux programmes de formation et de financer des projets de recherche.

Dans cette étude, on a également pu constater dans quelle mesure il y a peu d'entreprises dans les créneaux des régions périphériques du Québec, sauf exception (*Récréotourisme santé/nature*). Dans certains cas, il y avait même absence de promoteurs intéressés au projet. La taille de l'espace industriel a indéniablement des conséquences sur sa possibilité de développement. Elle limite, par exemple, le rapport de force que les PME détiennent vis-à-vis de la grande entreprise, les possibilités de commercialisation des produits et services (faute de moyens financiers) et les occasions de tisser des relations d'affaires (faute d'un intérêt commun). Comment s'entendre sur

un plan d'action lorsque peu d'entrepreneurs partagent une même vision et veulent grossir leur part de marché, comme nous l'avons vu, par ailleurs, dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*? Aussi, les entreprises qui sont à un premier stade de développement n'ont ni le désir, ni les moyens de croître davantage. Comment se positionner sur le marché international ou exporter sur le marché étranger, lorsque les entreprises n'ont pas les arrières suffisamment solides pour oser le risque? Selon Wolfe et Gertler (2004), l'analyse du stade de développement des clusters est très importante pour comprendre sa dynamique.

La distance qui sépare les entreprises représente aussi une limite importante. Plusieurs difficultés font surface lorsque des dizaines, voire des centaines de kilomètres séparent les entreprises : on peut rarement se rencontrer en vis-à-vis, les coûts directs et indirects de participation sont plus élevés, le projet profite davantage à ceux qui résident à proximité, etc. Ces problèmes étaient manifestes dans les créneaux *Ressources, sciences et technologies marines* et *Récréotourisme santé/nature*. Comment parler des bénéfices de la proximité dans de telles conditions?

De même, pour ériger un projet commun, il importe que les entreprises entretiennent minimalement des liens d'affaires entre elles dans cet espace industriel, ou fassent partie d'une même chaîne de valeur. Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, par exemple, nous avons vu toute la difficulté de construire un projet de développement économique sur la base de quatre filières qui avaient peu de points en commun. Doloreux (2008, 2006) fait le même constat et propose que les initiatives gouvernementales appuient séparément les sous-secteurs.

Dans le projet ACCORD, les études de tendances et d'étalonnage effectuées se sont intéressées aux créneaux semblables dans le monde, en prenant pour acquis que les études de cas qui servaient d'exemple pouvaient être reproduites ou s'appliquer réalistement au créneau étudié. Au lieu d'emprunter le même parcours que celui « de ces régions qui gagnent », l'examen de l'espace industriel met en exergue les possibilités et les limites, les facilités et les difficultés de mettre en œuvre un projet de développement



économique érigé sur sa base, étant donné ses caractéristiques (ex. : taille, distance entre les entreprises, existence de liens d'affaires). Les résultats confirment que les régions à faible population et éloignées des grands centres de notre étude n'ont pas les caractéristiques des villes qui servent d'exemples et sur lesquelles les théories et modèles de développement économique ont été construits. Les caractéristiques des créneaux étudiés sont sans comparaison avec les exemples de la littérature (ex. Troisième Italie, Silicon Valley, Orange County) et ce qu'on entend habituellement par système productif local ou régional, un *cluster*, ou un quelconque modèle de développement territorial, même si la définition de ces termes n'est pas toujours claire.

### ***L'analyse de la problématique***

Comme le rappelait Rosenfeld (2001), au fil des années, les consultants ont élaboré toutes sortes de modèles de développement économique régional, adaptables à tous les secteurs d'activité et à toutes les situations. Dans la démarche du projet ACCORD, l'élaboration des plans d'action reposait sur des axes de développement préalablement définis (ex. Entreprises-phares, Entrepreneurship, Innovation et R&D). Les axes de développement à prendre en compte étaient les mêmes, qu'importe l'état d'avancement des créneaux ou le secteur d'activité. Lors de l'analyse, nous avons constaté un décalage important entre les objectifs des stratégies des créneaux, les avantages comparatifs de la région et l'état d'avancement du créneau comparativement à la concurrence étrangère. Peu de questions étaient posées sur la faisabilité du projet et les coûts des investissements nécessaires pour rattraper le retard par rapport aux concurrents internationaux.

Dans le projet ACCORD, l'identification des composantes (axes de développement) a certes aidé les participants à avancer dans la démarche, mais elle s'est aussi soldée par une multitude d'actions à entreprendre, sans être en mesure d'y dégager les plus stratégiques. Or, les problèmes des entreprises ne sont pas nécessairement les mêmes d'un créneau (ou d'un secteur d'activité) à l'autre. Dans cette étude, les facteurs influençant la compétitivité des entreprises différaient selon le créneau. De plus, un

même facteur n'a pas la même importance selon le créneau observé. Dans le projet ACCORD, les axes de développement sont les mêmes pour tous les créneaux et considérés sur un même pied d'égalité.

Cette étude n'a pas la prétention d'avoir tracé un portrait exhaustif des problématiques de chacun des créneaux, mais elle a permis de comprendre qu'on ne peut miser sur les mêmes facteurs pour développer un secteur particulier. Selon Wolfe et Gertler (2004), les régions qui ont réussi n'ont pas cherché à copier les autres, mais elles ont construit sur leurs actifs et cherché à créer un avantage concurrentiel aux entreprises régionales (: 1082). Il existe une foule d'éléments qui entrent en ligne de compte dans un projet de développement économique, la compréhension de la problématique particulière d'un secteur permet d'identifier ceux qui manquent aux entreprises ainsi qu'à la région pour poursuivre leur développement, ainsi, elle permet de dégager les priorités d'action. Dans ce sens, il ne s'agit pas de répondre à tous les besoins exprimés par les entreprises, mais plutôt à ceux qui, grâce à l'analyse de la problématique d'un secteur donné, sont cruciaux pour créer de l'emploi dans la région. Ces besoins peuvent être de toute nature : infrastructures de transport, aide financière, etc. L'analyse de la problématique constitue une étape nécessaire dans un projet de développement économique.

### **L'influence des coûts de transport et de l'éloignement des marchés**

Dans la théorie de commerce de Krugman, les coûts de transport et l'éloignement des marchés importent. L'analyse de la problématique a fait ressortir que les coûts de transport et l'éloignement des marchés sont effectivement une contrainte majeure au développement économique des régions périphériques. Nous avons vu que les multinationales qui exploitent les ressources naturelles ont peu d'intérêt à transformer la matière première dans les régions périphériques. Pour la fabrication de produits manufacturés reproduits à grande échelle, la grande entreprise préfère s'installer dans des pays à faible salaire comme la Chine. Il existe un intérêt de s'établir au Canada dans la mesure où l'on vise les marchés canadien ou américain, mais avec la hausse du taux de change, les entreprises ont plus avantage à s'installer au centre des États-Unis pour

desservir ce marché qu'à le faire au Canada. Même les entreprises manufacturières de moindre taille ont avantage à s'établir près de leur marché, ce qui désavantage les régions périphériques. Même si les régions périphériques disposent d'avantages tels qu'un coût plus faible du terrain et des bâtiments, des salaires moins élevés et même, dans certains secteurs donnés, des entrepreneurs spécialisés et une main-d'œuvre qualifiée (ex. : aluminium, mines, forêt), ces éléments sont insuffisants pour influencer les décisions des entreprises de s'installer dans une région périphérique, comparativement aux coûts de transport. Bref, les entreprises ont peu intérêt à s'installer dans une région périphérique à moins qu'il existe une plus-value à être située près de la matière première ou des entreprises les exploitant, comme nous l'avons vu, par exemple, pour les entreprises utilisant la tourbe.

Toutefois, on peut aussi miser sur les produits de niche qui demandent moins d'investissements en capital et pour lesquels les coûts de transport importent peu. Dans le secteur des services (ex. : Récrétourisme santé/nature), toutefois, même les produits de niche sont freinés par les coûts de transport.

Mais on peut également modifier la situation en faveur des régions périphériques par le biais de la législation, de programmes adaptés ou des mesures spécifiques. L'intervention de l'État peut être l'effet de levier qui manque parfois pour qu'un projet lève, plusieurs exemples ont été donnés à cet effet au Québec et ailleurs dans le monde (ex : éolien au Québec, transformation de l'aluminium au Moyen-Orient, biotechnologies à Montréal). Même Silicon Valley en Californie et la Route 128 au Massachusetts n'auraient pas connu une telle croissance si le gouvernement n'y avait pas installé préalablement une base militaire et la recherche universitaire (Saxenian, 2000 : 123). Ainsi, contrairement à la vision néo-classique, il est possible de surmonter l'influence des coûts de transport et de l'éloignement des marchés par des moyens autres que la réduction des coûts de production ou la réduction des salaires, comme certains le proposent (Joanis et coll., 2004). Les secteurs d'activité économique examinés dans les régions périphériques du Québec représentent davantage des situations d'oligopoles que des situations de concurrence pure et parfaite. Dans la plupart des créneaux

examinés, il s'agit de marchés occupés par une poignée d'entreprises multinationales. Dans ce contexte, un abaissement des coûts de production risque davantage d'aboutir à une hausse des profits et des dividendes aux actionnaires qu'à une création d'emploi, ce qui ne résoudrait en rien le problème d'emploi que connaissent ces régions.

### **Les pressions liées à la concurrence internationale**

L'analyse de la problématique a fait aussi ressortir que les entreprises des créneaux examinés subissent les pressions liées à la concurrence internationale. Sauf pour les produits dont le prix est déterminé sur le marché de la bourse (comme le prix de l'or), ou encore, les produits pour lesquels il n'existe pas de concurrence à l'étranger (ex. : qualité de la tourbe au Québec) et les produits de niche, les règles de marché sont dures, ainsi, si le prix n'est pas au plus bas, c'est le concurrent qui remporte la palme. Ces dernières années, les entreprises des créneaux examinés ont, en outre, perdu des parts importantes de marché en raison de l'augmentation du taux de change et de la hausse du prix du pétrole, deux facteurs qui ont nui à leur compétitivité sur la base des prix.

Ce sont les prix qui priment, ce ne sont guère la qualité des produits et les droits de l'Homme qui pèsent lourd dans la balance. L'aspect environnemental devient de plus en plus un élément important et même, un avantage concurrentiel dans certains cas, mais on est encore loin du compte par rapport au prix. Par exemple, même si la Chine et la Russie vident leurs mers et détruisent, du même coup, leur écosystème, les consommateurs du Japon et des États-Unis continuent d'acheter les poissons en provenance de ces pays. La Russie est aussi le principal distributeur de produits horticoles à base de tourbe dans l'Union européenne, malgré l'épuisement de ses tourbières.

L'évolution du marché est aussi très rapide. Pour se tailler une place, il faut devancer ses concurrents sur la scène internationale (ex. : Éolien, Récréotourisme santé/nature, Aquaculture). Dans cette perspective, les petites entreprises qui n'ont pas

les moyens financiers de se diversifier sont appelées à disparaître (ex. : créneau de la tourbe). Et dans plusieurs situations, il est impossible de vaincre la concurrence, parce que les retards (ex. technologiques, en recherche et développement) sont trop importants, que les investissements nécessaires sont trop élevés, et que des pays disposent d'avantages comparatifs impossibles à battre (ex. Brésil pour la croissance des forêts ainsi que pour la teneur et l'accessibilité des mines de fer). Mais il y a aussi les pays à faible salaire comme la Chine qui, rapidement, sont en mesure de copier un produit et de les vendre à un prix beaucoup plus bas.

Pour obtenir le meilleur prix, il faut accroître sans cesse la productivité, réinvestir les profits dans l'entreprise et acheter ses concurrents (ex. tourbe). Sur le marché international, les joueurs se font de plus en plus rares. Les multinationales détiennent des pouvoirs importants au niveau de la distribution, de la commercialisation, de la production, etc. Il n'est pas facile pour une PME de se tailler une place sur le marché international en raison de la concentration des entreprises. Les entreprises qui réussissent risquent, tôt ou tard, de se faire acheter par une plus grande. De plus, et à moins d'une entente, les PME sont soumises à la grande entreprise, elles ne sont pas détentrices de brevets pour les produits qu'elles ont inventés; elles ne peuvent donc vendre leurs produits et services à l'étranger et à d'autres concurrents.

Les paragraphes précédents démontrent qu'importe leur taille ou leur stade de développement, dans les créneaux examinés, la logique du marché est bien présente et fait partie de la problématique des entreprises. Elle démontre aussi l'importance de ne pas concevoir le développement économique régional en vase clos, mais dans un environnement ouvert où les influences extérieures exercent des pressions sur la compétitivité des entreprises.

### **5.1.3.2 Les enseignements liés au marché du travail**

Au Québec, les règles du travail sont définies par le gouvernement, elles sont décidées centralement. Les politiques publiques et les programmes pour résoudre les problèmes d'emploi sont les mêmes d'une région à l'autre, même s'il existe des

institutions locales et régionales s'y rapportant (ex. : CLÉ d'Emploi-Québec). Cette situation est aussi celle de la plupart des pays industrialisés et s'explique, en partie, par le fait que l'on conçoit souvent l'existence d'un seul marché du travail dont les contours sont définis selon le champ de compétences juridiques. Une autre raison peut être liée au fait que dans la théorie néo-classique, il n'existe qu'un seul marché du travail. Dans cette perception du marché du travail, la main-d'œuvre n'a pas d'attachement à une région, elle est mobile pour maximiser ses biens et services. Les résultats de cette étude remettent en question la vision néo-classique du marché du travail.

### ***La présence de plusieurs marchés du travail***

Dans chaque créneau ou espace industriel (sauf le créneau maritime), nous avons remarqué qu'il y avait des règles bien distinctes en matière d'embauche. Les métiers exercés, malgré les dénominations communes, ont chacun leurs particularités en raison des technologies différentes employées. Chaque créneau dispose également d'institutions qui leur sont propres, que ce soit, par exemple, des programmes de formation ou des instances de représentation (ex. : association d'entreprises). Dans les secteurs des mines et du bois, par exemple, les métiers exercés, les conditions d'embauche, les programmes de formation, les problématiques et les besoins des entreprises sont fort différents, même s'ils sont présents dans une même région.

Ces résultats indiquent qu'il n'y a pas qu'un seul marché du travail, mais bien, plusieurs marchés du travail dans une région, et c'est le secteur d'activité ou l'industrie qui caractérise le mieux ces marchés.

La présence de plusieurs marchés du travail explique pourquoi dans le projet ACCORD, à plusieurs reprises, il est apparu que le champ d'intervention des créneaux identifiés était trop vaste, qu'il n'était pas facile de cerner correctement sa problématique. C'est qu'à l'intérieur d'un même créneau, on pouvait retrouver plusieurs marchés du travail. Le créneau maritime est un bel exemple à cet effet. Les marchés du travail des filières Biotechnologies marines, Technologies marines, Pêches et Transformation sont très différents : ils ont leur propre institution de recherche, de

formation. Il y a peu de liens entre les entreprises des filières et la main-d'œuvre ne mute pas d'une filière à l'autre.

### ***La présence d'une segmentation des emplois***

Dans la littérature, le marché interne du travail explique la segmentation des emplois, le fait que dans les entreprises, certains groupes d'employés bénéficient d'avantages supérieurs à d'autres, ceux sur le marché externe du travail (Doeringer et Piore, 1985; 1971). Dans cette recherche, nous avons constaté qu'il y avait bien une segmentation des emplois à l'intérieur des entreprises, particulièrement dans les grandes entreprises. D'une part, il y a des emplois syndiqués, très bien payés, ayant des avantages sociaux intéressants. D'autre part, des employés à statut précaire ont leur nom inscrit sur une liste de rappel, parfois depuis plusieurs années, ou encore, travaillent pour un sous-traitant dans la grande entreprise, à des conditions incomparables à celles des employés permanents de cette dernière.

Mais nous avons constaté que cette segmentation des emplois ne se joue pas qu'à l'intérieur d'une même entreprise, mais entre entreprises d'une même région et d'un même secteur d'activité. Dans les secteurs et région examinés, l'accès à l'emploi se fait souvent à l'intérieur d'un processus complexe où la main-d'œuvre doit préalablement satisfaire à des conditions d'admission strictes pour accéder à la formation en institution (ex. mathématiques fortes du 5<sup>e</sup> secondaire). Elle doit avoir le bon « profil de l'emploi » (ex. force dans les mines) pour prendre de l'expérience dans une PME par la suite. Elle doit disposer des aptitudes et comportements correspondant aux exigences de la grande entreprise pour y être ensuite embauchée. Les résultats abondent dans le même sens que Crevoisier et coll. (2003) lorsqu'ils déclarent que : « Le fonctionnement et les spécificités du marché local du travail<sup>72</sup> influent sur les stratégies de gestion de la main-

---

<sup>72</sup> Dans la littérature, le marché local désigne le plus souvent, soit une zone d'agglomération d'entreprises ou d'individus dont on délimite l'étendue à l'aide d'outils statistiques ou encore, soit une zone de déplacement maximale entre le domicile et le travail (voir encadré, OCDE, 2000 : 37). Dans notre étude,

d'œuvre des firmes qui, elles-mêmes, participent à une segmentation du marché du travail » (: 106).

Les institutions d'enseignement contribuent à cette segmentation lorsque les emplois exigent de plus en plus d'être formés en institution pour y avoir accès, et que cette formation ne profite qu'à quelques entreprises ou à une seule. La formation en entreprise est ainsi substituée à de la formation en institution, ce qui a pour effet d'élever les exigences de qualifications à l'embauche, sans nécessairement que le travail lui-même requiert plus de compétences. À travers les institutions d'enseignement, il se fait en quelque sorte une première sélection de la main-d'œuvre où seules les personnes qui ont les meilleures performances scolaires, qui peuvent et veulent passer plusieurs mois sur les bancs d'école ont accès aux meilleurs emplois. Cette sélection réduit les possibilités d'emploi à ceux qui n'aiment pas l'école et ne peuvent pas avoir accès à cette formation. Ceux qui ont été embauchés par la grande entreprise, avant que la formation en institution ne soit offerte, ont aussi moins de possibilités de progresser à l'intérieur de l'entreprise. Ils peuvent aussi difficilement mettre à jour leurs connaissances sans devoir passer à travers le programme complet de formation en institution; on reconnaît encore peu les compétences acquises en milieu de travail. Rappelons aussi que les grandes entreprises sont présentes dans les régions périphériques du Québec, mais elles sont également peu nombreuses. Ainsi, lorsque le secteur d'activité va mal, comme nous l'avons vu dans l'industrie forestière et dans les mines, elles vivent toutes les mêmes difficultés et la formation en institution ne garantit pas l'emploi dans la région; ce sont les derniers entrés, donc les plus jeunes, qui partent en premier, et non pas les moins scolarisés.

---

le marché local n'est pas prédéterminé. Il dépendra de l'étendue du créneau observé, étant donné que ce dernier diffère sensiblement du profil des « clusters ».



### ***Des cas de discrimination systémique en emploi***

Dans les créneaux examinés, ni les clientèles plus vulnérables sur le marché du travail, ni les femmes, ni même les immigrants, n'avaient accès aux meilleurs emplois. Certaines personnes étaient exclues d'office des offres d'emploi pour la seule raison qu'elles ont déjà été syndiquées, qu'elles ont reçu des indemnités de santé et sécurité du travail, ou qu'elles avaient le malheur de demeurer dans une municipalité où l'on retrouve plus de bénéficiaires de l'aide sociale, ce qui nous fait dire qu'il existe, dans certains cas, de la discrimination systémique en emploi. La discrimination systémique relève de pratiques volontaires ou non, neutres en apparence, mais qui empêche certaines catégories de personnes d'avoir accès à un emploi, par exemple, en raison de leur âge, de leur sexe, de leur race, de leur handicap ou de leur condition sociale. Au Québec, ces motifs de discrimination sont interdits par la Charte des droits et libertés de la personne.

### ***L'espace compte***

Le marché du travail diffère selon le secteur (ou le créneau), mais il comporte aussi des caractéristiques différentes d'une région à l'autre. Entre autres, les problématiques liées aux mines de l'Abitibi-Témiscamingue sont fort différentes de celles de la Côte-Nord. Le processus d'extraction entre les deux régions diffère et amène des spécialisations sur le plan de l'expertise qui leur sont propres. Les problèmes de main-d'œuvre sont fort différents d'une région à l'autre et les causes le sont également. Par exemple, l'éloignement du domicile, le remplacement à prévoir en raison des prises à la retraite, la proximité du marché ontarien qui attire la main-d'œuvre, la stabilité de l'emploi liée à la durée de vie d'une mine, ne se posent pas du tout de la même façon en Abitibi-Témiscamingue que sur la Côte-Nord. Dans leur étude se rapportant à 11 régions métropolitaines de la Californie en 1997, Markusen et Barbour (2004) avaient trouvé que les caractéristiques occupationnelles à l'intérieur d'industries semblables peuvent varier fortement. En conséquence, une même appellation d'emploi dans un secteur d'activité donné peut correspondre à des réalités différentes d'une région à l'autre.

En fait, l'espace compte. Nos résultats rejoignent les écrits de Peck (1996) qui considère que « l'espace » est un élément important de l'explication de la ségrégation du marché du travail. Selon Peck (1996), les pratiques, les normes, les structures du marché varient fortement d'un endroit à l'autre. Le marché du travail fonctionne dans un système social qui comporte des différences importantes selon le territoire observé (Massey, 1984), d'où l'intérêt de prendre en compte aussi l'espace dans la ségrégation du marché du travail : « Labor segmentation as a locally constituted process deriving from unique intersections of labor demand structures and labor supply structures » (Peck, 1996 : 112).

Les précédents constats sont importants. Ils indiquent que les problèmes du marché du travail se comprennent surtout sur les plans sectoriel et régional. Les solutions à ces problèmes doivent prendre en considération que ces marchés du travail sont dualisés, la segmentation des emplois n'est pas le fait d'un employeur, mais elle est organisée, systématisée, et la discrimination existe. Ces constats n'appuient pas la théorie néo-classique dans laquelle il n'existe qu'un seul marché du travail, exclusivement mu par les interactions entre l'offre et de la demande de travail. Ils soutiennent plutôt une vision institutionnaliste du marché du travail où plusieurs marchés du travail coexistent, où les institutions jouent un rôle important en encadrant, réglementant d'une manière formelle et informelle ces marchés, et soulève l'existence de contraintes à la mobilité, notamment des barrières à l'accès aux emplois pour certaines catégories de main-d'œuvre (Tremblay, 2008 : 9). On constate également, à l'instar des travaux de Markusen (2000; 1996), ces marchés du travail diffèrent également selon le type d'espace industriel en présence.

### **5.1.3.3 L'importance de la formation de la main-d'œuvre**

Plusieurs des théories ou modèles de l'approche institutionnaliste accordent une place de choix à l'innovation (ex. : milieux innovateurs, systèmes régionaux d'innovation) ou à l'apprentissage (ex. : régions apprenantes). Par exemple, dans la théorie sur les régions apprenantes, la connaissance est considérée comme la plus

importante ressource stratégique et l'apprentissage, comme son plus important processus (Morgan, 1997). Selon cette théorie, la présence d'universités, d'infrastructures de recherche et technologiques favoriserait une meilleure diffusion de l'information et des nouvelles technologies auprès des entreprises, mais aussi une meilleure collaboration entre elles. Le stock de capital humain dans une région fait aussi partie des conditions de développement.

Rosenfeld (2001) dénote toutefois qu'il n'a pas d'idées claires sur la façon de stimuler et d'accélérer l'apprentissage, il en ressort que les politiques à ce sujet tendent à promouvoir l'apprentissage institutionnel. De plus, les études qui ont vanté les bienfaits de l'amélioration de la connaissance ont surtout porté sur les secteurs de la haute technologie (Morgan, 2004 : 15). C'est ainsi que dans la littérature sur les *clusters*, on accorde un rôle important à la main-d'œuvre spécialisée, aux hautes technologies ou à l'économie du savoir ainsi qu'à la formation de la main-d'œuvre.

Dans l'axe « formation et main-d'œuvre » des plans d'action du projet ACCORD, on retrouvait aussi plusieurs mesures concernant de nouveaux programmes de formation de la main-d'œuvre et des projets concernant des institutions de recherche. Mais des résultats, les entreprises faisaient preuve d'innovation, elles n'éprouvaient pas de difficultés particulières à s'adapter aux changements de l'économie, et à intégrer les nouvelles technologies. De même, la formation de la main-d'œuvre et la disponibilité de main-d'œuvre hautement qualifiée ne constituaient pas des entraves à leur développement; les entreprises avaient surtout des problèmes d'attrait et de rétention de la main-d'œuvre pour des emplois de métiers. De plus, lorsqu'elles avaient besoin de main-d'œuvre spécialisée, sauf pour certains corps d'emplois et pour des emplois à statut précaire, il lui était assez facile d'obtenir la main-d'œuvre désirée en provenance des autres régions.

Ces constats amènent à revoir la formation de la main-d'œuvre et les emplois hautement qualifiés comme des conditions a priori du développement économique des régions périphériques. Dans cette perspective, nous nous inscrivons en faux contre les

affirmations selon lesquelles la formation crée des emplois, que les emplois de qualité sont nécessairement des emplois hautement qualifiés, et que le faible intérêt des entreprises lié à la formation est lié à leur incapacité de connaître leurs besoins, comme nous l'avons entendu lors des entretiens. Des résultats, la formation n'amène pas nécessairement une meilleure rémunération, une plus grande polyvalence et de meilleures perspectives d'emploi. Il est inexact de prétendre, par exemple, que la « professionnalisation » dans le secteur touristique va régler les problèmes d'attrait de la main-d'œuvre dans ce secteur, alors qu'on réussit à peine à offrir suffisamment d'heures de travail dans une saison pour que les personnes évitent l'aide sociale et touchent des prestations d'assurance-emploi.

En somme, pour le développement économique des régions périphériques, nous faisons ici une distinction importante entre le capital humain ou la main-d'œuvre pour le développement économique des régions périphériques et l'importance de la formation de la main-d'œuvre, ou de la présence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Dans ce sens, il ne nous apparaît pas problématique que les régions périphériques aient perdu une part d'emplois hautement qualifiés ou qu'une partie plus importante de sa population soit moins scolarisée comparativement aux autres régions, si elles sont en mesure d'attirer la main-d'œuvre spécialisée dans leur région en leur offrant des emplois. La formation de la main-d'œuvre est un problème cependant si la main-d'œuvre ne peut être mobile. La formation en institution, comme elle est parfois très spécialisée, orientée vers les besoins des entreprises, n'est pas nécessairement une garantie d'employabilité advenant la perte d'un emploi.

#### **5.1.3.4 La prise en compte de la main-d'œuvre**

Lors de la revue de littérature, nous déplorions que les théories de développement économique régional aient peu de considérations envers la main-d'œuvre. Dans les résultats de cette étude, c'était aussi le cas, ne serait-ce que par la façon dont on envisage la formation de la main-d'œuvre. Par exemple, on incite les jeunes à suivre des programmes de formation qui offrent peu de perspectives d'emploi ou pas de bonnes

conditions de travail. Rarement, pour compenser le manque d'intérêt dans certains programmes de formation, on pense à revoir leur contenu, les rendre plus accessibles en réduisant leur durée, en les décloisonnant, ou encore, en les jumelant avec d'autres. On met en œuvre des programmes de formation en institution pour des emplois qui étaient auparavant accessibles à celles et ceux qui connaissent des difficultés scolaires ou n'aimaient pas l'école. On réduit ainsi les possibilités d'emplois des moins scolarisés, sans toutefois reconnaître les acquis de ceux qui exercent ces emplois. Dans ce contexte, il est difficile de concevoir comment un projet de développement économique va permettre à la population régionale de vivre décemment de son emploi. À notre avis, lorsque l'intérêt de la main-d'œuvre n'est pas véritablement pris en compte, l'on dévie de l'objectif de l'emploi.

Il ne suffit pas qu'on prévoie un axe de développement portant sur la « formation et la main-d'œuvre » pour que les préoccupations envers la main-d'œuvre soient prises en compte. Pourtant, dans le projet ACCORD, nous avons vu dans quelle mesure les problèmes de main-d'œuvre sont préoccupants pour les entreprises, mais peu de moyens étaient envisagés dans les plans d'action des créneaux pour résoudre ces problèmes. Or, dans les PME où l'on a de la difficulté à recruter dans certains corps d'emplois, où la main-d'œuvre est tentée par les conditions de travail de la grande entreprise, on s'en soucie davantage. On essaie d'établir un climat de travail intéressant pour la retenir, on donne de la formation en entreprise, on est prêt à offrir une chance aux jeunes sans expérience et on pense à des passerelles pour que les employés gravissent les échelons. En fait, tant et aussi longtemps qu'on peut combler facilement les emplois, il y a peu d'intérêt à réviser les façons de faire au niveau de la main-d'œuvre.

Notre étude a démontré que dans un projet de développement économique régional, les intérêts personnels et institutionnels des participants prennent souvent le dessus. Étant donné ce constat, à moins d'être dans une situation très problématique, l'intérêt de la main-d'œuvre risque d'être faiblement pris en compte dans un projet de développement économique régional. La présence de syndicats ou de représentants de la main-d'œuvre, ou encore d'organismes s'occupant de la main-d'œuvre plus vulnérable

ou en chômage dans les comités de créniaux aurait peut-être changé le cours des choses. Toutefois, ces acteurs régionaux oeuvrent à l'intérieur de relations de pouvoir et ne disposent pas nécessairement de moyens pour influencer les décisions en faveur de la main-d'œuvre. Pour appuyer ces dires, dans le projet ACCORD, Emploi-Québec qui offre des services de placement et des mesures actives aux chômeurs était présent à la table, plusieurs autres participants siégeaient aussi à des tables de concertation concernant la main-d'œuvre. Pour garder le cap sur l'emploi, il faut trouver le moyen de faire en sorte que l'intérêt de la main-d'œuvre soit pris en compte au même titre qu'on doit le faire pour les entreprises. À notre avis, on ne peut compter que sur la volonté des acteurs régionaux pour parvenir à cette fin.

### *Le recours aux complexes de main-d'œuvre*

Ces dernières années, dans la littérature en géographie économique, on remarque que certains auteurs se détachent de l'observation des clusters « industriels » pour diriger plutôt leur attention vers les regroupements de main-d'œuvre (labor pooling) appelés également complexes ou *clusters* de main-d'œuvre (Fagan, 2000; Feser, 2003; Feser et Koo, 2001; Hill et Brennan, 2000; Koo, 2004; Markusen, 2004a; Markusen, 2004b; Markusen et Barbour, 2004; Markusen et King, 2004; Markusen et Schrock, 2003; Peters, 2005). Les complexes de main-d'œuvre sont définis comme des « external economies of complexity or agglomeration economies based on shared labour » (Peters 2005 : 141) ou encore, « [...] groups of occupations that share the same broad knowledge characteristics » (Feser, 2003: 1937).

Pour certains auteurs, dans un secteur donné, l'examen des complexes de main-d'œuvre serait plus révélateur que les *clusters* industriels. On explique que les travailleurs sont plus « attachés » à la région que le sont les entreprises ou les industries, d'où l'intérêt de se préoccuper davantage du bassin d'emploi (ou de compétences) dans une région que du bassin d'entreprises. De plus, avec les nouvelles technologies et les possibilités plus grandes de travailler à distance et en réseau, il semblerait que la localisation des travailleuses et travailleurs qualifiés soit de moins en moins dépendante

de la localisation des entreprises (Florida, 2002; Markusen, 2004a). Il y aurait donc un lien moins ténu entre les emplois et les entreprises. Ainsi, pour favoriser le développement économique régional, au lieu de s'intéresser aux compétences des travailleuses et travailleurs pour répondre aux besoins des entreprises, on s'intéresse, d'une part, aux entreprises qui peuvent correspondre aux compétences de la population, et d'autre part, à l'amélioration des compétences de la population afin qu'elle soit en mesure d'occuper une plus grande variété d'emplois. Dans ce dernier cas, on s'intéresse à la formation nécessaire et aux trajectoires professionnelles à emprunter pour que la population d'une région soit en mesure de correspondre non pas à des emplois spécifiques, mais à un bassin de compétences demandées (Chapple et coll., 2004b : 46). Pour Dutertre et coll. (2000), une méthode basée sur les compétences favoriserait davantage l'adaptabilité individuelle dans des organisations du travail plus « locales », et surtout plus flexibles. Pour Peters (2005), cette méthode est plus adaptée que les *clusters* industriels dans les régions qui ont peu d'industries compétitives.

Cette méthode, rendue possible par l'amélioration de la qualité des banques de données sur les emplois (ex. : nouvelle classification des emplois en fonction du niveau et du genre de compétences) offrirait plusieurs avantages. Elle permettrait d'évaluer s'il existe un bassin d'emplois potentiels parmi les chômeurs et les personnes inactives, de vérifier si les compétences et la formation sont communes à plusieurs emplois, d'identifier des occasions d'emplois qui permettraient d'obtenir de meilleures conditions de salaire, des chances de promotion ou encore, de viser des emplois plus prometteurs en termes de carrière pour des catégories de travailleurs non spécialisés ou sous-scolarisés, d'informer les universités et centres de formation sur les besoins de formation, de planifier les besoins de main-d'œuvre des organismes gouvernementaux de placement, etc. En somme, cette approche méthodologique permettrait de mieux arrimer les politiques de développement économique aux programmes de développement de la main-d'œuvre et aux politiques du marché du travail (Feser, 2003 : 1952).

Koo (2004), Markusen (2004a) et Peters (2005) proposent de procéder à l'analyse des compétences en corollaire avec les besoins de main-d'œuvre des

entreprises. Cette façon de faire permet d'atteindre des objectifs d'équité, d'améliorer les chances d'emploi des personnes plus défavorisées (Markusen, 2004a : 253). Elle assurerait aussi une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail (Koo, 2004 : 13). Peters (2005) y voit aussi d'autres avantages, en particulier, une façon de réduire les besoins de formation de main-d'œuvre :

- 1) « Provide customized training and degree programs that meet the occupational demands of the complex. This reduces the cost of training new workers and ensures that new graduates have marketable and relevant skills.
- 2) Create pools of specialized and experienced workers, which reduce the cost of acquiring and training workers. It can be used to attract new firms to the region.
- 3) Make regions more robust to cyclical changes because they are composed of dissimilar firms that share only labor.
- 4) Create knowledge spillovers among industries within the complex through formal or informal interactions among skilled workers or through labor mobility between firms. » (:141).

### **5.1.3.5 La pertinence de la proposition de recherche**

La proposition de recherche sur la prise en compte du marché du travail a été une grande source de compréhension. L'examen de l'espace industriel est un passage obligé. Il permet de dresser un portrait précis des entreprises faisant partie du projet : leur nombre, leur stade de développement, les relations d'affaires, la proximité entre les entreprises, entre autres, vérifier l'existence d'une masse critique d'entreprises nécessaire à la mise en œuvre du modèle des *clusters* dans une localité donnée. Il fait également ressortir les relations de domination entre les entreprises, en somme, le type d'espace industriel identifié notamment par Markusen (2000; 1996).

L'analyse de la problématique a aussi été pertinente pour situer les avantages comparatifs des régions périphériques, les moyens et les efforts nécessaires pour se tailler une place par rapport à la concurrence. Elle a permis de comprendre que les besoins en termes d'aide financière aux entreprises, d'infrastructures, etc. n'ont pas la même importance selon le projet examiné et la situation de la région.



Les régions périphériques oeuvrent dans un environnement où les pressions de la concurrence se font fortes. Étant donné qu'elles sont peu peuplées et éloignées des régions centres, les coûts de transport et l'éloignement des marchés leur sont une contrainte majeure. Ces contraintes sont surmontables dans la mesure où ces facteurs ne sont pas importants dans les projets proposés ou encore, que les régions périphériques bénéficient de mesures qui compensent ces désavantages.

Les marchés du travail sont fort différents selon le secteur d'activités et la région. On reconnaît l'existence d'une segmentation des emplois à l'intérieur de ces marchés du travail et la présence de cas de discrimination. En ce qui a trait à la main-d'œuvre, on ne tient pas pour acquis que la formation de la main-d'œuvre ou la présence d'une main-d'œuvre qualifiée constitue une priorité, mais l'on doit trouver les moyens pour faire en sorte que la main-d'œuvre ne soit pas considérée qu'en fonction des besoins des entreprises, mais que celle-ci profite aussi du projet sur le plan de l'emploi. Dans ce sens, l'examen des *clusters* de main-d'œuvre s'avère une solution intéressante.

En somme, les résultats ont permis de positionner plus concrètement l'importance de la proposition de recherche : un projet de développement économique visant l'emploi doit prendre en compte le marché du travail.

### **5.1.4 Proposition de recherche sur l'articulation des politiques publiques**

Un projet de développement économique régional visant l'emploi doit :

- S'articuler au sein d'un ensemble de politiques publiques cohérentes entre elles.

Selon les économistes institutionnalistes, les institutions contribuent à l'ordre social (Tremblay, 2006 : 78; Commons, 1950). Pour reprendre Lavoie (2004), ce sont des « institutions qui permettent de mieux maîtriser l'incertitude » (: 14). Cependant, on fait peu allusion au fait que les institutions, elles-mêmes, peuvent être source de conflits. Cette proposition de recherche sur « l'articulation d'un ensemble de politiques publiques cohérentes entre elles » reconnaît implicitement le rôle de l'État, en accord avec l'approche institutionnaliste. Toutefois, elle soulève la possibilité que les interventions publiques puissent être contradictoires, qu'il existe des conflits entre les paliers de compétences ou encore entre les politiques gouvernementales (Cumbers et coll., 2003). Ainsi, pour qu'un projet de développement économique régional réussisse, il est nécessaire que les interventions publiques « poussent » dans le même sens, que les unes ne soient pas contrecarrées par les efforts consacrés dans d'autres types de programmes ou de mesures gouvernementaux (Moulaert et Nussbaumer, 2005).

L'articulation des politiques publiques s'est avérée une composante déterminante du développement économique des régions, mais pas de la manière envisagée au départ. Certes, nous avons constaté certains problèmes d'harmonisation des politiques et programmes, toutefois, même si ceux-ci apportent leur lot d'embûches et accaparent beaucoup de temps et d'énergie aux entrepreneurs, ils n'ont pas véritablement nui au projet de développement économique examiné.

C'est dans la possibilité de réaliser une démarche de développement économique que nous avons constaté des problèmes importants. En fait, un projet de développement

économique régional n'est pas détaché de son environnement, il s'inscrit dans l'histoire des régions et il évolue avec les acteurs qui le mettent en œuvre. Malgré les balises pour s'assurer d'une cohérence et d'une complémentarité des actions, les relations de pouvoir prennent le dessus.

Les acteurs régionaux sont consultés régulièrement sur de nouveaux projets de développement économique. Dans le projet ACCORD, on ressentait aussi le sentiment d'incrédulité des acteurs régionaux, surtout les représentants des PME. On croit que ces projets sont de la poudre aux yeux : faire semblant qu'on fait quelque chose pour le développement économique des régions lorsqu'on est au pouvoir. On constatait une exaspération devant la ritournelle de politiques et programmes publics faisant suite aux élections ou instaurée peu avant. On a du mal à faire confiance aux vertus des nouveaux programmes craignant qu'avec un changement de gouvernement, ceux-ci ne soient remis en question et qu'on y ait investi en vain des efforts et des énergies.

En somme, l'articulation des politiques publiques questionne les conditions nécessaires pour s'assurer, d'une part, qu'un projet de développement économique garde le cap sur ses objectifs, et d'autre part, que la population adhère au projet. Dans les pages suivantes, nous en discutons à travers les thèmes de la bonne gouvernance et du leadership. Nous abordons également le rôle de l'État.

#### **5.1.4.1 La bonne gouvernance d'un projet**

Dans un projet de développement économique, les intérêts politiques prennent parfois le dessus. Dans le projet ACCORD, par exemple, comme c'était le ministre responsable des régions qui choisissait les présidents des comités régionaux ACCORD, ces derniers ont ainsi été identifiés comme partisans du parti politique auquel appartenait le ministre. Le nouveau parti politique qui a suivi a eu des difficultés à appuyer un projet trop associé à son goût au gouvernement précédent. Il a fallu une rencontre avec les présidents des comités ACCORD pour que le projet soit poursuivi. Il y a eu de longs délais d'attente qui ont nui au projet; plusieurs entreprises l'ayant délaissé depuis.

L'entrée d'un nouveau gouvernement a aussi signifié une modification aux structures régionales (abolition des sous-ministres en région et des CRD, nouveaux pouvoirs pour les municipalités régionales de comté et les Conférences régionales des élus). Les ministres responsables du développement économique régional ont changé plusieurs fois au cours des dernières années. Ces changements ne se sont pas faits sans heurts et ont entraîné des délais supplémentaires.

Il serait illusoire de penser que l'on peut enrayer tout aspect politique d'un projet de développement économique; les relations de pouvoir étant omniprésentes. Toutefois, on ne peut pas édifier des projets structurants si les paramètres changent continuellement ou leur durée de vie se limite à deux ans. On peut effectuer des ajustements à un projet au besoin, mais il faudrait, à tout le moins, s'assurer que le projet survive malgré une nouvelle gouvernance au niveau central et même au niveau local. Sans ces conditions, il sera difficile d'obtenir la collaboration des acteurs régionaux, en particulier, les entreprises qui demeurent perplexes envers le sérieux des nouveaux projets qui leur sont soumis.

D'une part, les projets de développement économique ont besoin d'un appui politique pour que les moyens soient déployés pour sa mise en marche, mais d'autre part, la relation politique associée au projet nuit à la démarche et n'assure pas que le projet perdure dans le temps, et ce, même si tous les partis politiques appuient au départ l'initiative. Aussi, il faudrait que le projet puisse être le moins possible chambardé par les changements institutionnels. Les constats précédents soulèvent la nécessité de la constance et de la continuité d'un projet de développement économique. Le seul moyen de parvenir à ces fins, c'est de faire en sorte qu'un projet de développement économique soit autonome dans son pouvoir d'agir. Dans ce sens, on peut penser, par exemple, à un projet s'articulant à l'intérieur d'un mandat clair enchâssé par les plus hautes autorités, s'échelonnant sur plusieurs années, comportant des responsabilités définies et une reddition de compte.

#### **5.1.4.2 La question du leadership régional**

Nous sommes d'avis que la prise en charge d'un projet de développement économique par les acteurs régionaux est une condition de son succès. Le projet ACCORD n'aurait jamais avancé autant si les acteurs régionaux n'y avaient pas mis les mains à la pâte. De plus, on ne peut guère penser aujourd'hui à mettre sur pied un projet économique sans s'assurer, au préalable, de l'adhésion de la population à celui-ci. Les gens sont, entre autres, devenus très chatouilleux sur la question environnementale. Lorsque le projet est appuyé par la région, il est plus facile de faire consensus autour de lui, d'établir certains faits, d'expliquer ses avantages et inconvénients, mais aussi d'agir sur les conflits et les relations de pouvoir qui sont présents (Klein et Fontan, 2003).

Dans les régions visitées, la question du leadership est revenue à plusieurs reprises. On espère que la région se dote d'un leader pour faire avancer son développement économique. On a en tête des leaders régionaux qui ont été particulièrement habiles dans le passé, en raison de leur expertise ou de leur enthousiasme, ou encore, des contacts politiques desquels ils bénéficiaient. Ces personnes ont réussi à convaincre des acteurs clés pour obtenir une aide financière ou un règlement quelconque en leur faveur, une garantie en matière d'impôt ou une subvention salariale pour qu'une entreprise d'envergure s'établisse dans leur région.

Le leadership régional est important, mais les personnes qui l'exercent doivent avoir le pouvoir de changer les choses. Comme nous l'avons vu dans le projet ACCORD, les comités ne disposent pas de budgets pour leur plan d'action. Cela a créé une inflation dans la démarche où les participants ont proposé toutes sortes de mesures plus ou moins importantes pour le projet. Or, les fonds disponibles sont puisés à l'intérieur des enveloppes des ministères. En conséquence, ce sont les ministères qui ont le dernier mot sur l'allocation des ressources, et non les acteurs régionaux.

De plus, on a constaté qu'on ne peut demander aux acteurs régionaux de prendre en charge un projet alors qu'ils sont déjà occupés à plein temps. La mise en œuvre, le suivi d'un tel projet demande du temps. Dans le projet ACCORD, ce sont des

organismes de soutien (ex. : MISA, Société de la Vallée de l'aluminium) qui veillent au suivi des plans d'action des créneaux. Mais le mandat de ces instances n'est pas clair, ce sont des instances qui ne bénéficient pas d'un statut officiel par le gouvernement, ni par les acteurs régionaux : elles doivent trouver les fonds nécessaires au maintien de leur propre existence, elles n'ont pas de budget récurrent pour leurs activités, elles n'ont pas le pouvoir d'imposer leur leadership et leurs actions entrent en contradiction avec d'autres instances.

On pourrait aussi penser confier une telle responsabilité à des organismes reconnus par le gouvernement au niveau local ou régional. Au Québec, certains auteurs (notamment Jacques Proulx de Solidarité rurale, 2006) demandent une décentralisation plus poussée en faveur des municipalités régionales de comté. D'autres proposent qu'« une forme de gouvernance mixte, alliant la concertation et la participation des acteurs de la société civile doit être assurée pour éviter que décentralisation ne rime avec dominance de quelques préoccupations locales, pouvant conduire à des prises de décisions favorisant l'intérêt de quelques-uns (proches du pouvoir) au détriment des autres et de l'ensemble de la société » (Tremblay, 2006 : 68). Dans cette thèse, malgré le discours sur la décentralisation des pouvoirs vers les régions au Québec (Solidarité rurale du Québec, 2006; Bouchard, 2006), les résultats ne nous amènent pas à conclure dans ce sens. Les critiques sont si nombreuses envers les élus régionaux qu'il est difficile d'appuyer la voie de la décentralisation. Aussi, les conflits que se livrent les régions nous font dire qu'une coordination à un niveau plus élevé est peut-être bienvenue. Il serait désolant que la décentralisation amène plus de concurrence entre les régions, qu'on assiste finalement à des jeux à somme nulle où les emplois qui sont gagnés dans une région sont les pertes d'emplois dans une autre. La régionalisation peut nuire à l'accessibilité de certains services (ex. : financement aux écoles nationales) et créer des problèmes d'harmonisation (ex. : quotas de pêche gérés par le fédéral alors que la transformation l'est au niveau provincial).

En résumé, l'adhésion de la région au projet de développement économique nous semble une condition essentielle à son succès. Cela nécessite un leadership régional qui

ne peut s'exercer que si la région dispose d'un certain pouvoir de décisions et d'actions. Cela demande également une instance reconnue qui prendra en charge le projet. Cette instance doit pouvoir exercer son leadership librement au nom de l'intérêt régional, en collaboration avec d'autres paliers de décisions.

#### **5.1.4.3 Le rôle de l'État envers les régions moins favorisées**

L'une des critiques envers l'approche institutionnaliste est liée au fait que ses théories ou modèles négligent l'importance du capital (ou des moyens financiers) et le rôle de l'État pour stimuler le développement économique (Lovering, 1999).

Dans les régions moins favorisées telles que celles examinées, on ne peut compter que sur l'investissement privé pour avancer leur développement économique. Dans ces régions, il y a peu d'entrepreneurs qui disposent suffisamment de moyens financiers pour investir dans de nouveaux projets. De plus, ils sont régulièrement sollicités. Les régions périphériques éprouvent des difficultés à recueillir les fonds nécessaires au démarrage de projets, à financer le capital de risque. Les programmes gouvernementaux pour les entreprises en prédémarrage ou démarrage ne sont pas adaptés à leur situation. Ainsi, dans les régions plus pauvres économiquement, les investissements privés ne peuvent être une condition de leur développement. Pour Klein (1992),

« ... cette démarche devrait s'accompagner de politiques de rectification des blocages résultant de mécanismes de développement inégal qui ont nui aux régions périphériques. Sans ces rectificatifs, la responsabilité des communautés locales à l'égard de leur développement ne fera que consacrer les inégalités sociales et spatiales existantes, dont la cause réside dans l'appui des institutions étatiques à un processus qui fait croître les centres métropolitains aux dépens des régions » (:503).

Les régions périphériques de notre étude demeurent encore aujourd'hui très dépendantes d'une ou de quelques entreprises qui exploitent leurs ressources naturelles, et il se fait encore très peu de deuxièmes et de troisièmes transformations. Ces régions

doivent bénéficier de mesures particulières pour compenser leurs désavantages liés à leur éloignement des grands centres et de leur plus faible population.

Il est vrai que les mesures qui profitent à certaines régions peuvent engendrer des effets pervers. Elles peuvent exercer une concurrence déloyale aux régions qui n'en bénéficient pas. Notre analyse ne permet pas d'évaluer l'ampleur de ces effets pervers et leur impact sur l'économie des autres régions, toutefois, il est possible de les limiter; nous avons eu plusieurs propositions à cet effet. Les résultats ne démontrent pas non plus que les mesures spécifiques maintiennent les régions dans un état de dépendance. Même si le projet ACCORD a suscité beaucoup d'attente de la part du gouvernement, ce ne sont pas des acteurs passifs rencontrés, mais des gens actifs dans leur milieu, entrepreneurs, qui ont à cœur le développement de leur région et sont prêts à y contribuer.

Cependant, les mesures spécifiques dont profitent les régions périphériques n'amélioreront pas la situation de l'emploi de ces dernières, si elles ne comprennent pas d'effets structurants sur leur économie. À plusieurs reprises, au cours des entretiens, il a été fait allusion du manque de vision à long terme du gouvernement quant au développement économique des régions. On désire que la région détienne les rênes de sa destinée, soit moins dépendante des emplois de la grande entreprise. Les propos sont éloquentes et inquiétants dans le créneau *Éolien* lorsqu'on déclare, après avoir investi des millions de dollars, qu'on ne sait pas encore et même qu'on doute, qu'au terme du deuxième appel d'offres d'Hydro-Québec, que les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de Matane n'aient pas réussi à démarrer une véritable industrie. L'accord que le gouvernement du Québec a signé avec Alcan permettra-t-il à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean de diversifier son économie dans des secteurs liés à l'aluminium? De quelles garanties la région dispose-t-elle depuis que la multinationale québécoise vient d'être achetée par un autre géant mondial, Rio Tinto?

Pour qu'un projet de développement économique ait un effet structurant, cela peut vouloir dire soumettre la grande entreprise à certaines obligations envers la région



en échange d'avantages, à l'exemple d'Alcan à Oman. Cela peut également signifier des projets à plus petite échelle, où la grande entreprise n'est pas présente, mais qui profitent directement à la population locale. Dans cette perspective, les communautés autochtones de la Côte-Nord sont un exemple à suivre. Rappelons que ces communautés ont décidé de s'investir dans les pêches : elles ont acheté des quotas, des bateaux de pêche et des usines de transformation parmi les plus performantes, elles ont formé leur main-d'œuvre qui n'avait pas une culture de pêche de type industriel et elles s'intéressent à la capture de nouvelles espèces de poisson. Certes, les moyens financiers dont ces communautés disposent leur donnent un sérieux coup de main, mais leur projet de développement économique est viable sur le plan économique, pensé à long terme, crée de l'emploi à la population, et les profits sont réinvestis dans la communauté. Pour Becqueur (2003), il faut que les pouvoirs publics se voient autrement que comme des « ... 'facilitateurs' au service des entreprises présentes ou à venir pour devenir des gestionnaires des ressources territoriales. Cela passe par une conception croisée des politiques économiques, sociales et urbaines qui pense en prospective, un *projet de territoire* » (: 47-48).

L'accent doit être mis sur les PME au lieu de la grande entreprise. L'intérêt des acteurs régionaux envers la grande entreprise s'est d'ailleurs fortement refroidi depuis que les régions périphériques essuient une suite d'échecs comme la fermeture de la Gaspésia, de l'usine d'Arvida, des entreprises de bois de sciage, des papeteries; on ne fait plus guère confiance aux géants pour relancer l'économie des régions.

Dans les régions périphériques, on ne peut compter que sur leur potentiel endogène pour assurer leur développement économique; nous en avons déjà fait mention précédemment. En plus de leurs désavantages comparatifs, elles ne disposent pas de ressources financières suffisantes, d'où la nécessité qu'il leur soit octroyé une aide particulière ou des mesures spécifiques. Les paragraphes précédents posent cependant une condition supplémentaire, celle que les projets aboutissent à des effets structurants sur l'économie de ces régions. Et pour ce faire, elles ne peuvent y arriver seules, cela

demande une volonté de l'État de leur fournir les outils à leur développement, et de privilégier les PME.

#### **5.1.4.4 L'articulation des politiques publiques : plus que la multiplicité et l'harmonisation des politiques et programmes**

L'approche institutionnaliste conçoit le développement économique comme un construit social. On constate effectivement qu'un projet de développement économique régional n'est pas détaché de son environnement, il s'inscrit dans l'histoire des régions et il évolue sous l'influence des acteurs régionaux et les pressions politiques. Les relations de pouvoir sont importantes, et peuvent faire dévier un projet de sa trajectoire initiale, même si l'on a prévu des balises pour les contrer. En somme, l'articulation des politiques publiques soulève les conditions nécessaires pour s'assurer, d'une part, que la population adhère au projet et d'autre part, qu'un projet de développement économique garde le cap sur ses objectifs.

Dans ces conditions, il y a la nécessité d'une certaine constance dans la démarche du projet et qu'il se poursuive dans le temps. La participation des acteurs régionaux est essentielle au succès d'un projet, mais pour qu'ils y adhèrent, ils doivent croire que celui-ci ne sera pas remis en cause constamment ou variera selon les humeurs politiques. Dans ces conditions, il y a également le besoin que s'exerce un leadership régional, mais pour ce faire, la région doit disposer d'un réel pouvoir de décisions et d'actions. Aussi, on doit compter sur une instance pour mener à bien le projet qui travaille en collaboration avec d'autres instances extérieures à la région, puisqu'il n'est pas humainement possible de demander à des acteurs régionaux de prendre une telle charge de travail en plus de leur emploi habituel, et qu'il est également souhaitable que des arrimages puissent se faire avec les autres paliers de décisions afin que les actions de l'un ne viennent pas nuire à celles des autres. Cette instance doit pouvoir exercer son leadership librement au nom de l'intérêt régional, ce qui veut dire être le moins possible soumise à des pressions politiques qui viennent du palier régional ou central. Enfin, compte tenu de leur situation géographique et de leur faible population, cela demande

une volonté de l'État de donner les outils nécessaires aux régions périphériques afin que les projets se soldent par des effets structurants sur l'emploi.

Ces conditions demandent finalement à ce que la réalisation d'un projet soit décentralisée au niveau régional, mais dans des conditions d'exercice différentes à ce que nous avons vu, par exemple, dans le projet ACCORD.

### **5.1.5 Proposition de recherche sur les relations de partenariat**

Un projet de développement économique régional visant l'emploi doit :

- S'appuyer sur des relations de partenariat c'est-à-dire la prise en charge du développement économique régional par les acteurs régionaux.

Cette proposition de recherche repose sur les relations de partenariat, plus précisément, la prise en charge par les acteurs régionaux de leur développement économique. Dans la littérature institutionnaliste, on accorde effectivement beaucoup d'importance aux relations qu'entretiennent les acteurs ensemble. On réfère souvent à la culture locale pour expliquer le succès de certaines régions, notamment celui des districts industriels italiens. La proximité (parfois aussi appelée les effets d'agglomération) aurait un impact positif sur le développement économique. La proximité favoriserait la diffusion de la connaissance et ainsi, obligerait les entreprises à faire preuve d'innovation. Le mode de gouvernance axé sur le partenariat constituerait aussi « une réponse pertinente dans le contexte de développement des *clusters* », selon Tremblay (2008 : 318).

Certains auteurs invitent toutefois à la prudence et rappellent que ces instances ne sont pas exemptes de conflits et de relations de pouvoir (Cumbers et coll., 2003; Lovering, 1999; Rossi, 2004; Taylor et Thrift, 1982). Klein (1992) met en doute la possibilité d'induire des expériences de partenariat qui habituellement sont caractérisées par leur spontanéité.

Le concept de partenariat de notre proposition de recherche est cohérent avec l'approche institutionnaliste. Nous l'avons préféré à d'autres plus connus tels que le réseau, l'ancrage, les relations interpersonnelles et la culture, des concepts qui trop flous ou difficiles à évaluer (Markusen, 1999). Le concept de partenariat est clair, facile à valider, mais aussi il correspond bien aux modes d'organisation du Québec. Dans le projet ACCORD, c'est aussi ce mode d'organisation qui a été privilégié dans les différentes instances mises sur pied.

De nos résultats, quels sont les bénéfices du partenariat? Existe-t-il des effets de proximité dans les régions périphériques? Les conflits et les relations de pouvoir sont-ils des éléments à considérer? En fin de compte, les relations de partenariat sont-elles une composante du développement économique?

#### **5.1.5.1 Les avantages du partenariat**

Lors des entretiens, les acteurs régionaux accordaient une grande importance aux relations de partenariat. Les relations de partenariat étaient nettement préférées à des décisions « imposées par le haut ». Les personnes interrogées étaient convaincues que le développement économique de leur région devait être pris en charge par la population qui y réside. Il y avait également une conviction selon laquelle la population régionale est la mieux placée pour connaître ses besoins et pour trouver les solutions appropriées à son développement économique.

On attribue plusieurs effets positifs aux relations de partenariat : connaître les différents intervenants, identifier les leaders, nouer de nouvelles relations, échanger de l'information et accumuler des renseignements utiles pour la réalisation de son entreprise. De façon plus globale, les instances de partenariat ont permis aux acteurs régionaux de s'entendre sur le secteur d'activités à développer, sur les orientations à suivre, sur les actions à réaliser au cours des prochaines années. Pour des personnes interrogées, ces instances ont montré aux paliers gouvernementaux que la concertation est possible dans les régions.

Dans cette partie, nous discutons plus particulièrement des avantages du partenariat à travers ses deux effets les plus importants selon la littérature : la diffusion de la connaissance et l'augmentation de la compétitivité.

### ***La diffusion de la connaissance***

Dans la littérature, les effets de proximité sont vantés en ce qu'il améliore la connaissance (Maskell et coll., 1998; Storper et Venables, 2004). Dans la Silicon Valley, l'échange informel d'informations, facilité par la proximité et la mobilité de la main-d'œuvre, serait source d'innovation (Saxenian, 2000). Nous avons plusieurs témoignages qui vont dans ce sens. D'une part, il y a des externalités liées à la concentration localisée de chercheurs, de professionnels dans un même secteur d'activité, ce qui faisait dire aux intervenants de l'Abitibi-Témiscamingue qu'on devrait rapatrier toutes les activités de ce secteur dans leur région. D'autre part, la proximité favorise l'échange informel d'information, ce que nous avons constaté dans le créneau de la *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* : Premier Tech emploie tellement de monde, en mettant ensemble les bribes d'information que l'on obtient d'un conjoint, d'un ami ou d'un parent, on peut avoir une bonne idée des projets en cours.

Dans les régions à plus faible population, on se rend compte que tout le monde se connaît même si ces régions couvrent un grand territoire. Les gens qui résident dans une même localité se connaissent, ils se côtoient au restaurant, à l'épicerie, sur un terrain de golf, etc.; il se crée des liens privilégiés.

Ce sont aussi souvent les mêmes personnes qui siègent aux comités d'administration d'une institution financière ou d'un organisme gouvernemental; on n'a ainsi pas besoin de connaître le nom du promoteur pour deviner à qui le projet d'affaires appartient. Les relations de proximité font en sorte d'élever le risque que les projets d'affaires des promoteurs soient divulgués aux concurrents. Les mesures disciplinaires ou éthiques ne sont pas suffisantes pour empêcher la transmission d'informations confidentielles.

En fin de compte, les résultats confirment que les effets de proximité contribuent à la diffusion de la connaissance, mais ceux-ci ne se manifestent pas nécessairement à l'intérieur d'instances de partenariat. De plus, cette diffusion de connaissance n'est pas nécessairement positive, créatrice d'emplois, suscitant l'innovation ou améliorant la compétitivité. Au contraire, après avoir investi plusieurs années en Recherche & Développement, les effets peuvent être dévastateurs (et non stimulants) pour un entrepreneur de se voir copier son prototype par un concurrent voisin (ou même étranger), et ce, malgré les brevets d'invention, comme on l'a témoigné lors des entretiens. Ainsi, la diffusion de la connaissance peut nuire énormément aux personnes qui la subissent, et mettre un terme à des projets innovateurs et fortement créateurs d'emploi.

### ***L'accroissement de la compétitivité***

La proximité invite à la diffusion de la connaissance. Dans la littérature, elle serait source de compétitivité puisqu'elle oblige les entrepreneurs à faire preuve constamment d'innovation pour demeurer dans la course. Pour Michael Porter (2000), la présence de firmes concurrentes et de fournisseurs à proximité favorise la compétitivité des entreprises.

De nos résultats, il est difficile d'affirmer que les relations de partenariat amènent les entreprises à être plus compétitives. Premièrement, les entreprises ne participent pas beaucoup aux initiatives publiques de développement économique. Elles s'engagent davantage dans des actions en réseau restreint correspondant à leur secteur d'activité. Elles s'échangent de l'information dans la mesure où elles ne sont pas concurrentes entre elles, mais plutôt complémentaires (ex. : *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*). De plus, lorsque les entreprises ont un réseau, celui-ci n'est pas nécessairement localisé dans la région même (réseau Transal), on fait surtout affaire avec une association qui représente nos intérêts. Ces constats appuient Shearmur et Polèse (2003) lorsqu'ils affirment que ce n'est pas nécessairement le réseautage au sein d'une région qui est important pour une entreprise. Dans leur observation du *cluster*

maritime, Melançon et Doloreux (2008) ont aussi constaté que le réseautage entre les acteurs n'était pas une condition suffisante à l'innovation. Aussi, les entreprises des régions périphériques sont soumises aux pressions extérieures qui les poussent à accroître leur compétitivité pour conserver ou accroître leur part de marché, même si dans leur environnement immédiat, il existe peu de firmes concurrentes. Ainsi, on n'a pas besoin de mettre en place des stratégies particulières pour que les entreprises soient compétitives.

### **5.1.5.2 Les limites du partenariat**

Les acteurs régionaux ont peut-être une vision « romantique » du partenariat (Plummer et Taylor, 2003), car dans la réalité, ce concept est empreint de limites importantes. La concertation comporte un coût. Étant donné les caractéristiques des régions périphériques, où la population est répartie sur un immense territoire, les instances de partenariat ne sont pas faciles à organiser et à mobiliser, et elles coûtent cher. Certes, le partenariat peut s'exercer par des moyens de communication plus économiques comme le téléphone ou Internet, mais lorsque les choses se corsent, lorsqu'il y a des négociations ou des consensus qui doivent se prendre, les rencontres en vis-à-vis sont nécessaires. Dans les régions périphériques, on doit parfois parcourir des centaines de kilomètres, prendre l'avion pour se rendre à une réunion, coucher sur place, ce sont plusieurs centaines de dollars dépensés.

Pour diminuer les frais de déplacement, on tient habituellement les réunions dans les villes les plus peuplées. Les personnes qui résident dans les grandes villes des régions périphériques sont privilégiées puisqu'elles ont moins à se déplacer. C'est souvent le cas des organismes de soutien qui sont souvent établis dans les grandes villes pour mieux desservir leur clientèle. Cette situation explique peut-être pourquoi les organismes de soutien participent davantage à ces instances.

En plus des coûts, ce mode de fonctionnement demande aussi du temps. Lorsqu'on discute à plusieurs, les consensus sont plus difficiles à atteindre. Les délais de réalisation ont un impact sur la mobilisation des acteurs. L'on comprend que les acteurs

régionaux s'attendent à des retombées en échange de leur participation et que les PME soient plus réticentes à participer à de telles réunions; les grandes entreprises ayant du personnel qu'elles peuvent assigner aux relations avec les partenaires régionaux.

Dans les régions à faible population, ce sont donc souvent les mêmes personnes qui participent à un projet de développement économique. Il y a une limite à demander aux acteurs régionaux de prendre en charge une démarche, en plus de leur travail habituel et des autres instances auxquelles elles participent déjà. La mise en œuvre de relations de partenariat demande donc que des frais de déplacement, des frais de fonctionnement et des ressources humaines soient octroyés pour diminuer les coûts des participants et alléger leurs tâches. En fin de compte, c'est souvent une nouvelle institution qui est créée pour faire le suivi de la démarche. Cette instance s'ajoute à de nombreuses autres qui existent.

Certes, il est préférable que la population régionale participe à un projet qui concerne son développement pour assurer sa réussite, mais le moyen le plus efficace pour ce faire ne passe pas nécessairement par le mode partenarial. Dans cette étude, on réalise aussi que les relations de partenariat ne mettent pas fin aux conflits.

### ***La présence de conflits***

Les conflits ont été omniprésents au cours de notre analyse des créneaux. Il y a des histoires de conflits qui perdurent entre les acteurs régionaux depuis des années, et il y en a des nouveaux qui se créent du fait que chacun cherche à obtenir sa part de bénéfices du projet. Il y a également les conflits qui s'observent entre les entreprises, entre entreprises et organismes de soutien, entre villes d'une même région périphérique, entre les régions périphériques ainsi qu'avec les régions centres. Des conflits ont fait surface avec le palier gouvernemental qui avait en charge le projet, mais aussi avec d'autres paliers de compétence (ex. ministère fédéral). Les propos étaient souvent durs à l'endroit du palier régional de décisions (ex. CRÉ).

Ces conflits ont une influence directe sur le projet de développement économique. Pour atténuer les conflits, nous avons vu, par exemple, dans le créneau



*Récréotourisme santé/nature*, que le comité de créneau a dû élargir l'éventail des mesures dans son plan d'action pour obtenir l'approbation des élus qui voulaient obtenir des retombées du projet. Cet élargissement a cependant perdu le sens et les orientations premières du créneau, à savoir, développer quelques points stratégiques de la région au niveau touristique qui rayonnerait par la suite sur l'ensemble du territoire.

Et on ne crée pas des liens de confiance et des relations harmonieuses par le seul fait d'asseoir les acteurs ensemble, il faut du temps pour construire des relations solides. Les entreprises se concurrencent entre elles, elles sont réticentes à transmettre l'information. Il y a le phénomène des « free-riders », ces entreprises qui vivent en partie au profit des autres, ou encore celles qui profitent de l'occasion qui leur est donnée pour chercher l'information sans pour autant partager la leur. MacKinnon et coll. (2002) avaient bien cerné la situation lorsqu'ils écrivent que : « [...] the literature on learning regions would seem to underplay the problems of building and sustaining trust in the face of competitive pressures which might lead firms to seek to appropriate network assets for their own private benefit » (: 302).

Les relations de partenariat ne sont pas une condition suffisante en soi pour assurer que les conflits ne viennent dévier le projet initial. Ces conflits sont tels que dans un projet de développement économique régional, on doit être en mesure d'agir sur ceux-ci ou, à tout le moins, les prendre en considération pour prendre les meilleures décisions. Ces conflits ne se situent pas qu'à l'intérieur des relations de partenariat, ce qui donne raison à Markusen (2000) lorsqu'elle proposait d'observer les liens entre les différents paliers gouvernementaux, les liens interrégionaux ainsi que ceux avec l'extérieur. Nos observations nous font dire également que les relations de partenariat sont vouées à une vie courte ou une efficacité relative lorsqu'elles ne sont pas initiées par les acteurs régionaux eux-mêmes.

### ***Les relations de pouvoir et les groupes d'élite***

Les relations de partenariat sont empreintes de relations de pouvoir. Dans le projet ACCORD, les présidents ou vice-présidents provenaient souvent de la grande

entreprise. Les comités étaient composés de gens d'influence, les syndicats et les représentants de la société civile n'en faisaient pas partie.

La composition des instances partenariales a un impact sur les décisions. Celles-ci sont souvent au profit des membres qui en font partie. Nous avons vu, par exemple, que les plans d'action des créneaux sont devenus le reflet des demandes de l'ensemble des intervenants assis à la table des comités de créneaux. L'accent sur la formation en institution dans les plans d'action s'explique aussi par la présence marquée d'institutions d'enseignement au sein des comités. Taylor et Thrift (1982) avaient raison de souligner l'importance des acteurs ou des groupes d'élite dans les formes de développement économique régional, les relations de domination entre les entreprises, en particulier, l'influence des grandes entreprises. Selon Rossi (2004), il se crée actuellement des groupes d'élite dans les initiatives de développement économique régional où les acteurs les moins favorisés n'ont pas leur place, où la performance prend le relai des préoccupations sociales. Nous sommes d'avis que l'absence, par exemple, de syndicats ou de représentants de la main-d'œuvre au sein des comités explique le peu de préoccupations envers la main-d'œuvre et des aspects qui touchent la qualité de vie. La présence des acteurs de la société civile aurait peut-être fait en sorte que les plans d'action des créneaux aient des effets plus structurants sur la région. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, par exemple, on peut penser que les questions des redevances hydrauliques et du plancher d'emploi en échange des privilèges que reçoit Alcan auraient été soulevées au comité de créneau devant la campagne de protestation organisée par le Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida (SNEAA) et l'issue du référendum sur la question.

Les participants aux comités du projet ACCORD parlent et agissent au nom de la région, elles font des choix en ce qui concerne le développement économique qui ont des conséquences sur la région, ne serait-ce que la priorité accordée à ces projets par rapport à d'autres initiatives. Mais les personnes qui participent à ces instances de partenariat n'ont pas de compte à rendre à la population de leur région pour le choix des interventions, ni pour la réussite du plan d'action. Les balises pour s'assurer que les

choix reflètent la volonté régionale ne résistent pas aux relations de pouvoir. Dans le projet ACCORD, la signature des ententes ne crée pas d'obligations envers les signataires, sauf celui d'un appui moral. Il en est de même pour le gouvernement. Les membres des comités ACCORD n'ont à leur disposition que des pressions politiques pour que les ministères appuient leurs orientations. Aussi, il ne suffit pas que les membres soient élus par la population pour que les décisions aillent dans le sens de l'intérêt régional, comme nous l'avons observé dans le cas des CRÉ où règne, selon plusieurs personnes, une perpétuelle guerre de clochers.

Un projet de développement économique doit obtenir l'appui de la population. Au cours de notre analyse, nous avons eu plusieurs exemples de projets qui ont échoué du fait que la population n'a pas suivi et s'est même opposée aux décisions de ses élus (ex. projet Rabaska). Toutefois, les relations de partenariat n'assurent pas que la population appuie un projet, que les intérêts de la région seront priorisés par rapport aux personnes qui en font partie.

### ***La gouvernance urbaine***

Depuis plusieurs années, les géographes, économistes, sociologues, politicologues s'intéressent à la façon dont les villes et les régions sont gouvernées. Appelée parfois *coalitions de croissance* ou *régimes urbains*, les chercheurs : « ... analysent les politiques urbaines sous l'angle de l'articulation entre des dynamiques économiques situées à une échelle internationale, un système institutionnel national et une structuration du pouvoir local mettant aux prises différents groupes sociaux » (Jouve, 2003 : 121).

Les *coalitions de croissance* réfèrent principalement aux travaux de Logan et Molotch (1987). Dans les coalitions de croissance, l'intérêt foncier est l'élément structurant les acteurs économiques. Les élus, les propriétaires fonciers, les spéculateurs et autres acteurs privés, avec l'aide « d'acteurs auxiliaires » tels que les universitaires, cherchent à accroître la valeur de la propriété foncière. Cette coalition réussit à influencer les décisions politiques au profit de leurs intérêts, mais également à « ...

établir une équivalence entre les intérêts d'une ville dans sa globalité et ceux d'une coalition ou d'un groupe social donnés » (Jouve, 2003 : 126). La théorie des coalitions de croissance a été fortement critiquée pour l'accent qu'elle porte à la rente foncière, mais également pour le peu d'importance accordée « ... au politique, aux rapports de domination, aux conflits entre groupes sociaux locaux » (: 128).

C'est notamment pour répondre à ces critiques que s'est imposée la théorie des *régimes urbains* (Elkin, 1987; Stone, 1989). Un régime urbain est défini comme un « groupe informel quoique relativement stable, ayant accès à des relais institutionnels lui permettant de conserver un rôle significatif dans les décisions du gouvernement » (traduction de Méndez et coll., 2007 : 470; Stone, 1989 : 6). Dans les régimes urbains, l'acteur politique local est soumis aux intérêts des groupes organisés, en particulier, les acteurs économiques.

Les coalitions de croissance et les régimes urbains ont connu une grande popularité mais aussi de nombreuses critiques<sup>73</sup>. On leur reproche surtout de refléter la situation américaine; les études de cas européens (en particulier en Grande-Bretagne) n'appuyant pas ces théories. En fait, l'acteur politique régional et ses institutions ont plus d'influence sur les décisions de la région que ne le laissent entendre ces théories, et la mainmise des acteurs économiques n'est pas aussi importante. L'État joue aussi un rôle important dans les orientations prises au niveau local : « Penser les villes en dehors de toute référence aux institutions locales et à l'État consiste une démarche empiriquement infondée » (Jouve, 2003 : 141).

Dans cette étude, il est difficile d'affirmer que nous sommes en présence de coalitions de croissance ou de régimes urbains, tel qu'on l'entend dans la littérature. Les comités de créneaux et les comités régionaux ACCORD, bien qu'ils regroupent des élites régionales, ne sont pas issus de coalitions mais d'une demande de participation du gouvernement à un projet de développement économique régional. Cette participation

---

<sup>73</sup> Plus récemment, voir notamment le débat de Stone avec Imbroscio et Davies dans *Journal of Urban Affairs*, vol. 26, no 1.

s'est effritée due à l'absence de mobilisation des acteurs privés. Les réunions des comités de créneaux se poursuivent parfois en l'absence de ces acteurs. Il s'avère que les liens qu'entretiennent les élites avec la sphère politique se font davantage sur une base individuelle que collective. Et dans cette étude, les ressources régionales de soutien, en particulier les établissements universitaires et collégiaux, semblent avoir une influence politique aussi importante que les acteurs privés dans les projets. En somme, nous sommes loin de groupes stables d'acteurs privés organisés, il y a donc des différences de fond entre ces théories et les études de cas examinés. Les situations observées reflètent peut-être tout simplement un certain opportunisme des acteurs « qui profitent de toutes les occasions produites en grande partie par l'État central pour mobiliser des fonds publics » (Jouve, 2003 :139). Il n'en demeure pas moins que le mode de gouvernance approprié constitue une préoccupation majeure pour la réussite d'un projet de développement économique.

### **5.1.5.3 Les relations de partenariat : un mode de gouvernance inapproprié**

Au bout du compte, les résultats confirment que les effets de proximité contribuent à la diffusion de la connaissance, mais ceux-ci ne se manifestent pas nécessairement à l'intérieur d'instances de partenariat. De plus, cette diffusion de connaissance n'est pas nécessairement positive, créatrice d'emplois, suscitant l'innovation ou améliorant la compétitivité. Des résultats, il est aussi difficile d'affirmer que les relations de partenariat amènent les entreprises à être plus compétitives. De toute manière, les entreprises des régions périphériques n'ont pas besoin de participer à des instances de partenariat pour les forcer à accroître leur productivité pour entrer dans la course, elles y sont déjà.

Comme le concept de culture, le mode de gouvernance par le partenariat est teinté d'un certain romantisme (Plummer et Taylor, 2003). On oublie peut-être qu'il

comporte des coûts importants et n'est pas nécessairement le mode de gouvernance le plus efficace. Dans les régions périphériques, les limites du partenariat sont peut-être plus frappantes en raison de la distance.

Il faut aussi reconnaître la présence de conflits qui ne s'estompent pas par le seul fait d'asseoir les acteurs ensemble. Et les conflits qui se jouent avec des acteurs extérieurs à la région ont aussi une influence sur le projet. Une fois de plus, on constate qu'un projet de développement économique ne se détache pas de l'histoire de la région et des aspects sociaux, en l'occurrence l'histoire des conflits entre les acteurs. Le partenariat est peut-être plus efficace lorsqu'il provient de l'initiative des acteurs locaux que lorsqu'il est suscité par un acteur extérieur à la région (Klein, 1992).

Le mode de gouvernance par le partenariat n'est pas garant des décisions prises dans le meilleur intérêt de la population de la région en raison de la composition des acteurs et de la dynamique des relations de pouvoir. Cette situation est peut-être exacerbée du fait que dans les régions périphériques, ils sont peu nombreux à pouvoir participer à ces instances, ce qui fait dire à certaines personnes que ce sont « toujours les mêmes ». Par défaut, le pouvoir régional se concentre entre les mains de personnes qui travaillent pour des entreprises prospères ou pour des ressources régionales de soutien publiques, en soi, les seules institutions qui ont les moyens financiers de consacrer des ressources humaines à de telles instances. Il s'ensuit que les groupes sociaux ne disposant pas de ces ressources ne peuvent participer à de telles instances et influencer les décisions.

Dans le projet ACCORD, comme on le constate également dans d'autres initiatives de gouvernance locale dans le monde (Jouve, 2007), certains groupes sont exclus des instances de décisions telles que ceux qui représentent la main-d'œuvre et la société civile. Finalement, à l'instar des propos de Rossi (2004), ce sont des groupes d'élite qui prennent le contrôle du projet, qui l'orientent en fonction de leurs intérêts, mais cela n'assure pas que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de la région. Cette démarche oriente le gouvernement sur les secteurs et les mesures qui

soutiennent les intérêts des participants. Or, ces personnes ne sont pas nécessairement des personnes élues par la population, elles n'ont pas de comptes à rendre sur leurs actions. Mais l'instance de partenariat a un « effet symbolique et idéologique très fort » (Jouve, 2007 : 15) puisqu'elle est perçue comme répondant aux besoins de la population régionale. Pour reprendre Jouve (2007), « ... Sous couvert de mobilisation de la société civile, c'est à une entreprise de légitimation des acteurs économiques et de consécration des élus et des technostructures dans le jeu politique local que cette démarche a abouti » (: 14)

Ces constats ne remettent pas en question l'importance de l'adhésion des acteurs régionaux et de leur rôle à la mise en œuvre d'un projet de développement économique. Dans plusieurs cas même, ce sont les acteurs locaux qui se mobilisent pour sauvegarder les emplois ou pour créer des projets pour les populations défavorisées (Klein et Fontan, 2003). C'est le mode de gouvernance approprié qui est questionné ici dans les initiatives de développement économique régional. En raison des relations de pouvoir qui se jouent, qui sont souvent liées au pouvoir économique, nous ne croyons cependant pas que la présence d'acteurs de la société civile dans les instances de décisions suffit à établir un équilibre entre les intérêts sociaux et économiques. Notre position privilégie plutôt un mode de gouvernance responsable et imputable, collaborant avec l'ensemble des acteurs régionaux qu'ils soient économiques ou sociaux, mais privilégiant l'intérêt collectif.

### 5.1.6 Proposition de recherche sur les ressources régionales de soutien

Un projet de développement économique régional visant l'emploi doit :

- S'appuyer sur la présence de ressources publiques et privées qui soutiennent les efforts en matière de développement économique régional.

Dans la revue de littérature, nous avons vu que les institutionnalistes tentent de comprendre les composantes du développement économique à travers les institutions sociales (Martin, 2003). La notion d'institutions est large, elle prend la forme de règles, de conventions, de coutumes, de normes, d'interventions, en fait, « tout se qui règle la conduite des agents » (Petit, 2002). Dans ce sens, le succès de certains *clusters* industriels n'est pas le fait du hasard ou des décisions individuelles soutenues par une main invisible, il s'explique par les institutions qui ont été mises en place. Dans le modèle de diamant de Porter (2000), la présence de ressources de soutien à proximité fait partie des facteurs qui contribuent à la productivité des entreprises. Selon la théorie des « régions apprenantes », la présence d'universités, d'infrastructures de recherche et technologiques (Malmberg, 1997) favoriseraient une meilleure diffusion de l'information et des nouvelles technologies auprès des entreprises, mais aussi une meilleure collaboration entre elles.

Dans cette proposition de recherche, nous avons mis l'accent sur une forme d'institutions particulières que sont les ressources régionales de soutien. Conformément à l'approche institutionnaliste, mais aussi dans le contexte particulier des régions périphériques, nous croyions que les ressources régionales de soutien étaient nécessaires pour appuyer les efforts de développement économique régional des entreprises. Ces ressources peuvent être privées ou publiques. Elles ont trait, par exemple, à la formation, au financement, à l'aide à la recherche et à l'innovation. Elles doivent également être situées à proximité des entreprises. La présence de ressources régionales de soutien nous



apparaissait importante étant donné la contrainte des distances à parcourir pour obtenir un service, mais également, du fait que les régions périphériques étaient peut-être moins bien pourvues que les autres régions dans ce domaine.

#### **5.1.6.1 Les ressources régionales de soutien comme condition au développement économique**

Les régions périphériques de cette étude sont, tout de même, aussi bien pourvues au niveau des ressources régionales de soutien même si dans les plans d'action, de nouvelles institutions de soutien sont demandées telles que des centres d'innovation, de référence et de transferts technologiques. En fait, lorsqu'un besoin est exprimé, on pense assez facilement à une nouvelle ressource de soutien pour le combler.

Nous avons également constaté que les ressources régionales de soutien sont importantes pour les entreprises. Ces dernières réfèrent régulièrement à celles-ci lorsqu'elles ont un besoin de main-d'œuvre (ex. : Emploi-Québec) et désirent obtenir une subvention ou une aide financière pour leur projet (ex. : DEC, MDEIE). Plusieurs ont demandé que ces ressources soient situées à proximité : le service est meilleur parce que les ressources de soutien connaissent les promoteurs et le secteur d'activité. À plusieurs égards, les relations de proximité avec les ressources régionales de soutien nous sont même apparues plus contributives au succès des entreprises que les relations de partenariat mises en œuvre dans le cadre du projet ACCORD. Toutefois, celles qui oeuvrent dans un secteur plus pointu (ex. : biotechnologies) trouvent parfois une meilleure écoute pour leur projet dans la métropole de Montréal.

Cependant, nous ne pouvons affirmer que la présence de ressources régionales de soutien soit, dans toutes les situations, une composante importante du développement économique. Leur importance n'est pas innée. Elle dépend de plusieurs choses, par exemple, du stade de développement du secteur d'activité ou du créneau, des problématiques que les entreprises vivent en particulier. Et dans les créneaux étudiés, les besoins des entreprises ne s'exprimaient pas nécessairement en de nouvelles institutions

ou en renforcement des ressources régionales de soutien existantes. Ils étaient surtout dirigés vers des mesures d'aide financière, par exemple, pour le prédémarrage ou le démarrage de leur projet, pour la recherche et développement ou la commercialisation de leurs produits.

Nos constats contredisent les propos de certains intervenants travaillant pour des organismes de soutien, et qui considéraient que les ressources régionales de soutien sont une condition préalable au développement économique. Dans le créneau *Transformation de l'aluminium* de même que celui des *Ressources, sciences et technologies marines*, c'était particulièrement le cas. Les participants estimaient qu'il fallait d'abord doter la région de centres de recherche, d'innovation et d'infrastructures technologiques afin d'attirer les entreprises dans le domaine. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, on semblait convaincu qu'en se dotant de tels organismes, on réussirait à créer une véritable grappe industrielle dans la région. Certaines personnes misent aussi beaucoup sur la formation et la recherche pour stimuler l'innovation dans leur créneau. Dans la même veine, certaines personnes croient qu'il y a une masse critique de chercheurs à atteindre dans un domaine pour que l'innovation lève et que de nouvelles entreprises voient le jour. Pour Grossetti (2003), il s'agit d'un mythe. Les entreprises ne s'installent pas dans une région parce qu'il existe des ressources régionales de soutien, les choix d'implantation dépendent d'aspects économiques plus classiques tels que la proximité des marchés ou des ressources.

Sans renier la possibilité que des projets porteurs d'emploi puissent résulter de ces centres de recherche et d'autres types d'institutions, d'autres éléments nous ont semblé plus cruciaux pour le développement des créneaux. On peut penser, par exemple, à l'ouverture des réseaux d'affaires de la grande entreprise, à la possibilité d'obtenir un brevet pour les produits inventés pour la grande entreprise et à l'approvisionnement en matières premières. Il s'avère aussi que ces centres de recherche et de transfert technologique profitent parfois davantage aux institutions d'enseignement qui les hébergent en leur permettant d'obtenir de généreuses subventions de recherche et d'attirer des professeurs d'élite dans le domaine. De plus, on a parfois l'impression que

ces institutions sont créées en substitution à des activités qui existent déjà dans les entreprises, ou au bénéfice de quelques-unes.

Finalement, lors de l'élaboration de cette proposition de recherche, nous avons commis deux erreurs. La première, c'est d'avoir pensé intuitivement que la formation et la recherche, en particulier, sont nécessairement la source de l'innovation. Cette situation n'est pas détachée de l'importance que l'on accorde dans les écrits à l'économie du savoir, à l'apprentissage et à la main-d'œuvre hautement qualifiée pour l'économie des pays développés. Ce sont d'ailleurs des termes que l'on retrouve dans les théories et modèles de l'approche institutionnaliste tels que le milieu innovateur, les régions apprenantes et les systèmes d'innovation; nous avons déjà discuté de l'importance de la formation précédemment. La deuxième, c'est de considérer les ressources régionales de soutien comme des acteurs passifs alors qu'ils sont, en fait, des acteurs stratégiques (Crozier et Friedberg, 1981).

#### **5.1.6.2 L'acteur stratégique**

Les ressources régionales de soutien ont joué un rôle précieux dans le projet ACCORD, elles ont été très présentes au sein des comités régionaux ACCORD et des comités de créneaux. Elles ont collaboré grandement à la rédaction des stratégies et des plans d'action. C'est aussi auprès des ressources régionales de soutien qu'on confie la responsabilité du suivi des plans d'action (ex. : MISA, Technopole maritime, Société de la Vallée de l'aluminium).

Les ressources régionales de soutien ne sont pas des acteurs « passifs ». Lorsqu'un nouveau projet se met en marche, les ressources régionales de soutien sont proactives pour offrir leurs services. Ce sont des acteurs qui désirent prendre une place à part entière dans les projets, parfois trop au goût de certains et au détriment des entreprises.

Ce sont des acteurs qui interagissent à l'intérieur de relations de pouvoir. Les programmes qu'ils administrent leur donnent beaucoup de pouvoir auprès des

entreprises. Les ressources régionales de soutien se connaissent et s'échangent de l'information. Elles sont en mesure d'influencer positivement ou négativement les projets d'affaires des entrepreneurs. Les résultats nous laissent croire également qu'elles préfèrent être associées à des projets de grande envergure, des entreprises qui ont connu des « success story » et la grande entreprise, ce qui laisse de côté les nouveaux entrepreneurs et ceux qui sont propriétaires d'une petite entreprise. Nous avons vu, par ailleurs, que les ressources régionales de soutien disposent d'une certaine marge de manœuvre dans leurs actions et que parfois, elles contournent les règles pour satisfaire un client.

Les ressources de soutien sont des acteurs stratégiques qui s'inscrivent dans une dynamique où elles veulent accroître leur influence. Elles défendent rigoureusement leur mandat et cherchent à l'élargir. Dans le projet ACCORD, au même titre que les autres participants de ces comités, les ressources régionales de soutien ont profité de l'occasion pour y inscrire leurs projets. Dans les plans d'action des créneaux, on s'est retrouvé finalement avec une multitude de mesures les favorisant.

### **5.1.6.3 Les ressources régionales de soutien : pas nécessairement un facteur de succès**

Notre position de départ était qu'il est inutile de vouloir rechercher les meilleures pratiques ou les éléments qui ont fait le succès de certains *clusters* industriels. Chaque situation est différente : elle dépend de l'histoire, des ressources naturelles présentes, de l'état d'avancement du secteur d'activités, etc. Il est impossible de recopier des cas uniques. Avec la présente proposition de recherche sur les ressources régionales de soutien, nous réalisons que, malgré les bonnes intentions, nous sommes tombés dans le piège que nous voulions éviter, à savoir, statuer sur les ingrédients d'une recette qui ne sont pas nécessairement adaptés aux régions périphériques. En fin de compte, seule une analyse fine du marché du travail nous permet d'évaluer les besoins et définir les priorités, et les ressources régionales de soutien ne sont pas obligatoirement dans cette liste.

Le paragraphe précédent ne signifie pas que la présence des ressources régionales de soutien n'est pas nécessaire, au contraire, les entreprises ont besoin d'aide pour la réalisation de leur projet d'affaires. Mais pour réaliser un projet de développement économique, sauf en ce qui concerne l'instance qui voit à la mise en œuvre et au suivi du projet, il n'est pas toujours nécessaire de multiplier et de renforcer les ressources régionales de soutien : créer de nouveaux programmes de formation, prévoir des centres de recherche ou d'innovation, etc. L'idée de s'en remettre constamment au gouvernement pour financer de nouvelles ressources régionales de soutien ou injecter davantage des fonds publics n'est pas tenable et souhaitable à long terme. Il y a toujours des limites budgétaires à considérer, et des choix qui doivent se faire.

Les ressources régionales de soutien sont des acteurs stratégiques qui oeuvrent aussi à l'intérieur de relations de pouvoir. Leur présence n'assure pas nécessairement une forte cohésion et une orientation en fonction des objectifs fixés. Il convient donc de moduler leur importance en fonction des institutions qui existent déjà, des budgets disponibles, de l'état d'avancement du secteur à développer, et mieux encadrer leur rôle afin qu'on ne dévie pas de l'objectif et que l'on concentre les priorités aux bons endroits. Dans ce sens, et malgré toute l'importance que l'on accorde dans la littérature à ces institutions, nous considérons que les ressources régionales de soutien ne sont pas nécessairement une condition de succès pour le développement économique des régions périphériques.

## **5.2 Synthèse et reconstruction du modèle**

Dans ce chapitre, nous avons vérifié si les propositions de recherche sur lesquelles reposait le modèle conceptuel élaboré tenaient la route en regard des résultats observés. L'emploi demeure l'objectif à atteindre si l'on veut améliorer la situation relative des régions périphériques. Il ne s'agit pas ici que d'augmenter le nombre d'emplois, mais de créer des emplois de qualité. Cette définition d'emplois de qualité ne signifie pas nécessairement des emplois hautement qualifiés, assortis de généreuses

conditions de travail. Il s'agit d'emplois offrant un salaire et des avantages sociaux compétitifs, mais surtout des emplois permanents, à plein temps. Ces emplois permettent d'envisager un avenir dans la région, sont suffisamment intéressants pour qu'on prenne le risque de déménager et de poursuivre sa vie dans une région périphérique.

Pour parvenir à cet objectif, il faut avoir une **connaissance** approfondie **des marchés du travail**<sup>74</sup>. La connaissance des marchés du travail permet de dégager les priorités d'action et de rester centré sur l'objectif d'emploi. Dans cette prospective, un examen de l'espace industriel est un passage obligé. Il permet de situer les entreprises dans l'espace régional, de comprendre les interrelations entre les entreprises, de vérifier leur nombre et leur rapport de dépendance, par exemple, envers la grande entreprise. L'examen de l'espace industriel doit permettre de recenser les besoins des employeurs, en particulier, ceux des PME.

La connaissance des marchés du travail comprend nécessairement un volet main-d'œuvre. Il s'agit de procéder à une analyse de la segmentation des emplois et des compétences de la main-d'œuvre de la région. On s'intéresse, par exemple, à la population en chômage, aux compétences sous-utilisées, aux mesures d'attrait et de rétention, à l'amélioration de la qualité de vie, à la formation continue. On cherche les moyens qui permettront à la main-d'œuvre d'accroître ses chances de trouver un emploi ou d'améliorer sa situation d'emploi et sa qualité de vie.

Les relations de pouvoir et les conflits se jouent à l'intérieur de toutes les composantes du modèle initial élaboré. On l'a constaté à maintes reprises dans la situation des PME vis-à-vis de la grande entreprise, dans le débat des régions centres/périphériques sur le maintien des mesures spécifiques, entre les villes d'une même région sur l'identification des créneaux et les mesures des plans d'action, etc. Les relations de pouvoir et les conflits sont d'une telle ampleur qu'elles peuvent influencer passablement la démarche du projet. On doit donc en tenir compte lors de l'élaboration

---

<sup>74</sup> Intentionnellement, nous avons grammaticalisé « marché du travail » au pluriel. Il se pourrait qu'on projet de développement économique chapeaute plus d'un marché du travail.

d'un projet de développement économique. Ainsi, **la compréhension de la dynamique régionale et interrégionale**, c'est-à-dire les interrelations entre les acteurs (les citoyens, les élus, les entreprises, les organismes de soutien) à l'intérieur de la région, mais aussi à l'extérieur de la région, y compris au niveau central, est une composante importante d'un projet de développement économique régional. Cette composante permet d'agir sur les conflits présents ou potentiels et de mobiliser les relations de pouvoir en fonction de l'atteinte des objectifs.

Dans ce chapitre, nous avons constaté que la mise en place de relations de partenariat n'est pas une garantie que les décisions seront prises dans le meilleur intérêt de la région. Elles ne sont pas non plus nécessairement le moyen le plus efficient pour mettre en place un projet de développement économique régional. Nous avons relevé la problématique de la capacité décisionnelle réelle des acteurs régionaux en l'absence de pouvoir économique. L'imputabilité des acteurs, tant au niveau du respect du mandat qui leur a été confié que de l'atteinte des objectifs, a été mise en doute. Nous avons soulevé aussi la question de la représentation effective des intérêts diversifiés dans une région donnée et de la reconnaissance de la légitimité de l'instance par les pairs. Notamment, cela nécessite **une instance régionale décisionnelle** ayant des responsabilités en matière d'emploi, imputable de ses actions et de l'administration de son budget, reconnue par le milieu, qui exerce un rôle de leadership dans le projet.

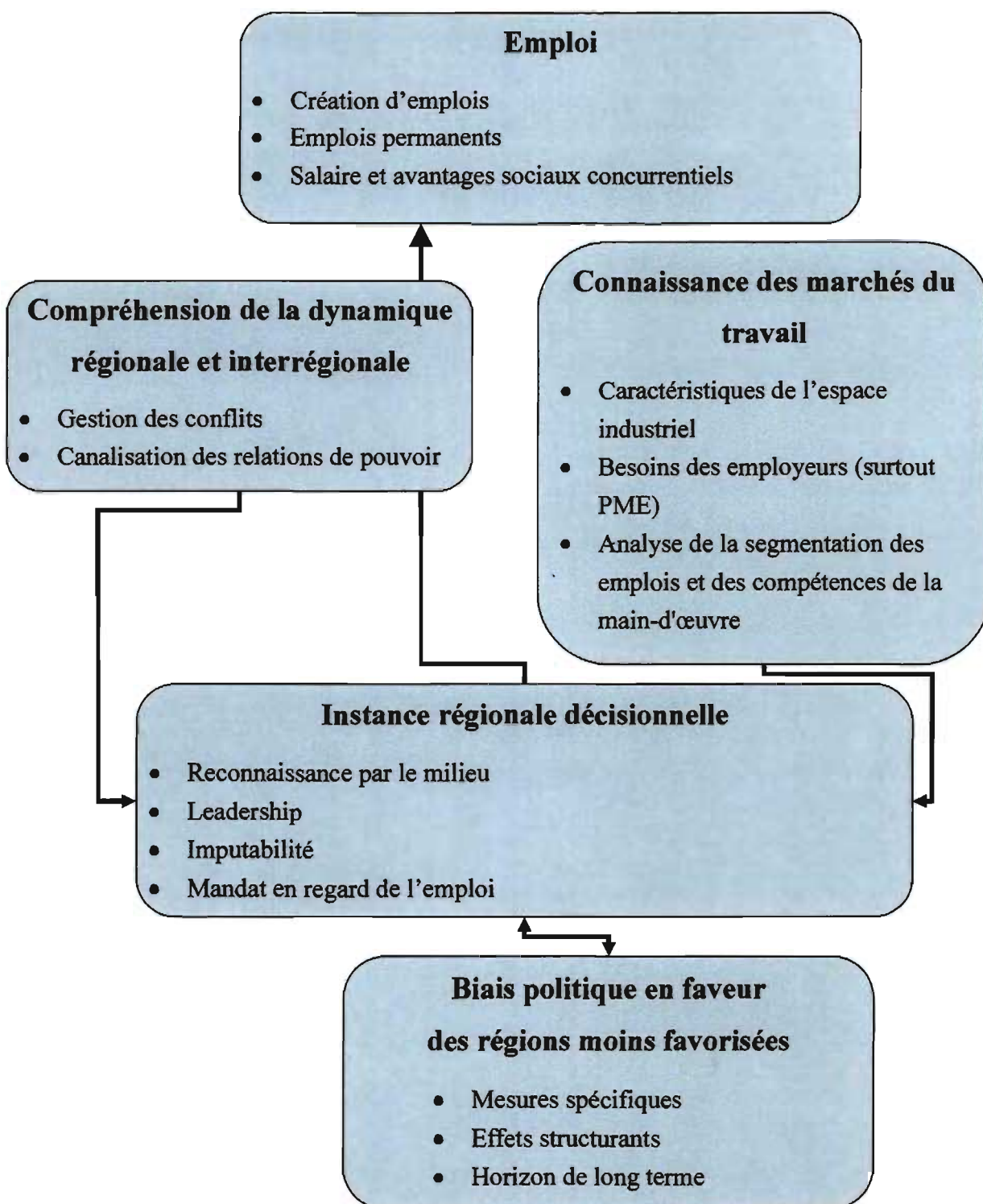
L'État a un rôle important à jouer en matière d'équité. L'État dispose également des moyens (ex. législatifs, budgétaires) pour faire changer le cours des choses. Étant donné les contraintes qu'elles doivent surmonter par rapport aux autres régions, l'État doit avoir un **biais favorable envers les régions moins favorisées**, c'est-à-dire donner des chances égales de développer leur économie par le biais de mesures spécifiques diverses. Il doit le faire dans une perspective de développement durable, c'est-à-dire mettre en oeuvre ou collaborer à des projets structurants pour les régions. La mise en oeuvre de projets structurants signifie la création d'emploi de qualité visant, au premier chef, les PME de la région et ayant des préoccupations importantes en matière de main-

d'œuvre. Ces projets s'inscrivent dans une vision à long terme, laquelle est soutenue par des politiques ou projets qui ne seront pas remis en cause continuellement.

Ainsi, la reconstruction de notre modèle sur les composantes du développement économique visant l'emploi repose, en premier lieu, sur un biais politique favorable de l'État à l'endroit des régions moins favorisées, lequel se traduit en des mesures spécifiques pour ces dernières. Ces mesures sont suffisamment d'importance pour donner une impulsion réelle à l'économie de la région à moyen ou long terme. Elles visent à créer de l'emploi dans les PME et à maximiser les compétences de la main-d'œuvre de la région. L'administration de ces mesures est confiée à une instance régionale décisionnelle reconnue par le milieu qui constitue l'interlocuteur privilégié dans son domaine. Cette instance a la responsabilité de mener à terme le projet en fonction des objectifs établis en matière d'emploi. Cette instance est imputable de ses actions. Pour guider ses choix, elle prend en considération la dynamique régionale et interrégionale et s'appuie sur une connaissance approfondie des marchés du travail (Figure 27).



Figure 27. Composantes du développement économique dans les régions moins favorisées



### 5.2.1 Biais politique envers les régions moins favorisées

L'éloignement des marchés et la faible population qui caractérisent les régions périphériques créent des désavantages certains pour ces dernières par rapport aux autres régions. Dans les créneaux examinés, les défis et les contraintes que les régions périphériques doivent surmonter sont majeurs. Leur économie est encore beaucoup basée sur les ressources naturelles et les PME qui oeuvrent à l'intérieur de ces créneaux (et elles ne sont pas nombreuses) voisinent avec des partenaires qui sont des multinationales.

Dans cette recherche, nous avons vu que la venue d'un centre d'appels pouvait faire en sorte de maintenir à flot une ville ou une municipalité qui en avait grandement besoin. Ce genre de mesure n'est cependant pas suffisant. Les régions périphériques ont besoin de projets de plus grande ampleur pour stimuler et diversifier leur économie.

L'État a le pouvoir d'améliorer la situation économique des régions périphériques. Il l'a d'ailleurs fait à plusieurs reprises comme dans le *Plan de relance de la Gaspésie*, la *Stratégie de développement économique des régions ressources*, dans les obligations de composantes gaspésiennes pour le créneau *Éolien*, dans le prix de l'électricité qu'il vend à Alcan ou à Alouette, dans son crédit d'impôt lié à la transformation de l'aluminium, etc. Ces mesures qu'on dit spécifiques — parce que toutes les régions n'en bénéficient pas — peuvent donner une véritable impulsion au niveau de l'économie d'une région. Elles doivent toutefois être accompagnées d'effets structurants.

Il ne s'agit pas ici d'attirer une multinationale par le biais de subventions ou d'aides de toute sorte pour créer des emplois qui disparaîtront par la suite avec les gains de productivité, lors d'une offre hostile d'un concurrent ou tout simplement, parce qu'on aura trouvé plus profitable ailleurs. Il s'agit de mettre en place des projets qui ont des effets à long terme pour les régions périphériques, en d'autres mots, « un projet de territoire » (Pecqueur, 2003). L'accent doit être mis davantage sur les PME. Les avantages offerts à la grande entreprise, s'il y a lieu, doivent être accompagnés de

contreparties, d'obligations envers la région non seulement sur le plan de l'emploi, mais surtout en transfert d'expertise, en l'ouverture de son réseau à l'étranger, en une obligation de fournir la matière première pour les PME. À l'exemple d'Oman au Moyen-Orient et d'Alouette sur la Côte-Nord, ces mesures doivent permettre à la région d'être autonome dans un secteur donné après une période de temps. Il ne s'agit pas seulement de venir en aide aux régions pour qu'elles se développent, mais d'assurer leur avenir.

Les changements structurels dont ont besoin les régions périphériques demandent du temps; ils ne peuvent donc être réalisés réalistement dans l'espace d'un mandat de quatre ans d'un gouvernement. Un projet constructif ne peut non plus être mis en œuvre si les objectifs et les moyens sont remis en question constamment. Ainsi, on revient en quelque sorte à inscrire le développement économique régional dans une « vision à long terme » ou une perspective de développement durable.

Les mesures spécifiques dont on fait mention, qui aboutissent à des projets structurants, demandent des changements à la législation, des crédits d'impôt spécifiques, des ententes gouvernementales avec des multinationales, la collaboration d'autres ministères pour la construction d'infrastructures routières, etc. Lorsque le gouvernement est convaincu d'une situation, il peut mobiliser toute sa machine administrative pour faire en sorte que le projet avance rapidement. Il a aussi la possibilité de démontrer le sérieux de son initiative, par exemple, en s'adjoignant un partenaire financier de taille et ainsi, mobiliser les acteurs régionaux dans son sillon. Ce biais est d'autant plus nécessaire que plusieurs initiatives passées de développement économique n'ont pas eu les résultats escomptés et que le scepticisme à leur endroit demeure.

Il nécessite donc une acceptation par la classe politique du fait que les régions périphériques du Québec n'ont pas une chance égale de développer leur économie par rapport aux autres régions, et qu'elles doivent avoir un appui particulier pour améliorer leur situation relative. Les régions périphériques ont donc besoin d'un appui politique

solide pour mettre en œuvre leurs projets structurants. Ainsi, leur développement économique doit faire partie des priorités gouvernementales et se refléter par l'octroi de budgets. Dans le meilleur des cas, il faudrait s'assurer que tous les partis politiques adhèrent à ces projets afin qu'une fois au pouvoir, ceux-ci ne soient pas remis en question.

Le biais politique envers les régions moins favorisées est la composante prioritaire de notre modèle.

### **5.2.2 Instance régionale décisionnelle**

Un projet d'une telle ampleur, dont la mise en œuvre s'étend sur plusieurs années, demande qu'une instance désignée le prenne en charge et en fasse le suivi. Il faut une institution à qui l'on confiera la responsabilité de mener à terme le projet. Le mandat de cette instance est de s'assurer que le projet duquel elle a la responsabilité se convertit en emplois de qualité pour les PME et la main-d'œuvre de la région.

Cette instance est décisionnelle, c'est-à-dire qu'elle fixe les priorités, elle établit les stratégies et les plans d'action, et administre les budgets qui y sont associés. Elle est imputable de ses décisions, elle doit donc rendre compte de son administration.

Cette instance est donc reconnue officiellement par le gouvernement. Son mandat et ses pouvoirs d'administration sont définis et encadrés dans une loi ou un règlement. Cet aspect technique minimise les pressions politiques et assure par la même occasion que son financement est planifié et que le projet est administré de façon cohérente.

La désignation d'une instance responsable du projet a pour objectif de résoudre le problème d'imputabilité relevé ainsi que celui de la légitimité des acteurs. Le fait que cette instance ait un mandat clair, gère le budget et ait également la responsabilité du plan stratégique et des plans d'action, assure aussi que des compromis soient faits et des priorités soient établies dans le sens des objectifs souhaités. Rien n'empêche l'organisme de s'associer des partenaires dans la réalisation du projet, au contraire. Toutefois, elle demeure responsable des choix qui ont été faits.

L'instance constitue l'interlocuteur privilégié auprès du gouvernement dans son domaine. C'est elle qui négocie avec le gouvernement les aspects qui concernent la mise en œuvre du projet. Aussi, en reconnaissant l'instance comme l'interlocuteur privilégié du projet en question, on évite les problèmes de dédoublement et de multiplication des ressources régionales de soutien. À cet effet, l'instance pourrait avoir son mot à dire sur les priorités des plans d'action. Elle pourrait négocier des arrangements de services avec certaines institutions ou d'autres régions, proposer des modifications aux organismes liés au projet, dégager des économies d'échelle, etc. Elle pourrait aussi donner son aval sur des programmes de formation ou de développement économique qui y sont reliés.

Elle peut aussi proposer de nouveaux projets au gouvernement ou des changements dans son champ d'expertise, c'est pourquoi dans le nouveau modèle, il y a rétroaction entre le gouvernement et l'instance régionale décisionnelle.

### **5.2.3 Compréhension de la dynamique régionale et interrégionale**

Pour assurer de son efficacité, cette instance est située dans la région qui en bénéficie. Son gestionnaire doit aussi être reconnu par le milieu. Cette personne est choisie pour son expertise dans le domaine. Elle connaît également les acteurs régionaux. Elle sait faire preuve de leadership.

Dans ses décisions, elle prend en compte la dynamique régionale et interrégionale. Elle s'assure de l'adhésion de la population au projet. Elle gère les conflits qui peuvent intervenir à différents niveaux et mobilise les acteurs régionaux à l'atteinte de ses objectifs. Cette dimension a pour objectif d'agir sur les questions de conflits et de relations de pouvoir.

La personne qui siège à la direction de cette instance devrait être nommée par le gouvernement au lieu d'être élue. Les acteurs régionaux pourraient avoir leur mot à dire sur ce choix. On pourrait aussi penser à un conseil d'administration composé de PME et

de représentants de la main-d'œuvre et qui aurait pour mandat de conseiller la direction sur le projet et de veiller à la bonne administration du budget.

#### **5.2.4 Connaissance des marchés du travail**

Pour remplir son mandat, l'instance appuie ses décisions sur une connaissance approfondie des marchés du travail. Elle prend les moyens à sa disposition pour s'assurer de bien saisir la problématique, établir une stratégie adaptée à la région, définir les priorités, mais également, s'assurer que les actions ont un effet structurant pour la région, que les PME et la main-d'œuvre sont les premiers bénéficiaires du projet. Pour ce faire, elle prend conseil auprès des ressources régionales de soutien, elle effectue des études et recherches, s'adjoit des experts, consulte les PME, etc.

#### **5.2.5 Positionnement de notre construction théorique dans la littérature**

Le modèle que nous venons de recomposer diffère grandement de ceux examinés dans la revue de littérature. Il n'est pas basé sur les facteurs qui ont fait le succès des régions qui gagnent. Il n'y a pas, par exemple, de préoccupations particulières à l'égard de la productivité comme dans le modèle de Porter; la productivité n'est d'ailleurs qu'un des éléments pouvant faire partie de l'examen du marché du travail. Elle sera un facteur à stimuler que si l'analyse du marché du travail démontre un problème particulier en la matière.

De même, on ne retrouve pas de mention particulière en matière d'innovation. L'innovation, une composante importante de la théorie des « régions apprenantes » ou de systèmes régionaux d'innovation (Cook, 2004; Morgan, 1997) n'est pas ressortie comme un élément majeur du développement économique régional. D'ailleurs, dans le cadre des entretiens, le manque d'innovation n'était pas un problème, ce sont plutôt les conditions pour que l'innovation franchisse toutes les étapes jusqu'à sa commercialisation.

Dans ce modèle, on ne cherche pas non plus à stimuler les relations interpersonnelles entre les entreprises ou entre les différents acteurs, à développer des réseaux, ou à mieux partager l'information. La culture qui revient souvent dans les théories de développement économique régional des institutionnalistes (par exemple, la théorie sur les milieux innovateurs) fait partie de notre compréhension de la dynamique régionale et interrégionale. Mais dans le cadre de notre modèle, nous ne cherchons pas à développer une culture particulière : entrepreneuriale, d'entraide, de partage d'information ou autres. Notre vision de la culture est plutôt teintée de conflits et de relations de pouvoir dont il faut tenir compte. De plus, ces interrelations transcendent l'espace régional. Les interrelations avec d'autres espaces régionaux (ex. : avec le central, avec d'autres régions) importent également. Notre modèle répond aux préoccupations de Martin et Morrisson (2005) lorsqu'ils affirment que : « Greater understanding of local labour markets and the way they are embedded in the wider, regional, national and global system is thus crucial for the design and implementation of policy measures » (: 258).

Aussi, notre modèle n'attribue pas à la main-d'œuvre hautement qualifiée ou à la connaissance un rôle prédominant. Peu importe que les emplois créés soient de niveau collégial ou universitaire, pourvu que les chômeurs de la région puissent avoir accès à ces emplois ou que la main-d'œuvre en emploi puisse améliorer ses conditions de travail. Dans cette perspective, la formation en institution n'est pas une panacée et les changements démographiques ne sont pas a priori un problème. La formation continue, l'apprentissage en milieu de travail, les mesures d'attrait de la main-d'œuvre font partie d'un ensemble de solutions visant à répondre aux besoins de main-d'œuvre des employeurs, mais aussi à celle de la main-d'œuvre. Tout dépend de l'analyse qui aura été faite du marché du travail.

Le modèle proposé ressemble en quelque sorte à celui de Klein et Fontan (2003 : 29) où les leaders régionaux jouent un rôle important dans leur capacité de mobiliser les ressources locales et d'intégrer l'intérêt collectif dans le projet. Il diffère toutefois dans

le rôle de l'État qui, dans le modèle de Klein et Fontan (2003) est absent, ou semble être considéré comme un acteur passif qui réagit selon les pressions politiques.

Notre modèle repose finalement sur quelques dimensions dont le contenu peut varier d'un projet à l'autre et d'une région à l'autre. Il peut, à notre avis, s'appliquer à n'importe quel projet, qu'importe la taille des entreprises qui en font partie. C'est l'analyse du marché du travail qui indique si le projet est réalisable dans les balises qui ont été données et des éléments qu'il faut obtenir ou développer pour y arriver. Il peut donc s'adapter tant aux régions périphériques qu'aux autres régions. La particularité par rapport aux régions périphériques se traduit par un biais politique en leur faveur. On reconnaît ici un rôle important et nécessaire de l'État en matière d'équité régionale ainsi qu'une capacité d'action malgré le contexte de globalisation des marchés et d'attrait des régions centres.

Du point de vue théorique, notre modèle se situe en droite ligne avec le courant de l'économie politique qui a relevé plusieurs limites de l'approche institutionnaliste dans le domaine de la géographie économique (ex. : Cumbers et coll. 2003; MacKinnon et coll. 2002; Lovering, 1999). Dans la lignée de ce courant, nous nous intéressons aux inégalités sociales, en l'occurrence, aux moyens de réduire les disparités régionales de chômage. Nous portons une attention particulière aux questions d'équité en faisant en sorte que le développement économique se traduise par des conditions meilleures pour les défavorisés. Nous ne renions pas le rôle des institutions, l'importance des facteurs sociaux et culturels dans l'explication du développement économique, mais nous n'en faisons pas un dogme. Nous n'adoptons pas une « vision romantique » des relations qu'entretiennent les acteurs ensemble, on reconnaît plutôt qu'il peut y avoir des conflits et des relations de pouvoir qui se jouent au niveau de la région et dans lesquels les élites régionales occupent une place privilégiée. De même, l'aspect économique est intégré dans le modèle alors qu'il est souvent oublié dans les modèles et théories de l'approche. De plus, nous ne considérons pas la région comme étant un acteur stratégique en soi, à l'instar des théories sur les systèmes régionaux d'innovation ou les régions apprenantes. L'espace régional est le lieu où s'observent les disparités en matière d'emploi, il n'en



fait pas une entité autonome, capable de développer son économie sur la seule base de son potentiel endogène, entre autres, sa capacité d'apprentissage, ses innovations, la collaboration entre les entreprises et les ressources régionales de soutien, sa culture. L'espace régional est ouvert sur son environnement, il doit composer avec la logique de marché et les influences des autres paliers de décision. Le rôle de l'État est primordial dans le développement économique des régions moins favorisées, mais il n'exerce pas qu'un rôle de soutien. Il a le pouvoir de mettre en place les conditions nécessaires pour changer le cours des choses, et ce, malgré la globalisation des marchés.

Les écrits du courant d'économie politique ont permis de comprendre les limites des théories et modèles de développement économique régional des institutionnalistes. Cependant, dans ces textes, on propose peu de moyens ou de solutions pour les dépasser. Cette recherche sur les composantes du développement économique des régions à faible population et éloignées des grands centres prend en compte ces critiques. Les résultats ont démontré que ces critiques étaient pertinentes et nous les avons prises en compte dans notre modèle. Il s'agit, à notre avis, d'un apport scientifique important de la thèse. Dans la revue de littérature, nous n'avons pas recensé des écrits ou modèles qui intègrent ces critiques dans un cadre analytique.

### **5.2.6 Contributions théoriques**

Dans la littérature, il existe peu d'études qui ont porté sur des expériences de mise en œuvre de *clusters* (Rosenfeld, 2001 ; Levine, 2001), en particulier, dans des régions qui en sont dépourvues et qui, de surcroît, ont pour caractéristiques d'être éloignées des grands centres et faiblement peuplées. La principale contribution théorique de cette thèse, c'est de répondre à plusieurs questions que les chercheurs se posent sur la manière ou le processus de construction de clusters, les possibilités, ainsi que les limites de telles initiatives. Nous avons la chance d'examiner ces expériences dans plusieurs régions et plusieurs secteurs d'activité, ce qui renforce nos constats.

Cette thèse a également démontré que l'approche institutionnaliste permettait d'expliquer davantage le développement économique régional que ne le peut la nouvelle

économie géographique. Malgré les coûts de transport et l'attrait des grands centres qui exercent une influence certaine dans les régions périphériques, le développement d'une région ne se comprend pas que par les forces du marché. Le développement d'une région est un construit social. Il est influencé par les aspects sociaux, politiques, économiques, institutionnels. Ceux-ci font partie de l'histoire de la région, ils expliquent sa situation actuelle et forgeront son développement futur. Ainsi, il n'existe pas de déterminisme pour les régions périphériques, elles ont la possibilité d'améliorer leur situation relative même si elles sont désavantagées sur les plans de l'éloignement des marchés et des coûts de transport. Et pour ce faire, elles ne sont pas obligées de « libéraliser le marché », au contraire, les institutions sont importantes, elles sont soutien au développement et sources de régulation sociale.

Toutefois, dans le développement économique des régions, on ne saurait faire fi de la logique du marché, et compter exclusivement que sur un développement de type communautaire, comme le proposent, par exemple, Moulaert et Nussbaumer (2005). Les pressions liées à la globalisation des marchés sont bien réelles et s'observent dans tous les secteurs d'activité de l'étude. Ainsi, on ne peut concevoir le développement économique régional en vase clos, comme si la région était coupée de toute influence extérieure. Il faut situer la capacité endogène de la région en relation avec son environnement, et la concurrence internationale en fait partie.

La culture locale, l'esprit d'entrepreneurship, l'ancrage régional, les relations de confiance, la coopération entre les acteurs, le réseautage, tous ces concepts que l'on retrouve dans la littérature et qui sont associés aux bénéfices des relations de proximité omettent la réalité des conflits et de la compétition. Au préalable, il doit exister une masse critique suffisante d'entreprises pour que celles-ci développent et soutiennent financièrement des projets communs. Aussi, dans les régions moins favorisées, les acteurs régionaux n'ont pas nécessairement le pouvoir, ni les moyens de redresser la situation en leur faveur. Ces constats remettent en cause la possibilité d'appliquer la « théorie des *clusters* » dans les régions qui ne sont pas déjà très développées.

L'État a ici un rôle important à jouer, et celui-ci ne se résume pas qu'à celui de soutien au développement économique, comme dans les théories et modèles de l'approche institutionnaliste. Par son pouvoir de législation, ses moyens financiers, ses institutions, l'État est un acteur névralgique qui peut rétablir l'égalité des chances, mais il doit au préalable être convaincu qu'il a une responsabilité envers les régions moins favorisées, et que ce rôle passe nécessairement par la création d'emploi.

L'objectif d'emploi, fondamental pour réduire les disparités régionales de chômage et améliorer la situation des régions périphériques, ne se substitue pas à celui de la productivité (ou de la compétitivité), ou encore à celui de l'innovation, ou à l'apprentissage. Ces concepts se retrouvent abondamment dans la littérature institutionnaliste, et sont implicitement considérés comme étant créateur d'emplois. L'importance de ces concepts varie selon le secteur d'activités et le stade de développement des entreprises qui en font partie. La promotion de ces concepts n'assure pas le maintien et la création d'emploi, et peut même nuire à l'atteinte de cet objectif.

Pour améliorer la situation de l'emploi dans les régions moins favorisées, il faut non seulement que la main-d'œuvre réponde aux besoins des entreprises, mais les initiatives en matière de développement économique régional doivent aussi profiter à la main-d'œuvre régionale. Or, dans la littérature institutionnaliste en économie géographique, on retrouve peu de préoccupations envers la main-d'œuvre, par exemple, en ce qui concerne la possibilité d'occuper un travail décent, l'utilisation efficiente du bassin de compétences de la région, l'amélioration des conditions de vie.

Aussi, dans cette thèse, nous avons vu que le marché du travail est bien différent de celui que conçoivent les économistes néoclassiques. Premièrement, il n'existe pas qu'un seul marché du travail, mais bien plusieurs, et ceux-ci sont à la fois régionaux et sectoriels. Dans ces marchés du travail, la main-d'œuvre est mobile, mais elle est aussi attachée à sa région. Même en étant informée, elle ne quitte pas la région pour maximiser ses biens et services, mais pour occuper un emploi qui lui permet de vivre décemment. Les résultats concordent davantage avec la position des post-

institutionnalistes où la mobilité a peu de conséquences sur la détermination des salaires et c'est la préférence dans la continuité du lien d'emploi ou l'attachement à son emploi qui est prédominant (Tremblay, 1990 : 449-450). Ainsi, la qualité des emplois ne se résume pas aux emplois hautement qualifiés ou faisant référence aux secteurs de la haute technologie ou de l'économie du savoir, comme on l'entend souvent dans la littérature. Il s'agit plus simplement d'emplois assortis d'une perspective d'avenir, c'est-à-dire, un emploi permanent avec un salaire qui permet de vivre convenablement.

Mais le marché du travail n'est pas accessible à tous. En accord avec la vision institutionnaliste, il existe des règles formelles et informelles, des barrières à la mobilité qui régissent l'accès aux emplois (Tremblay, 2008 : 9). On retrouve aussi une segmentation des emplois qui fait en sorte que certains groupes d'employés ont accès à des emplois de meilleure qualité que d'autres (Doeringer et Piore, 1985; 1971). Cependant, cette segmentation des emplois ne se joue pas qu'à l'intérieur d'une même entreprise, mais au niveau du marché du travail. La segmentation des emplois est systémique, elle se constate, par exemple, par le fait que les maisons d'enseignement et les institutions qui promeuvent la formation de la main-d'œuvre soutiennent des programmes de formation spécifiques à une ou quelques entreprises. Ainsi, on substitue la formation en entreprise par de la formation en institution, financée par l'État et en partie par les étudiants, et qui oblige dorénavant la main-d'œuvre à suivre la trajectoire de la formation scolaire pour accéder aux emplois, mais sans que celle-ci assure une garantie d'emploi. Cette situation élève les exigences de qualifications à l'embauche alors que les conditions d'exercice des emplois n'ont pas véritablement changé. Elle ne fait pas en sorte que la formation se répercute en de meilleures conditions de travail. Elle nuit à la mobilité et les perspectives de carrière des travailleurs embauchés avant l'instauration du programme, et restreint le bassin d'emplois disponibles pour la main-d'œuvre qui ne veut pas ou ne peut pas retourner plusieurs mois sur les bancs d'école.

On constate ici toute l'importance de considérer les relations de pouvoir dans les théories de développement économique régional. Celles-ci se jouent non seulement à l'intérieur du marché du travail, mais également dans l'espace régional ainsi qu'à

l'extérieur de celui-ci. La présence de la grande entreprise, par exemple, se répercute sur la possibilité des PME qui dépendent d'elles, de mettre en place les conditions qui ne plairaient pas à celle-ci, mais qui, cependant, leur permettraient de croître. Les institutions de soutien sont aussi prises au jeu par le fait que la grande entreprise participe à leur financement et à leur rayonnement. Les élus doivent aussi ménager les susceptibilités de celle-ci parce que l'économie de la région et une part importante des impôts fonciers dépendent beaucoup d'elle. Enfin, le gouvernement récupère une partie de ses profits par le biais de l'impôt sur le revenu, il doit aussi lui offrir les conditions pour qu'elle demeure dans la région afin de ne pas subir les conséquences politiques d'un tel événement.

Les relations de pouvoir, la présence de conflits, les relations de la région avec les autres paliers de décision, le rôle de l'État, les considérations en matière d'équité, tous ces éléments, qui se sont avérés fort importants dans cette étude, soutiennent la pertinence des enseignements du courant d'économie politique en matière de développement économique régional.

### **5.2.7 Implications pour les relations industrielles**

La discipline des relations industrielles comme la géographie économique s'est inspirée des avancées dans d'autres domaines des sciences sociales pour construire ses théories, mais également pour guider son analyse des phénomènes reliés au monde du travail et de l'emploi (Kaufman, 1993). Dans les pages qui suivent, nous discutons de l'apport de cette thèse sur la discipline des relations industrielles sur les plans théorique, ensuite méthodologique, et enfin, pratique.

Dans cette recherche, nous avons noté qu'au niveau des modèles ou des théories développés dans la littérature en géographie économique, il ne semblait pas y avoir de réflexion sur l'objectif même du développement économique. On s'intéresse aux régions qui ont connu un essor économique important, mais peu d'auteurs, sauf exceptions (ex. : Rossi, 2004 ; Doloreux et Shearmur, 2006), se posent des questions si ce développement a été profitable à la population, si les emplois créés sont précaires ou permanents ou si

les conditions de travail sont décentes. Cette situation s'explique peut-être par une imprécision quant à l'objet d'études de la discipline. C'est un problème qui existe également en relations industrielles, ce que nous discutons dans la section qui suit.

### **5.2.7.1 L'objet d'étude en relations industrielles**

Selon Kaufman (1993), la discipline des relations industrielles a pris son essor lors de la crise des années 1930, alors que les conflits sociaux se multipliaient devant les problèmes importants du chômage et de la pauvreté. John Commons (1950) est considéré comme le fondateur des relations industrielles, il fait partie des premiers économistes institutionnalistes. Il a joué un rôle important dans l'élaboration des premières lois du travail et de la reconnaissance des syndicats aux États-Unis.

Commons cherchait une alternative au courant de pensée dominant de l'époque : l'approche néo-classique, préconisant le libre marché et la non-intervention de l'État. Dans *The Economics of Collective action*, Commons (1950) élabore une théorie dans laquelle les institutions sont nécessaires pour contenir les conflits sociaux. C'est dans les relations de travail que la discipline a trouvé réponse aux « problèmes du travail ».

Les théories en relations industrielles qui ont été développées par la suite se sont surtout employées à expliquer le fonctionnement et l'évolution des relations de travail. Parmi les plus connues, John Dunlop (1993) propose une approche systémique pour expliquer l'évolution des règles du travail. Kochan, Katz et McKersie (1986) suggèrent une approche stratégique pour expliquer la baisse du syndicalisme.

Des problèmes du chômage et de la pauvreté à l'origine des relations industrielles, l'objet d'études s'est déplacé vers les relations de travail (Hyman, 1989), pour ensuite s'intéresser à une multitude de sujets reliés au travail ou à « tous les aspects de la relation d'emploi » (Boivin, 1992) : la gestion des ressources humaines, la santé et sécurité du travail, la conciliation du travail et de la famille, la formation de la main-d'œuvre, les impacts de la globalisation, les innovations sociales, l'équité salariale, la précarisation des emplois, etc. La gestion des ressources humaines est devenue un

champ important de la discipline. Aujourd'hui, la discipline des relations industrielles se caractérise par une approche « neutre » et une méthode d'analyse multidisciplinaire qui englobe toutes les facettes du travail et de l'emploi.

De notre compréhension, les relations industrielles ont perdu, en cours de route, leur objet d'étude. La théorie de Dunlop et celle de Kochan, Katz et McKersie peuvent peut-être fournir des explications à l'évolution des relations de travail, mais elles apportent peu d'explications au phénomène du chômage ainsi que des écarts de richesse. Cette situation explique peut-être pourquoi la discipline n'a pas de paradigme dominant (Adams, 1983) et cherche toujours sa raison d'être (Murray, Morin et Da Costa, 1996). Cette situation explique peut-être aussi pourquoi elle n'a pas réussi à proposer une alternative théorique qui fasse consensus auprès de ses chercheurs.

Dans cette recherche, nous avons vu combien il est important de se positionner au préalable sur l'objet d'étude. Notre préoccupation à l'égard des disparités régionales de chômage et notre questionnement à l'égard du rôle de l'État en matière d'emploi ont donné un sens à notre travail. Ces réflexions ont permis d'orienter notre problématique, notre revue de littérature ainsi que notre méthodologie. Des résultats observés, on a constaté dans quelle mesure la perte de vue de la raison d'être d'un projet de développement économique régional fait en sorte que les actions qui sont proposées par la suite s'en vont dans tous les sens et que les cibles de résultats ne sont pas prises au sérieux. À notre avis, la recherche de justice sociale ou du bien-être (Hyman, 1989) devrait être l'objet d'étude des relations industrielles.

Cette thèse poursuit la tradition de la discipline des relations industrielles à l'égard de l'emploi et des inégalités sociales, et cherche une alternative cohérente et crédible à l'approche dominante en économie.

### **5.2.7.2 Les apports de la littérature en géographie économique sur les relations industrielles**

Lors de la revue de littérature, on peut constater beaucoup de similitudes entre la discipline des relations industrielles et celle de la géographie économique. Premièrement, toutes les deux sont confrontées au discours néo-libéral. La géographie économique le vit par le biais de la nouvelle économie géographique qui, comme nous l'avons noté, a plusieurs ressemblances avec la théorie néo-classique en économie.

L'approche institutionnaliste est aussi une approche connue en relations industrielles. Plusieurs économistes au travail du Québec s'intéressent à cette approche dans leurs travaux (ex. : Bellemare, Dussault, Poulin-Simon et Tremblay, 1996; Charest, 1998; Gislain, 2002; Morel, 2003; Tremblay, 1997). D'ailleurs, les « vieux » institutionnalistes auxquels on fait référence dans les écrits en géographie économique, sont les mêmes que ceux qu'on étudie dans les cours en Théorie des relations industrielles (ex. : Veblen, 1898; Commons, 1950). Certes, les auteurs contemporains diffèrent puisque le domaine d'études n'est pas le même, mais les bases sur lesquelles l'approche institutionnaliste est fondée sont identiques. Dans les deux cas, on rejette une analyse basée sur le recours à l'agent rationnel, on fait confiance davantage aux facteurs culturels et institutionnels pour résoudre les problèmes et on favorise une analyse interdisciplinaire pour les travaux de recherche.

Les relations industrielles ont aussi un courant d'économie politique qu'on dit critique (Giles et Murray, 1996; Edwards, 2003; Delaney et Godard, 2001, Hyman, 1989). Issu de la théorie marxiste, ce courant prend aussi en compte les relations de pouvoir, les conflits (Giles et Murray, 1997 : 82). Ce courant situe l'analyse dans une perspective historique afin de mieux comprendre son évolution et le rôle de l'État est important (Giles, 2000). Dans les relations industrielles, l'approche d'économie politique prône pour une étude plus critique de la relation d'emploi où les éléments de conflit et de coopération, de relations de pouvoir entre les acteurs important (Giles et Murray, 1996; Edwards, 2005).



Les fondements épistémologiques du courant de l'économie politique critique nous semblent semblables dans les deux disciplines. La réflexion et les critiques associées aux auteurs du courant d'économie politique envers l'approche institutionnaliste apparaissent toutefois plus avancées dans la discipline de la géographie économique qu'en relations industrielles<sup>75</sup>, notamment en ce qui a trait à l'intégration des notions de pouvoir et de conflit, à la faiblesse de la méthodologie utilisée, à l'utilisation de termes flous, etc. Cet état de fait s'explique peut-être par le fait que l'on retrouve encore aujourd'hui relativement peu d'écrits et d'auteurs qu'on peut associer à ce courant en relations industrielles.

En somme, il n'y a pas de contradictions heuristiques à ce que les apports scientifiques issus de la discipline de la géographie économique soient intégrés et utilisés dans celle des relations industrielles, au contraire, ils sont source d'enrichissement pour celle-ci. Rainnie et coll. (2007) proposaient même tout récemment d'intégrer « l'espace » dans la discipline des relations industrielles. Aussi, nous jugeons que les avancées de cette thèse peuvent servir dans les deux disciplines.

Dans la littérature en géographie économique, il y a peu de recherches qui visent à concilier le développement économique avec la réduction des inégalités régionales de chômage. Peu d'entre elles s'intéressent à la main-d'œuvre et la qualité des emplois. Il y a ici un vaste champ à occuper pour la discipline des relations industrielles. Cette place à prendre est d'autant plus importante que des questions telles que la décentralisation des pouvoirs aux acteurs régionaux, de la place des régions centres par rapport aux régions périphériques sont d'actualité. La France a déjà amorcé un processus de décentralisation des pouvoirs en matière d'emploi. À l'heure actuelle, il n'est pas certain que les chercheurs en relations industrielles soient en mesure de se positionner sur le sujet. Bien que des recherches supplémentaires soient nécessaires pour valider le nouveau modèle conceptuel proposé, la présente recherche dispose des éléments qu'il

---

<sup>75</sup> En relations industrielles, Godard (2004) a notamment critiqué les faiblesses méthodologiques de l'approche de Kochan, Katz et McKersie (1986).

faut pour que la discipline des relations industrielles occupe ce champ et se positionne publiquement sur ces questions.

### **5.2.8 Implications méthodologiques**

La méthode utilisée dans cette recherche a été inspirée des travaux de Markusen et coll. (1999) sur les « Second tier cities ». Elle fait appel à l'utilisation de données qualitatives (entrevues), quantitatives (ex. : enquête sur la population active), et de données secondaires (ex. : documents du projet ACCORD, revue de presse). À notre avis, cette méthode était appropriée. Nous avons appris énormément lors des entretiens en vis-à-vis, mais également à examiner les documents du projet ACCORD. Nous avons été en mesure de compléter ou de vérifier certaines informations grâce aux revues de presse et aux documents administratifs. Nous avons fait appel aux banques de données pour comprendre l'évolution des emplois dans les régions périphériques. Ces sources diverses de données sur la situation à observer ont non seulement permis d'enrichir l'information, mais aussi de minimiser les biais liés à l'ethnocentrisme et la subjectivité du chercheur, comme le soutiennent Joyal et coll. (2005).

Aussi, nous avons raison de penser que le développement économique ne se comprend qu'à travers une connaissance approfondie du milieu sur lequel il repose. Cette connaissance comprend les aspects historiques, sociaux, économiques et politiques. Par exemple, nous avons vu que le développement économique d'une région est fortement lié à son histoire, aux événements qui ont marqué la région, aux politiques publiques qui ont précédé. Il y a également des aspects sociologiques qui entrent en ligne de compte : les conflits et les relations de pouvoir entre les acteurs. Il y a évidemment des aspects économiques : les subventions ou mesures fiscales, l'aide financière affectée au projet, les avantages comparatifs d'une région (ex. : ses ressources naturelles, sa proximité des marchés, son réseau de transport). Il y a assurément des aspects politiques qui interviennent, comme nous l'avons remarqué (ex. : changement de gouvernement, pressions des autres régions). Nos résultats soutiennent donc une méthode d'analyse multidisciplinaire.

Dans ce sens, une approche purement mathématique, telle qu'utilisée par les tenants de l'approche de la nouvelle économie géographique, nous apparaît nettement insuffisante. Elle ne permet pas de rendre compte adéquatement de la réalité des « espaces industriels » ou autres formes de développement économique régional, comme le prétendent les géographes institutionnalistes de notre revue de littérature, en l'occurrence, Austrian (2000), Feser et Luger (2002) et Cortright et Mayer (2004). Les problématiques sont différentes d'un marché à l'autre et d'une région à l'autre. Une multitude d'éléments entrent en ligne de compte dans le développement économique et les interrelations entre ceux-ci sont parfois bien complexes. Jamais la modélisation des données, à elle seule, n'aurait jeté un éclairage aussi limpide et complet que la méthode employée. De nos résultats, on conçoit également toute la difficulté de transposer nos conclusions en équations mathématiques. Comment identifier les composantes du développement économique alors que celles-ci varient selon l'analyse du marché du travail? Peut-on réalistement trouver des indicateurs valides à nos composantes? Compte tenu de la multitude d'éléments qui peuvent influencer sur le développement économique d'une région et leur variation dans le temps, comment isoler spécifiquement la contribution d'un projet sur les emplois?

La méthode utilisée dans cette thèse répond aux principales critiques de la littérature. Parce qu'elle est appuyée par des postulats et des propositions de recherche, étudie plusieurs cas et en dégage une analyse transversale, nous estimons que cette méthode est suffisamment rigoureuse pour éviter les évidences anecdotiques ou les « self-selected case studies » (Markusen, 1999), et permettre de dégager des conclusions constructives au chapitre des politiques publiques. En somme, l'utilisation d'une telle méthode devrait être encouragée dans les travaux de recherche de la discipline des relations industrielles comme pour celle de la géographie économique.

### **5.2.9 Implications pratiques**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons été soucieux que les modèles et théories de développement économique puissent avoir des répercussions positives sur

l'emploi et le développement économique des régions moins favorisées. Nous avons été préoccupés par le fait que ceux-ci s'appliquent dans les régions à faible population et éloignées des grands centres. Conséquemment, le modèle révisé et présenté dans ce chapitre se devait d'être pratique, de pouvoir être transposé en programme ou politique publique. En soi, notre modèle constitue davantage une démarche de développement économique qu'une construction purement théorique. Il peut servir, par exemple, à réviser le projet ACCORD au Québec ou à élaborer une politique de développement économique régional visant les régions moins favorisées. Il répond à plusieurs interrogations soulevées dans la littérature, par exemple, « Comment sélectionner les bénéficiaires du soutien alors que les ressources sont limitées? La décision doit-elle reposer sur les développements prometteurs ou sur d'autres critères? Qui doit assumer la sélection? Quel est le meilleur niveau d'intervention : local, régional ou international? » (Tremblay, 2008 : 339).

Cette recherche a aussi plusieurs implications politiques pour les relations industrielles.

### **5.2.9.1 Les incidences sur les politiques publiques pour les relations industrielles**

Les géographes institutionnalistes aimeraient que leurs résultats soient davantage pris en compte dans les politiques publiques (Markusen, 1999; Martin, 1999). Pourtant, les modèles et théories de la géographie économique sont plus connus que ne le sont ceux des relations industrielles. Les théories ou modèles des géographes économiques (ex. : districts industriels, milieux innovateurs) sont abondamment discutés dans la littérature. Ils trouvent même écho auprès des économistes institutionnalistes du travail au Québec (ex. : Tremblay et Rousseau, 2005).

Les chercheurs institutionnalistes, qu'ils soient de la discipline des relations industrielles ou de la géographie économique, n'ont cependant pas réussi à imposer leur vision des choses par rapport à l'approche dominante des économistes (Martin et Sunley,

2003). Cette situation ne s'explique pas seulement par le fait que les économistes sont mieux soutenus financièrement dans leurs travaux de recherche (Martin, 1999). Elle s'explique aussi par la perspective des chercheurs où les institutions deviennent contraintes sur le comportement des individus (« constraints on individual behaviour ») au lieu d'être considérées comme étant le reflet des valeurs de la société qui elles-mêmes, sont influencées par les groupes de pression et les instances au pouvoir (Cumbers et coll., 2003). À notre avis, c'est aussi le cas en relations industrielles.

Même si elles sont nécessaires pour maintenir un certain « ordre social », les institutions peuvent être aussi source de conflits, d'inefficacité et représenter les intérêts des groupes d'élite, comme nous avons vu d'ailleurs dans cette thèse. À l'instar du courant d'économie politique en géographie économique, les chercheurs en relations industrielles auraient donc avantage à développer plus amplement les solutions qu'ils apportent sur le plan des politiques publiques. Dans ce sens, il y aurait lieu d'être plus « critiques » dans les écrits et les interventions publiques par rapport aux institutions en y intégrant notamment les notions de pouvoir et de conflits.

Dans cette perspective, plusieurs implications politiques découlent de cette recherche. Parmi les plus importantes, mentionnons la position à savoir que la croissance économique ne se répercute pas équitablement entre les régions et qu'il est du devoir de l'État d'offrir des chances à toutes et à tous de vivre décemment dans leur région. Nous avons démontré que la situation défavorable que vivent certaines régions n'est pas liée à une dépendance envers les programmes sociaux, un état d'attentisme envers l'État ou la grande entreprise. Cette situation n'est pas non plus liée à des problèmes structurels ou à leur situation démographique, par exemple, leur manque de mobilité, leur faible scolarisation, l'exode des jeunes, la baisse de la population. Elle est essentiellement la conséquence d'une demande insuffisante de travail, d'où l'importance de mettre en œuvre des projets de développement économique régional.

Cette recherche a aussi démontré que la question des pénuries de main-d'œuvre doit être nuancée de même que les problèmes liés à la formation de la main-d'œuvre. Peu

de pénuries de main-d'œuvre existent en réalité malgré ce que rapportent les entreprises et elles sont liées en partie aux conditions de travail offertes. La précarisation des emplois, la hausse des exigences de qualifications et la discrimination sur le marché du travail sont des phénomènes qui sont aussi liés au manque d'emplois.

Cette recherche nous a également appris que la situation désavantageuse des régions périphériques n'est pas irréversible. Nous avons vu qu'il suffit que l'on propose des emplois de qualité pour que l'on revienne en région. Nous avons constaté également que le gouvernement ne peut miser que sur la productivité des entreprises pour créer des emplois, il peut modifier le cours des choses pour les régions moins favorisées malgré les pressions qu'exerce la mondialisation des marchés, mais il doit inscrire le développement économique dans une perspective durable.

De plus, cette recherche nous indique que les politiques publiques liées au marché du travail, pensées centralement, s'appliquant de façon uniforme sur l'ensemble du territoire, ne sont peut-être pas les plus appropriées pour corriger des problèmes en matière d'emploi, du moins, dans tous les cas. Nous avons vu qu'il existe plusieurs marchés du travail à l'intérieur d'une même région et ceux-ci diffèrent d'une région à l'autre. La segmentation des emplois n'est pas le fait d'un employeur, mais elle est organisée, systématisée. En l'occurrence, cela nécessite des applications locales et régionales en matière de politiques publiques. L'espace local ou régional n'occupe pas encore un champ important des relations industrielles alors que c'est le lieu où les politiques de main-d'œuvre risquent d'être les plus efficaces.

### **5.3 Les limites de la recherche**

Toute recherche a ses limites. D'un point de vue méthodologique, la recherche n'a examiné qu'un seul projet de développement économique, soit le projet ACCORD; on ne sait si d'autres initiatives en matière de développement économique auraient donné des résultats semblables. Toutefois, nous avons examiné huit projets (créneaux) qui ont des caractéristiques assez différentes et qui ont une histoire et une problématique

particulières. Ces projets sont aussi situés dans plusieurs régions et composés d'acteurs différents. L'ensemble de ces éléments nous porte à croire que les conclusions de cette recherche pourraient s'appliquer à d'autres initiatives en matière de développement économique, mais nous ne pouvons en faire la preuve.

Les entrevues se sont déroulées sur une période de trois mois, les résultats auraient peut-être évolué si l'on avait refait l'enquête en plusieurs périodes. Cependant, les créneaux retenus étaient à des étapes différentes de la démarche. Par exemple, dans certains créneaux, l'Entente ACCORD 1 était signée depuis plus d'un an (ex. : *Transformation de l'aluminium*) alors que dans d'autres situations, le projet était suspendu (ex. : *Éolien, Systèmes de construction en bois*). De plus, plusieurs événements externes (ex. : changement de gouvernement, crise du bois d'œuvre, augmentation du taux de change, hausse du prix des métaux) ont interféré dans la démarche. Ainsi, il ne nous apparaît pas évident que les résultats auraient été sensiblement différents si l'on avait procédé à des entrevues en plusieurs périodes.

Comme les entrevues ont été effectuées en grande majorité auprès de personnes vivant dans les régions périphériques, il y a nécessairement un préjugé favorable à leur endroit dans les résultats. Notre intérêt de recherche porte sur les iniquités en matière d'emploi, il était donc nécessaire de s'intéresser aux régions qui étaient moins avantagées sur ce plan. Les entrevues effectuées auprès des personnes ne résidant pas dans les régions périphériques ont été enrichissantes sur plusieurs aspects. Cela nous a permis de mieux comprendre les limites ainsi que les effets pervers de certaines mesures favorisant des régions par rapport à d'autres, et de confronter les points de vue. Il se peut qu'un nombre plus élevé d'entrevues auprès de personnes ne résidant pas dans les régions périphériques ait été encore plus éclairant. Nous avons dû composer avec un nombre limité d'entrevues qui demeure, malgré tout, sensiblement élevé pour une thèse de doctorat. Aussi, notre recherche n'a pas examiné de créneaux dans les régions plus peuplées et plus près des grands centres. En conséquence, on ne sait si nos conclusions peuvent s'appliquer dans les régions moins favorisées qui n'ont pas les caractéristiques des régions périphériques du Québec.

Nous avons fait tous les efforts qu'il faut pour que la sélection des répondants soit la plus diversifiée possible, mais le profil des personnes interrogées, qui peut être considéré à certains égards comme faisant partie des élites régionales, a peut-être influencé certains résultats. Rappelons que celles-ci étaient composées majoritairement de gestionnaires ou de propriétaires d'entreprises. Les personnes rencontrées étaient aussi plus scolarisées que la moyenne régionale, elles occupaient des fonctions élevées et avaient un excellent salaire pour la plupart. Ce sont aussi des hommes en grande majorité. Une sélection différente des acteurs, composée de plus de femmes, de syndicats et d'organismes de soutien qui travaillent auprès de la main-d'œuvre aurait peut-être donné des résultats différents, par exemple, en ce qui concerne les préoccupations envers la main-d'œuvre. Toutefois, notre expérience milite en faveur d'entretiens réalisés auprès de personnes qui participent au projet de développement économique ou qui connaissent bien le secteur d'activités.

Les résultats de cette recherche se rapportent à des initiatives de développement économique dans des régions qui, bien qu'elles soient plus désavantagées sur le plan de l'emploi par rapport à d'autres, sont situées dans un pays industrialisé qui bénéficie non seulement de la richesse, mais également de la stabilité sociale. Dans les régions de notre étude, il n'y a personne qui meurt de faim, il n'y a pas de guerre civile ou de révolution qui se prépare, pas de catastrophe annoncée sur le plan économique, l'inflation est relativement bien maîtrisée, les gouvernements ne risquent pas un coup d'État, etc. D'autres conditions sont probablement nécessaires pour que nos résultats s'appliquent, par exemple, dans un pays en voie de développement.



poursuivre, cette institution doit avoir un mandat clair en matière d'emploi, être redevable de ses actions, de ses résultats et de l'utilisation efficiente des budgets dont elle dispose pour assurer une bonne gouvernance, et être investie de certains pouvoirs décisionnels qui lui permettent d'agir dans l'intérêt supérieur de la région.

L'institution est située dans la région afin de favoriser l'échange d'information que permet la proximité, et la nécessaire connaissance de la dynamique des acteurs régionaux et interrégionaux. Il serait également préférable que le projet soit dirigé par une personne de la région, experte dans le domaine et faisant preuve de leadership afin de minimiser le problème de la reconnaissance par le milieu que nous avons observé.

L'instance est aussi régionale parce que nous avons compris que c'est à ce palier que se comprend l'espace industriel, que se déterminent les besoins des entreprises. C'est aussi au palier régional que le marché du travail s'articule, et que la segmentation des emplois s'observe. C'est aussi à ce palier qu'il est possible d'agir sur le plan de l'emploi, et que l'on peut mettre en place des mesures pour que la main-d'œuvre améliore sa situation.

En somme, les résultats confirment que pour améliorer l'emploi dans les régions à faible population et éloignées des grands centres, on ne peut édifier des « clusters » industriels en recopiant les facteurs qui ont fait le succès de certaines régions. Il ne s'agit pas non plus de miser sur les concepts populaires aujourd'hui pour concurrencer les pays à faible salaire comme l'innovation, la main-d'œuvre hautement spécialisée, l'économie du savoir. Il s'agit plus simplement de donner à ces régions les conditions de développer leur économie, ces conditions sont diverses et dépendent de l'analyse de leurs marchés du travail. L'État joue ici un rôle important en matière d'équité régionale et il n'est pas dépourvu d'une capacité d'action malgré le contexte de globalisation des marchés et d'attrait des régions centres.

### *Intérêt pour les relations industrielles*

Cette recherche a relevé la pertinence des écrits du courant d'économie politique dont les critiques à l'endroit des théories et modèles de développement économique régional des institutionnalistes ont permis de mieux rendre compte de la réalité des régions périphériques, et de formuler des pistes d'amélioration des politiques publiques. Nous suggérons que la discipline des relations industrielles tire profit des enseignements du courant d'économie politique et accorde une attention plus importante à « l'espace » dans ses travaux.

En relations industrielles, comme en géographie économique, plusieurs chercheurs s'inspirent de l'approche institutionnaliste dans leurs travaux. Il existe aussi un courant d'économie politique critique dont les bases sont communes aux deux disciplines. Les enseignements du courant d'économie politique pourraient profiter sous plusieurs aspects à la discipline des relations industrielles. En premier lieu, la discipline pourrait s'intéresser davantage à la réduction des inégalités sociales, et être plus « critique » par rapport aux institutions. Les conflits et les relations de pouvoir, à différents niveaux, devraient faire partie de son analyse. La discipline pourrait également favoriser les recherches multidisciplinaires, les méthodes d'analyse comparative ainsi que l'utilisation de sources complémentaires de données afin de bénéficier d'une meilleure écoute sur la place publique et de pouvoir formuler des recommandations de politiques publiques.

En deuxième lieu, étant donné l'importance que revêt « l'espace » dans l'explication des problèmes du marché du travail, celui-ci devrait constituer un champ majeur de la discipline en relations industrielles. Il est assez paradoxal que très peu de chercheurs de la discipline aient porté un regard sur les aspects régionaux du marché du travail alors que c'est à ce palier que les politiques publiques risquent d'être les plus efficaces. Dans cette recherche, nous avons vu que les problèmes du marché du travail tels que la précarité des emplois, le chômage, la formation de la main-d'œuvre, la discrimination, enfin, les sujets qui intéressent au premier chef les chercheurs en

relations industrielles, ne se comprennent vraiment qu'à travers les marchés du travail, ceux-ci étant à la fois sectoriels et régionaux. « L'espace » est d'autant plus d'intérêt que les gouvernements accordent de plus en plus de pouvoirs aux élus régionaux, décentralisent et régionalisent certains services publics.

Dans cette étude, nous avons beaucoup appris de la discipline de la géographie économique, mais nous avons également observé que ses écrits accordaient peu d'importance à l'emploi, à la main-d'œuvre, aux rapports collectifs de travail, etc. Très peu de chercheurs en géographie économique s'intéressent au domaine du travail. On connaît encore très peu les marchés régionaux du travail. Il y a ici une vaste place à occuper pour la discipline des relations industrielles.

### *Pistes de recherche*

Dans cette thèse, nous cherchions les moyens d'atténuer les disparités régionales de chômage, afin que la population des régions moins favorisées puisse vivre décemment de leur emploi. Nous nous sommes demandé sous quelles conditions le développement économique se convertit en emplois de qualité. Nous voulions que les initiatives en cette matière profitent aussi à la main-d'œuvre, fassent en sorte de réduire le nombre de chômeurs, d'améliorer les conditions de travail de ceux qui sont déjà en emploi, etc. Nous avons finalement proposé un cadre théorique qui, espérons-le, atteint ces objectifs. Celui-ci reste cependant à valider. La première piste de recherche vise donc à vérifier empiriquement ce nouveau cadre théorique. Celui-ci pourrait se concrétiser à l'intérieur d'une politique de développement économique régional et faire l'objet d'un projet-pilote par le gouvernement.

Dans ce nouveau cadre théorique, la prise en compte de la main-d'œuvre se réalise par l'examen de la segmentation des emplois et du bassin des compétences de la main-d'œuvre. Dans le dernier cas, la littérature sur les complexes de main-d'œuvre a été inspirante. Des travaux supplémentaires de recherche sont nécessaires afin d'explicitier davantage ces éléments, comprendre comment ils pourraient s'articuler avec les

politiques de main-d'œuvre et du marché du travail, et voir de quelle façon ils peuvent s'intégrer dans les initiatives en matière de développement économique régional.

La troisième et dernière piste de recherche que nous privilégions porte sur les problèmes structurels du marché du travail. Dans cette étude, nous avons insisté fortement sur cette question. C'est que les problèmes du marché du travail sont, encore aujourd'hui, vus sous cet angle dans les politiques publiques. Que ce soit pour réduire le chômage ou contrer les problèmes découlant du vieillissement de la main-d'œuvre, les mesures envisagées sont de nature à « activer » les chômeurs, à former davantage la main-d'œuvre en fonction des besoins des entreprises, à réduire les contraintes à la mobilité. Les disparités régionales de chômage doivent être envisagées sous l'angle de l'insuffisance de la demande de travail ou de la présence de surplus de main-d'œuvre. Dans cette perspective, les interventions publiques sur le marché du travail ne sont plus les mêmes. Plusieurs travaux de recherche doivent être menés pour appuyer davantage ces prétentions et convaincre les législateurs de corriger le tir.

Ces pistes de recherche sont quelques exemples de la multitude de travaux à réaliser se rapportant aux iniquités régionales en matière d'emploi. Nous espérons que cette thèse aura su convaincre de l'importance d'emprunter cette voie de recherche et que d'autres chercheurs en relations industrielles la poursuivront dans les années à venir.

## Conclusion

La perte d'un emploi est une situation difficile à vivre, surtout lorsqu'on a passé une grande partie de sa vie dans la même entreprise, que celui-ci permettait de faire vivre décentement sa famille, et qu'il n'y a guère de solutions de remplacement à proximité. Dans la plupart des pays industrialisés, ce sont les mêmes régions qui éprouvent, depuis des années, des problèmes aigus de chômage et de pauvreté. Ce sont aussi les grandes agglomérations qui connaissent les plus fortes croissances de population et de productivité. Ainsi, on peut supposer que les régions éloignées des grands centres sont souvent les plus défavorisées sur le plan de l'emploi. C'est, entre autres, la situation du Québec.

L'histoire révèle que la croissance économique ne se répercute pas de la même façon dans tous les secteurs d'activité, et ne s'étend pas uniformément sur le territoire. Par exemple, au Canada, même si la baisse importante des taux d'intérêt du début des années 2000 a relancé la consommation des ménages dans toutes les régions, qu'en 2007, l'économie du Canada montre toujours des indices statistiques encourageants, on observe d'importantes disparités régionales de chômage. L'économie de l'Ouest canadien était des plus florissantes avec l'augmentation du prix des produits de base, mais la situation n'est guère reluisante dans les régions affectées par l'augmentation du taux de change, en particulier, les localités forestières du Québec et de l'Ontario où les papetières et les scieries, souvent les principaux employeurs, ferment les unes après les autres.

Cette recherche s'intéresse aux moyens d'améliorer la situation de l'emploi dans les régions moins favorisées, en l'occurrence, celles à faible population et éloignées des grands centres. Elle examine la situation particulière des régions périphériques du Québec qui, pour la plupart d'entre elles, connaissent un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale, et une situation de revenu qui s'est dégradée par rapport aux autres régions. Elle répond à plusieurs préoccupations concernant l'avenir de ces régions confrontées à une décroissance démographique due au vieillissement de la main-

d'œuvre, au départ des jeunes et à la diminution du nombre de familles avec enfants. Elle permet de voir s'il est possible d'améliorer leur situation bien qu'elles disposent d'une main-d'œuvre moins scolarisée que les autres.

En premier lieu, nous avons cherché quel type de politiques publiques était le plus approprié pour améliorer la situation des emplois dans ces régions. Nous avons examiné la *Stratégie de l'OCDE pour l'emploi* dont les prémisses reposent sur l'hypothèse du chômage structurel. Nous sommes venus à la conclusion que cette politique n'avait pas les effets escomptés en matière de réduction du chômage, et qu'elle pouvait même, en partie, être responsable de la montée de la précarité des emplois et des écarts de richesse. De plus, selon une étude récente de l'OCDE, les disparités régionales de chômage dans les pays industrialisés ne sont pas attribuables à des facteurs démographiques ou structurels, ils sont liés à la spécialisation sectorielle des régions. En conséquence, ni les politiques macro-économiques, ni celles du marché du travail ne peuvent corriger ces écarts. Nous nous sommes donc tournés vers les politiques de développement économique régional qui nous apparaissaient être une meilleure solution. Nous avons ainsi posé notre question de recherche : *quelles sont les composantes du développement économique régional dans les régions moins favorisées, en particulier, les régions à faible population et éloignées des grands centres?*

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons pris connaissance des théories ou modèles de développement économique régional dans la littérature et des facteurs sur lesquels ils s'appuient. Nous avons été soucieux de vérifier dans quelle mesure ces théories ou modèles peuvent stimuler l'emploi, en particulier, aider à la situation de l'emploi dans les régions moins favorisées. Aussi, étant donné les problèmes d'attrait et de rétention de la main-d'œuvre et la prévalence de faible revenu dans ces régions, nous avons examiné de quelle façon la main-d'œuvre était prise en compte dans la littérature, quelles étaient les considérations en matière de création et de qualité des emplois, mais également, en matière d'équité.

De la revue de littérature, nous avons identifié deux grandes approches : la nouvelle économie géographique et l'approche institutionnaliste. Ni l'une, ni l'autre ne font de l'emploi leur objectif principal de manière explicite. De plus, la main-d'œuvre n'est considérée que dans l'optique où elle répond aux besoins des entreprises. Il nous est apparu que l'approche de la nouvelle économie géographique, en expliquant le développement économique essentiellement par les forces centripètes et centrifuges d'une région, pouvait difficilement aider à la situation des régions périphériques. En misant sur le potentiel endogène des régions, l'approche institutionnaliste était plus porteuse d'avenir, mais elle n'était pas exempte de critiques. On lui reproche notamment l'absence de preuves empiriques soutenant ses théories ou modèles, les termes flous sur lesquels ils reposent, l'absence de prise en compte des conflits et des relations de pouvoir, etc. Aussi, les théories ou modèles qui la composent nous ont semblé peu adaptables aux régions à faible population et éloignées des grands centres. En conséquence, nous avons décidé de construire un cadre théorique « adapté ».

Nous avons proposé un modèle simple dont les variables pouvaient s'appliquer à des régions ne disposant pas d'importantes agglomérations d'entreprises ou d'un bassin de main-d'œuvre important, couvrant un vaste territoire, et n'ayant pas l'avantage d'être situées près d'un vaste marché. Nous avons trouvé une façon d'intégrer à la fois nos préoccupations à l'égard de la main-d'œuvre et des entreprises. Nous avons préféré des variables qui permettaient la validation, répondant ainsi aux reproches liés aux concepts « à la mode » souvent imprécis. Nous avons introduit, à notre façon, les concepts de conflits et de relations de pouvoir, répondant ainsi aux critiques des auteurs associés au courant d'économie politique que nous jugeons fort pertinentes.

Notre modèle conceptuel exploratoire reposait finalement sur un postulat et quatre propositions de recherche, à savoir, qu'un projet de développement économique régional doit viser explicitement l'emploi et:

- Prendre en compte le marché du travail, c'est-à-dire répondre aux besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre;

- S'appuyer sur des relations de partenariat, c'est-à-dire la prise en charge du développement économique régional par les acteurs régionaux;
- S'articuler au sein d'un ensemble de politiques publiques cohérentes entre elles;
- S'appuyer sur la présence de ressources publiques et privées qui soutiennent les efforts en matière de développement économique régional.

Pour valider le modèle exploratoire, nous nous sommes inspirés de la méthode utilisée par Markusen et coll. (2000) pour examiner un projet de développement économique régional, le projet ACCORD au Québec, basé sur le modèle des « clusters » industriels. Nous avons choisi huit « créneaux d'excellence » du projet ACCORD répartis dans 5 régions périphériques du Québec. Nous avons examiné les documents et données disponibles sur ces créneaux ainsi qu'interviewé près de 100 personnes, la plupart participant de près au projet.

D'abord, nous nous sommes assurés qu'un programme de développement économique régional visant l'emploi était l'intervention la plus appropriée pour améliorer la situation des régions observées. Pour ce faire, nous avons repris la méthodologie utilisée par l'OCDE et analysé l'ampleur des postes vacants pour conclure que ni les facteurs structurels, ni les facteurs démographiques, dans la mesure des données disponibles, ne pouvaient expliquer les écarts régionaux de chômage et leur persistance au fil des années dans les régions périphériques du Québec. Nous avons également examiné l'évolution de la qualité des emplois dans les régions du Québec. Nous avons constaté que le développement économique n'est pas nécessairement synonyme de création d'emploi de qualité. Nous avons conclu que les problèmes d'emploi au Québec sont essentiellement liés à l'insuffisance de travail et ont une dimension locale (ou régionale) spécifique. Dans ce contexte, les politiques d'emploi qui visent globalement à adapter la main-d'œuvre aux besoins des entreprises ou à flexibiliser le marché du travail ne réussiront pas à corriger les disparités régionales. Les politiques publiques qui stimulent globalement la croissance économique ou la productivité des entreprises ont peu de chances d'améliorer la situation relative des régions périphériques. En somme, le cas des régions périphériques du Québec cadrerait



très bien avec la problématique que nous avons soulevée au premier chapitre, et était approprié pour répondre à notre question de recherche portant sur les composantes du développement économique visant l'emploi.

Nous avons aussi examiné le projet ACCORD dans le but de vérifier si celui-ci a été construit sur la base des théories ou modèles de développement économique régional empruntés à l'approche institutionnaliste. Cette analyse permettait de situer le projet ACCORD dans l'histoire et d'exposer sa démarche pour plus de compréhension des résultats, ainsi que de voir dans quelle mesure les variables de notre modèle théorique exploratoire se retrouvaient dans ce projet. Il s'avère que le projet ACCORD était bien ciblé en relation avec la littérature institutionnaliste et qu'il permettait de vérifier notre cadre théorique.

### ***Retour et discussion sur les résultats***

Les résultats ont été fort révélateurs et source de nombreux apprentissages. Premièrement, les résultats ont confirmé l'approche institutionnaliste comme étant le meilleur moyen de comprendre la réalité des régions à faible population et éloignées des grands centres telles que les régions périphériques du Québec. Nous avons eu aussi raison d'écarter la nouvelle économie géographique dont les prémisses rappellent, en quelque sorte, la théorie néo-classique. La nouvelle économie géographique mise sur les forces en présence pour expliquer et prévoir le développement économique des régions. Selon cette approche, les régions périphériques ont peu d'avenir, étant donné leurs avantages comparatifs par rapport aux autres régions situées plus près des grands centres. Les coûts de transport et l'éloignement des marchés n'incitent pas les entreprises à s'y installer. Finalement, la nouvelle économie géographique apporte peu de solutions pour que les régions périphériques aient une égalité des chances de se développer.

À l'instar de l'approche institutionnaliste, nous sommes d'avis que le développement économique d'une région ne se comprend qu'à travers une connaissance approfondie du milieu. L'approche mathématique ne peut rendre compte adéquatement

des réalités sociales qui se manifestent et qui importent dans le développement économique d'une région. Toutefois, les attributs internes de la région, sur lesquels reposent les théories et modèles de l'approche institutionnaliste, par exemple, sur le plan de la concertation ou de la culture régionale, ne sont pas suffisants pour améliorer la situation de l'emploi. Les régions qui ne disposent pas des avantages des grands centres doivent être favorisées d'une quelconque façon pour développer leur économie, ce qui nous amène à discuter du principe d'égalité des chances qui a guidé l'ensemble de notre démarche.

Le développement économique régional n'est d'intérêt que si l'on défend le principe d'équité, celui qui veut que toutes et tous aient une chance égale de pouvoir vivre décemment de son emploi, sans devoir quitter la patrie où l'on a décidé de demeurer. Il n'y a pas de développement économique régional sans ce principe d'équité et sans faire de l'emploi l'objectif principal du développement économique. Autrement, il s'agirait de coloniser certaines parties du territoire, ou de résumer les politiques économiques au développement des villes où les gains de productivité sont les plus importants et de mettre de côté les autres, ou encore, de redistribuer les revenus aux régions les plus pauvres. C'est parce que l'on veut que la population des régions défavorisées puisse vivre convenablement de l'emploi qu'on s'intéresse au développement économique régional. En somme, contrairement à certaines idées reçues, ce n'est ni la productivité, ni la compétitivité, ni l'occupation du territoire, mais l'emploi qui doit être l'objectif du développement économique régional. Cette mise au jeu est d'une telle importance que nous avons constaté que lorsque l'on perd de vue l'objectif de l'emploi, les actions en matière de développement économique vont dans n'importe quelle direction et il est difficile d'établir les priorités.

Reste à savoir maintenant comment stimuler l'emploi dans les régions moins favorisées. Précédemment, nous avons mentionné qu'une aide externe était nécessaire pour les régions qui n'ont pas l'avantage d'être peuplées et d'être situées près des marchés. Cette aide externe, nous le traduisons par un biais politique pour les régions moins favorisées. Le principe d'égalité des chances nécessite qu'une aide particulière

soit donnée aux régions qui n'ont pas les mêmes capacités de développer leur économie. Il ne s'agit pas ici de n'importe quelle aide ponctuelle ou mesure spécifique, mais de celle qui se répercute par des effets structurants sur l'économie. Il peut s'agir de programmes d'aide financière, mais aussi, de réglementation, d'obligations contractuelles des grandes entreprises en matière d'approvisionnement, d'investissement dans la localité, de transfert d'expertise, etc. En fait, le type d'aide dépend de l'analyse des besoins du marché du travail. C'est parce que le gouvernement dispose de ces outils et parce que c'est le rôle de l'État de favoriser l'égalité des chances que la responsabilité lui est confiée.

Si les relations sociales sont importantes pour le développement économique d'une région, comme le souligne l'approche institutionnaliste, il faut aussi accepter le fait que celles-ci se jouent à l'intérieur de relations de pouvoir et que les conflits existent. De nos résultats, ces éléments ont fortement influencé la démarche de développement économique examinée, à telle enseigne, qu'à côté, la multiplication et l'enchevêtrement de mesures et de programmes, que nous voulons évaluer par l'articulation des politiques publiques, soulevaient une problématique bien secondaire. En conséquence, au lieu de miser que sur la concertation des acteurs dans des structures de partenariat, nous croyons qu'il faut plutôt trouver le moyen de limiter les conflits et mieux encadrer les relations de pouvoir. C'est dans ce sens que nous proposons qu'un projet de développement économique soit piloté par une ressource régionale de soutien.

Dans cette recherche, malgré la ferveur pour la décentralisation et la régionalisation des pouvoirs, nous avons compris qu'il y a une limite à demander aux acteurs régionaux de prendre en charge un projet de développement économique, en plus de leur emploi et des autres responsabilités qui leur sont dévouées. Ce genre de projet exige aussi que les acteurs régionaux fassent fi de leur intérêt personnel pour mettre au premier plan l'intérêt régional, ce qui n'est pas chose facile. C'est pourquoi que nous suggérons qu'une instance de soutien ait la responsabilité de la mise en œuvre d'un projet de développement économique. Cependant, pour éviter que les relations de pouvoir ne se traduisent en une multiplication des ressources de soutien et des actions à

## Bibliographie

### Les monographies, articles scientifiques et documents gouvernementaux

- ADAMS, R. J. 1983. « Competing Paradigms in Industrial Relations » *Relations industrielles*, vol. 38, 508-529.
- AMIN, A. 2003 (1999). « An Institutional Perspective on Regional Economic Development ». T.J. BARNES, J. PECK, E. SHEPPARD et A. TICKWELL, dir. *Readings Economic Geography*. Oxford : Blackwell publishing, 48-58.
- AMIN, A. et N.J. THRIFT. 2000. « What Kind of Economic Theory for What Kind of Economic Geography ». *Antipode*, vol. 32, 4-9.
- AMIN, A. et N.J. THRIFT. 1994. *Globalisation, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford : Oxford University Press.
- AMIN, A. et K. ROBINS. 1992. « Le retour des économies régionales? La géographie mythique de l'accumulation flexible ». G. BENKO et A. LIPIETZ, dir. *Les régions qui gagnent*. Paris : PUF, 123-161.
- AMOUAH. B. 2000. « Indice de l'offre d'emploi ». *L'emploi et le revenu en perspective*. Statistique Canada, n° 75-001-XPF au catalogue, été, 15-19.
- ANDALL, J. 2007. « Industrial Districts and Migrant Labour in Italy ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n°2, juin, 285-308.
- ASHEIM, B. 1996. « Industrial Districts as Learning Regions ». *European Planning Studies*, vol. 4, 370-400.
- AUDRESTCH, D.B. et M.P. FELDMAN. 2003. « Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation ». Document préparé pour la publication *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. 4, 9 mai.

- AUSTRIAN, Z. 2000. « Cluster Case Studies : the marriage of Quantitative and Qualitative Information for Action ». *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n°2, 97-110.
- AYDALOT, P. 1986. *Milieux innovateurs en Europe*. Paris : GREMI.
- BAGNASCO, A. 1977. *Tre Italia*. Bologna : Il mulino.
- BALDWIN, R., R. FORSLID, P. MARTIN, G. OTTAVIANO et F. ROBERT-NICOUD. 2003. *Public Policies and Economic Geography*. Princeton : Princeton University Press.
- BARNES, T.J. 2003a. « The Place of Locational Analysis : A Selective and Interpretive History ». *Progress in Human Geography*, vol. 27, n°1, 69-95.
- BARNES, T.J. 2003b. « What's Wrong with American Regional Science? A View from Science Studies ». *Canadian Journal of Regional Sciences*, vol. 26, 3-25.
- BARNES, T.J. 2001a. « Rethorizing Economic Geography : from the Quantitative Revolution to the " Cultural " Turn ». *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 91, n°3, 546-565.
- BARNES, T.J. 2001b. « On Theory, History, and Anoraks ». *Antipode*, vol.33, n°2, 162-167.
- BARNES, T.J. 1984. « Theories of Agricultural Rent within the Surplus Approach ». *International Review of Regional Science*, vol. 9, 125-140.
- BARTIK, T.J. 2005. « Solving the Problems of Economic Development Incentives ». *Growth and Change*, vol. 36, n°2, 139-166.
- BARTIK, T.J. 2003. *Local Economic Development Policies*. Madison : The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Upjohn Institute Staff Working Paper, n°03-91, janvier.
- BATHELT, H. et J. GLÜCKLER. 2003. « Toward a Relational Economic Geography ». *Journal of Economic Geography*, vol. 3, 117-144.
- BEAUD, S. et F.WEBER. 2003. *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte.

- BECATTINI, G. 1992. « Le district marshallien : une notion socio-économique ». G. BENKO et A. LIPIETZ, dir. *Les régions qui gagnent*. Paris : PUF, 36-55.
- BECKER, G. 1962. « Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis ». *Journal of Political Economy*, vol. 70, n°5, 9-49.
- BELLEMARE, D., DUSSAULT, G., L. POULIN-SIMON et D.-G. TREMBLAY. 1996. « L'emploi, le travail et les relations professionnelles: la vision des économistes du travail nord-américains ». G. MURRAY, M.L. MORIN et I. DA COSTA., dir. *L'état des relations professionnelles; tradition et perspectives de recherche*. Toulouse et Québec: Éditions Octares et PUL. 466-486.
- BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON. 1983. *Le plein emploi : pourquoi?* Institut de recherche appliquée sur le travail, Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ. 2000. « *La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique* ». Paris : PUF.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ. 1992. *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*. Paris : PUF.
- BERNARD, P. M. BERNIER, J. BOISJOLY et J.-M. COUSINEAU. *Comment mesurer le développement social?* Rapport de recherche soumis au CQRS, octobre 2002, 160 p.
- BERNIER, J., G. VALLEE et C. JOBIN. 2003. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*. Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle. Québec : Gouvernement du Québec.
- BLUESTONE, B. et B. HARRISON. 1982. *The Deindustrialization of America*. New York : Basic Books.
- BOGGS, J.S. et N.M. RANTISI. 2003. « The "Relational Turn" in Economic Geography ». *Journal of Economic Geography*, vol. 3, n°2, 109-116.
- BOISSONNAT, J. 1995. *Le travail dans vingt ans*. Editions Odile Jacob : La documentation française.

- BOIVIN, J. 1992. « The Status of Industrial Relations as an Academic Discipline Within Canadian Universities ». *Relations industrielles*, vol. 47, n° 2, 220-238.
- BOSCHMA, R.A. et K. FRENKEN. 2005. *Why is Economic Geography not an Evolutionary Science? Towards an Evolutionary Economic Geography*. Utrecht University : Urban and regional research centre Utrecht, Papers in evolutionary economic geography, n°05.01.
- BOUCHARD, R. 2006. *Y a-t-il un avenir pour les régions? Un projet d'occupation du territoire*. Montréal : Les Éditions Écosociété.
- BOWMAN, A.O'M. 2001. « Two Steps Forward, One Step Back : Uncertainty in Local Economic Development ». *Economic Development Quarterly*, vol. 15, n°4, novembre, 317-319.
- BOYER, R. 1986. *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- BRACZYK, H.-J., P. COOKE et M. HEIDENREICH. 2004 (1998). *Regional Innovation Systems : The Role of Governances in a Globalized World*. University College London : UCL Press.
- BRANDT., N.J., M. BURNIAUX et R. DUVAL. 2005. « Assessing the OECD jobs strategy : Past developments and reforms ». *Economics department working paper*, no 429. Paris: OCDE.
- BRISTOW, G. 2005. « Everyone's a "Winner" : Problematizing the Discourse of Regional Competitiveness ». *Journal of Economic Geography*, vol. 5, avril, 285-304.
- CARNEY, J. 1980. « Regions in Crisis Accumulation, Regional Problems and Crisis Formation ». J. CARNEY, R. HUDSON et J. LEWIS, dir. *Regions in Crisis : new perspectives in European regional theory*. Beckenham : Croom Helm, 22-59.
- CASANOVA, F. 2004. *Local Development Productive Networks and Training : Alternative Approaches to Training and Work for Young People*. Montevideo : Cinterfor/ILO.

- CATIN, M. et S. GHIO. 2000. « Économies d'agglomération, concentration spatiale et croissance ». C. BAUMONT, P-P. COMBES, P-H. DERYCKE et H. JAYET, dir. *Économie géographique : les théories à l'épreuve des faits*. Paris : Economica, 81-110.
- CHAPPLE, K. 2002. « I Name it and I Claim it - In the Name of Jesus, this Job is mine : Job Search, Networks, and Careers for Low-Income Women ». *Economic Development Quarterly*, vol.16, n°4, 294-313.
- CHAPPLE, K., A. MARKUSEN, G. SCHROCK, D. YAMAMOTO et P. YU. 2004a. « Rejoinder : High-Tech Rankings, Specialization, and Relationship to Growth ». *Economic Development Quarterly*, vol.18, n°1, février, 10-29.
- CHAPPLE, K., A. MARKUSEN, G. SCHROCK, D. YAMAMOTO et P. YU. 2004b. « Rejoinder : High-tech rankings, specialization, and relationship to growth ». *Economic Development Quarterly*, vol.18, n°1, février, 44-49.
- CHAREST, J. 2004. «The Place of Intermediate-level Institutions in a Decentralised Industrial Relations System : A Canadian Perspective in the Field of Training». *Trade Unions & Training : Issues and International Perspectives*. Richard Cooney & Mark Stuart eds. Caulfield (Australia) : National Key Centre in Industrial Relations, 108-115.
- CHAREST, J. 2002. Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec, 1995-2001. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 83 p.
- CHAREST, J. 1998. Restructuration économique, transformations des relations industrielles et innovations institutionnelles : configuration, émergence et impacts des initiatives sectorielles dans les contextes canadien et québécois. Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université Laval.
- CHAREST, J. et G. TRUDEAU. 2000. « De l'assurance-chômage à l'assurance-emploi : un baromètre de l'évolution des politiques sociales canadiennes? ». *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, Université Montesquieu – Bordeaux IV, 66-91.



- CHICHA, M.T., E. Déom et H. Lee-Gosselin. 1996. *Une équité salariale toute relative*. Mémoire présenté à la Commission parlementaire des affaires sociales. Assemblée nationale du Québec.
- CHRISTOPHERSON, S. et M. STORPER. 1986. « The City as Studio, the World as Back Lot : the Impact of Vertical Disintegration on the Location of the motion Picture Industry ». *Environment and Planning D : Society and Space*, vol. 4, n°3, 305-320.
- CLARK, G.L. 1981. « The Employment Relation and Spatial Division of Labor ». *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 71, n°3, 412-424.
- CNT. 2005. *Rapport annuel de gestion 2004-2005*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMONS, J.R. 1950. *The economics of collective action*. New York: Macmillan.
- COOKE, P. 2004. « Les régions comme laboratoires de développement axés sur la connaissance : qu'est-ce qui a changé depuis 1995? ». *Géographie, Économie et Société*, vol. 6, n°2, 153-161.
- COOKE, P. 2003. O. MEMEDOVIC (collaboration). *Strategies for Regional Innovation Systems : Learning Transfer and Applications*. Vienne : United Nations industrial development organization.
- COOKE, P. 2001. « From Technopoles to Regional Innovation Systems : The Evolution of Localised Technology Development Policy ». *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 24, n°1, 21-40.
- CORTRIGHT, J. et H. MAYER. 2004. « Increasingly Rank : The Use and misuse of Rankings in Economic Development ». *Economic Development Quarterly*, vol.18, n°1, février, 34-39.
- COTE, S. et M.-U. PROULX. 2002. *L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel*. Centre de recherche et de développement des territoires (CRDT), octobre.
- COTE, S., J.-L. KLEIN et M.-U. PROULX, dir. 1995. *Et les régions qui perdent...?* Chicoutimi : UQAC-GRIR, Montréal : Département de géographie de l'UQAM et Rimouski : UQAR-GRIDEQ.

- COURLET, C. et B. PECQUEUR. 1992. « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement ». G. BENKO et A. LIPIETZ, dir. *Les régions qui gagnent*. Paris : PUF, 81-102.
- COUSINEAU, J-M. et N. POULET. *Les normes du travail et la pauvreté au Québec, un projet pour ESSIL*. Institut de la Statistique du Québec, mars, 15 p.
- COUSINEAU, J-M. et F. VAILLANCOURT. 2000. « Regional Disparities, mobility and Labour markets in Canada ». W. CRAIG RIDDELL et F. ST-HILAIRE, dir. *Adapting Public Policy to a Labour market in Transition*. Montréal : IRPP, vol. 4, 143-174.
- CREVOISIER, O., J. PERRAT et P. TERNAUX. 2003. « Le marché du travail entre proximité et division spatiale ». C. DUPUY et A. BURMEISTER, dir. *Entreprises et territoires : les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La Documentation française, 90-110.
- CREVOISIER, O., J. CORPATAUX et A. THIERSTEIN. 2001. *Intégration monétaire et régions : des gagnants et perdants*. Paris : L'Harmattan.
- CROSS, P. 2006. « Nouvelles tendances du marché du travail : toutes à l'opposé des années 1990 ». *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, n° 11-010 au catalogue, février, 3.1-3.13.
- CROZET, M. 2004. « Do migrants Follow market Potentials : An Estimation of a New Economic Geography model ». *Journal of Economic Geography*, vol. 4, n°4, 439-458.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1981. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Gallimard.
- CUMBERS, A., D. MACKINNON et R. MCMASTER. 2003. « Institutions, Power and Space : Assessing the Limits to Institutionalism in Economic Geography ». *European Urban and Regional Studies*, vol. 10, n°4, 325-342.
- DELANEY, J. T. ET J. GODARD. 2001. « An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm ». *Human Resource Management Review*, vol. 11, 395-429.

- DOERINGER, P.B. et M.J. PIORE. 1985 (1971). *Internal Labor markets and manpower Analysis*. New York, 2<sup>e</sup> édition.
- DOLOREUX, D. 2008. « The Quebec's coastal maritime industrial cluster: (not) innovative and (locally) embedded? ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol. 21, n<sup>o</sup>2.
- DOLOREUX, D. 2006. « Understanding Regional Innovation in the Maritime Industry ». *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 3, n<sup>o</sup> 2, 189-207.
- DOLOREUX, D. 2003. « Regional Innovation Systems in the Periphery : The Case of the Beauce in Quebec (Canada) ». *International Journal of Innovation management*, vol. 7, n<sup>o</sup>1, 67-94.
- DOLOREUX, D. et P. BITARD. 2005. « Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique », *Géographie, Économie, Société*, vol. 7, n<sup>o</sup>1, 21-36.
- DOLOREUX, D. et S. DIONNE. 2007. *Le système régional d'innovation dans la périphérie : observations, synthèse et interrogations*. Chaire de recherche sur la francophonie en innovation, entrepreneurship et développement régional, École de Gestion Telfer, Université d'Ottawa.
- DOLOREUX, D. et R. SHEARMUR. 2006. « Regional development in sparsely populated areas: the case of the Quebec's missing maritime cluster ». *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 29, n<sup>o</sup>2, 21-48.
- DUNFORD, M. 2003. « Theorizing Regional Economic Performance and the Changing Territorial Division of Labour ». *Regional Studies*, vol. 37, n<sup>o</sup>8, 839-854.
- DUNFORD, M et D. PERRONS. 1983. *The Arena of Capital*. London : Macmillan.
- DUNLOP, J. T. 1993. *Industrial Relations Systems*. Revised Edition : Harvard Business School Press classics.
- DUTERTRE, C., E.-M. MOUHOU, P. MOATI, P. PETIT. 2000. « Secteurs et territoires dans les régulations émergentes ». *La Lettre de la régulation*, juin, vol. 33, 1-6.

- EDWARDS, P.K. 2005. «The Challenging but Promising Future of Industrial Relations : Developing Theory and method in Context-Sensitive Research ». *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n°4, 264–282.
- EDWARDS, P.K. 2003. *The Promising Future of Industrial Relations : Developing Theory, Relevance and Method*. Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- ELKIN, S. L. 1987. *City and regime in the American Republic*. Chicago : Les Presses de l'Université de Chicago.
- EMPLOI-QUEBEC. 2004. *Rapport annuel de gestion 2003-2004*. Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Québec : Gouvernement du Québec, octobre.
- ENRIGHT, M.J. 2000. *Survey of the Characterization of Regional Clusters : Initial Results*. University of Hong Kong : Institute of Economic Policy and Business Strategy : competitiveness program, mars.
- ETTLINGER, N. 2001. « A Relational Perspective in Economic Geography : Connecting Competitiveness with Diversity and Difference ». *Antipode*, vol. 33, n°2, 216-227.
- FAGAN, J.H. 2000. « Do Northeast Ohio's Drivers Derive Competitive Advantage from Shared Labor? ». *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°1, 111-125.
- FESER, E.J. 2003. « What Regions Do Rather than make : A Proposed Set of Knowledge-Based Occupation Clusters? ». *Urban Studies*, vol. 40, n°10, 1937-1958.
- FESER, E.J. et J. KOO. 2001. *Labor-Based Industry Clusters*. Department of City and Regional Planning, University of North Carolina at Chapel Hill, document non publié.
- FESER, E.J. et M. LUGER. 2002. « *Cluster Analysis as a mode of Inquiry : Its Use in Science and Technology Policymaking in North Carolina* ». Document non publié, avril.
- FLORIDA, R. 2002. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

- FLORIDA, R. 1995. « Toward the Learning Region ». *Futures*, vol. 27, n°5, 527-36.
- FONTAN, J-M. et D.-G. TREMBLAY. 1994. *Le développement économique local; la théorie, les pratique, les expériences*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 579 p.
- FÖRSTER, M.F. 2000. M. PELLIZZARI (collaboration). *Trends and Driving Factors in Income Distribution and Poverty in the OECD Area*. Paris : OCDE, occasional papers n° 42, Labour market and social policy -DEELSA/ELSA/WD.
- FRECHET, G., P. LANCTOT et F. CREPEAU. 2005. *Le positionnement de la région et des territoires de centre local d'emploi (CLE) d'après l'indice de défavorisation matérielle et sociale 1996 et 2001 — région de la Capitale-Nationale*. Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, juin 2005.
- FUJITA, M. et P. KRUGMAN. 2004. « The New Economic Geography : Past, Present and the Future ». *Papers in Regional Science*, vol. 83, n°1, octobre, 139-164.
- FUJITA, M. et J-F. THISSE. 2002. *Economics of Agglomeration : Cities, Industrial Location and Regional Growth*. Cambridge : Cambridge University Press.
- FUJITA, M., P. KRUGMAN et A. VENABLES. 2001 (1999). *The Spatial Economy : Cities, Regions, and International Trade*. Cambridge : MIT Press, 2<sup>e</sup> édition.
- GALARNEAU, D. 2005. « L'écart salarial entre employés temporaires et permanents ». *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001-XIF au catalogue, vol. 6, n°1, janvier, 5-20.
- GAZIER, B. 2003. *Tous sublimes*, Paris, Flammarion.
- GILES, A. 2000. « Globalisation and Industrial Relations Theory ». *The Journal of Industrial Relations*, vol 32, n°2, 173-194, juin.
- GILES, A. et G. MURRAY. 1997. « Industrial Relations Theory and Critical Political Economy ». *Theorizing in Industrial Relations : Approaches and Applications*. Sydney : University of Sydney, Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, 77-120.

- GILES, A. et G. MURRAY. 1996. « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord ». *L'État des relations professionnelles*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 64-92.
- GISLAIN, J-J. 2002. « Causalité institutionnelle : la futurité chez J-R. Commons ». *Économie & Institutions*, vol. 1, n°1, 47-66.
- GISLAIN, J-J. 1986. « La segmentation du système d'emploi au Québec ». *Le travail au salaire minimum*, Montréal, ACFAS , Politique et économie , n° 3, 101-143.
- GODARD. J. 2004. « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm ». *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, n° 2, 349-378, Juin.
- GOULD, P. et U. STROHMAYER. 2003. « L'évolution de la pensée géographique au 20<sup>e</sup> siècle ». *Géographie, Économie, Société*, vol. 5, n°1, 1-30.
- GRANOVETTER, M. 1985. « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness ». *The American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, 481-510.
- GROSSETTI, M. 2003. « Développement urbain technoscientifique : quelques leçons des études empiriques ». J.-M. Fontan, J.-L. Klein, et B. Lévesque. *Reconversion économique et développement territorial*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 161-182.
- HAGGAR-GUÉNETTE. C. 1989. « Les offres d'emploi : un indicateur avancé? ». *L'emploi et le revenu en perspective*. Statistique Canada, n° 75-001-XPF au catalogue, automne, vol. 1, 13 p.
- HAMZAOUI, M. 2005. *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec - Dimension régionale 2003*. Les indicateurs du CETECH, Emploi-Québec.
- HARVEY, D. 2000. « Cosmopolitanism and the Banality of Geographical Evils ». *Public Culture*, vol. 2, n°2, 529-564.
- HARVEY, D. 1996. « Class Relations, Social Justice, and the Political Geography of Difference<sup>o</sup> ». *Justice, Nature and the Geography of Difference*. Oxford : Blackwell, 334-365.
- HARVEY, D. 1989. *The Condition of Postmodernity*. Oxford : Blackwell.
- HARVEY, D. 1982. *The Limits to Capital*. Oxford : Blackwell.

- HARVEY, D. 1973. *Social Justice and the City*. London : Edward Arnold.
- HEAD, K. et T. MAYER. 2003. « The Empirics of Agglomeration and Trade ». Document préparé pour la publication *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. 4, <http://www.core.ucl.ac.be/staff/thisseHandbook/Handbook.html>.
- HÉRAUD, J-A. 2003. « Regional Innovation Systems and European Research Policy : Convergence or misunderstanding? ». *European Planning Studies*, vol. 11, n°1, 41-56.
- HILL, E. W. et J.F. BRENNAN. 2000. « A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: the foundation for regional competitive advantage ». *Economic Development Quarterly*, vol. 14, 65-96.
- HYMAN, R. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*. London: Macmillan.
- ISARD, W. 1956. *Location and Space-Economy*. Cambridge : MIT Press.
- ISQ. 2004. *Données sociodémographiques en bref*. Vol. 9, n° 2, février.
- ISSERMAN, A.M. 1996. « It's Obvious, It's Wrong, and Anyway They Said it Years Ago? Paul Krugman on Large Cities ». *International Regional Science Review*, vol. 19, n°1-2, 37-48.
- JOANIS, M., F. MORIN et S. ST-CERNY. 2004. *Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec?* Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 2004RP=05 (version révisée), Montréal, juin.
- JOUVE, B. 2007. *La gouvernance urbaine : nouvelle catégorie d'action des politiques urbaines*. Chaire UNESCO « Politiques urbaines et citoyenneté », [http://chaire-unesco.entpe.fr/fichier\\_PDF/publications/chaire%20gouvernance.pdf](http://chaire-unesco.entpe.fr/fichier_PDF/publications/chaire%20gouvernance.pdf), page consultée le 26 octobre 2008.
- JOUVE, B. 2003. « Gouvernance métropolitaine : vers un programme de recherche comparatif ». *Politique et Sociétés*, vol. 22, n°1, 119-142.

- JOYAL, A. 2002. *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Québec : Les éditions de l'IQRC.
- JOYAL, A., F. POUQUAY et K. EL-BATAL. 2005. « La politique québécoise de la ruralité : le développement local à l'épreuve ». *Géographie, Économie, Société*, vol. 7, 193-211.
- KAUFMAN, B. E. 1993. *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, Ithaca: ILR Press.
- KAPSALIS, C. et P. TOURIGNY. 2004. « La durée de l'emploi atypique ». *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001-XIF au catalogue, vol. 6, n°1, décembre, 5-14.
- KLEIN, J.-L. 1997. « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, n°114, 367-377.
- KLEIN, J.-L. 1996. « Les mobilisations territoriales et le développement local : vers un nouveau mouvement social? » *Économie et Solidarités*. Montréal : CIRIEC, HEC, vol. 28, n°1, 31-43.
- KLEIN, J.-L. 1992. « Le partenariat : vers une planification flexible du développement local? ». *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XV, n° 3, 491-505.
- KLEIN, J.-L. et J.-M. FONTAN. 2003. « Reconversion économique et initiative locale : l'effet structurant des actions collectives ». J.-M. Fontan, J.-L. Klein, et B. Lévesque. *Reconversion économique et développement territorial*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 11-33.
- KLEIN, J.-L., D-G. TREMBLAY et J.-M. FONTAN. 2003. « Systèmes locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique : le cas de Montréal ». *Géographie, Économie et Société*, vol. 5, n°2, 59-75.
- KOCHAN, T., H. KATZ ET R. MCKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- KOO, J. 2004 « How To Analyse the Regional Economy with Occupational Data? ». Document préparé pour la revue *Economic Development Quarterly*.



- KRUGMAN, P. 2000. « Where in the World is the "New Economic Geography"? ». G.L. CLARK, M.P. FELDMAN et M.S. GERTLER, dir. *Handbook of Economic Geography*, Oxford : Oxford University Press, 49-60.
- KRUGMAN, P. 1996. *What Economists Can Learn from Evolutionary Theorists?* <http://web.mit.edu/krugman/www/evolute.html>.
- KRUGMAN, P. 1991a. *Geography and Trade*. Cambridge :MIT Press.
- KRUGMAN, P. 1991b. « Increasing Returns and Economic Geography ». *Journal of Political Economy*, vol. 99, n°3, 483-499.
- LANDRY, R. et P. FRECHETTE. 1999. *L'innovation dans les entreprises manufacturières de la région Québec-Chaudières-Appalaches de 1995 à 1997*. Observatoire de la Techno-région QCA et CRA, Université Laval.
- LAPERRIÈRE, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives ». J.POUPART et coll., dir. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan morin éditeur, 365-389.
- LAROCHE, G. et F. SAVARD. 2004. *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ)*. Les indicateurs du CETECH, CETECH, Emploi-Québec, vol. 4, n° 1, automne.
- LAVOIE, M. 2004. *L'économie postkeynésienne*. Paris : La Découverte.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ. 1988. « New Technologies, New modes of Regulation : Some Spatial Implications ». *Environment and Planning D. Society & Space*, vol. 6 n°3, 263-280.
- LECLERCQ, E. 1999. *Les théories du marché du travail*. Paris : Éditions du Seuil, février.
- LEVINE, J- N. 2001. « The Role of Economic Theory in Regional Advocacy ». *Journal of Planning Literature*, vol. 16, n°2, 183-201.
- LIPIETZ, A. 2002. « Du développement local au développement durable : limites d'une pratique, perspectives de deux idéologies ». *Territoires*, n° 431, octobre.
- LIPIETZ, A. 1986. « New Tendencies in the International Division of Labor : Regimes of Accumulation and modes of Social Regulation ». A.J SCOTT. et M.

- STORPER, dir. *Production, Work, Territory : the Geographical Anatomy of Industrial Capitalism*. Boston : Allen & Unwin.
- LOGAN, J. et H. MOLOTCH. 1987. *Urban Fortunes : The Political Economy of Space*. Berkeley: Les Presses de l'Université de Californie.
- LÖSCH, A. 1954 (1941). *The Economics of Location*. Traduction par W. Woglom avec l'assistance de W.F. Stolper. New Haven : Yale University Press.
- LOVERING, J. 2001. «The Coming Regional Crisis (and How to Avoid it) ». *Regional Studies*, vol. 35, n°4, 349-354.
- LOVERING, J. 1999. « Theory Led by Policy : The Inadequacies of the "New Regionalism" (Illustrated from the Case of Wales) ». *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 23, n°2, 379-395.
- LUCAS, R.-E. 1988. « On the mechanics of Economic Development ». *Journal of monetary Economics*, vol. 22, n°1, 3-42.
- LUNDVALL, B.-A. 1992. *National Systems of Innovation : Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London et New York : Frances Pinter.
- MACKINNON, D., A. CUMBERS et K. CHAPMAN. 2002. « Learning, Innovation & Regional Development : A Critical Appraisal of Recent Debates ». *Progress in Human Geography*, vol. 26, n°3, 292-311.
- MADSEN, P. K. 2002. P. AUER ET B. GAZIER (éd.) « Politique de marché du travail active et flexibilité : amis ou ennemis ? Quelques observations basées sur le cas du Danemark (et sur l'UE) ». *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : Dynamique du changement et protection des travailleurs*. Compte-rendu du symposium France /OIT, 55-69.
- MAILLAT, D. 1996. *Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées*. IRER, Université de Neuchâtel.
- MAILLAT, D. et J-C. PERRIN. dir. 1992. *Entreprises innovantes et développement territorial*. Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), Université de Neuchâtel : Éditions de la Division économique et sociale.

- MALMBERG, A. 1997. « Industrial Geography : Location and Learning ». *Progress in Human Geography*, vol. 21, n°4, 573-582.
- MARKUSEN, A. 2004b. *The distinctive city: evidence from artists and occupational profiles*. Project on Regional and Industrial Economics. Humphrey Institute of Public Affairs: Université du Minnesota (document non publié).
- MARKUSEN, A. 2004a. « Targeting Occupations in Regional and Community Economic Development ». *Journal of the American Planning Association*, vol. 70, n°3, 253-268.
- MARKUSEN, A. 2003. « On Conceptualization, Evidence and Impact : A Response to Hudson, Lagendijk and Peck ». *Regional Studies*, vol. 37, n°6-7, août et octobre, 747-751.
- MARKUSEN, A. 2002. « Two Frontiers for Regional Science : Regional Policy and Interdisciplinary Reach ». *Papers in Regional Science*, vol. 81, n°2, 279-290.
- MARKUSEN, A. 2000. « Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels ». G. BENKO et A. LIPIETZ. dir. *La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique*. Paris : PUF, 85-119, traduction de « Sticky Places in Slippery Space, Economic Geography : A Typology of Industrial Districts ». *Economic Geography*, 1996, vol. 72, n°3, 293-313.
- MARKUSEN, A. 1999. « Fuzzy Concepts, Scanty Evidence and Policy Distance : The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies ». *Regional Studies*, vol. 33, n°9, 869-886.
- MARKUSEN, A. et E. BARBOUR. 2004. *Regional occupational and industrial structure: does the one imply the other?* Project on regional and industrial economics. Humphrey Institute of Public Affairs: University of Minnesota.
- MARKUSEN, A. et D. KING. 2004. *The Artistic Dividend: the Hidden Contributions of the Arts to the Regional economy*. Project on regional and industrial economics. Humphrey Institute of Public Affairs: University of Minnesota.

- MARKUSEN, A., Y.-S. LEE et S. DIGIOVANNA, dir. 1999. *Second Tier Cities : Rapid Growth beyond the metropolis*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- MARKUSEN, A. et G. SCHROCK. 2003. *Cities as Hierarchists or Specialists? Evidence from Occupational profiles*. Project on regional and industrial economics. Humphrey Institute of Public Affairs: University of Minnesota. Document de travail no 258, mai.
- MARSHALL, A. 1890. *Principles of Economics*. London : Macmillan.
- MARTIN, J.-P. 2000. « What Works among Active Labour market Policies : Evidence from OECD Countries' Experiences ». *Policies Towards Full Employment*. Paris : OCDE, 276-302.
- MARTIN, R. 2003. « Institutional Approaches in Economic Geography ». E. SHEPPARD et T. J. BARNES, dir. *A Companion to Economic Geography*. Oxford : Blackwell Publishing, 77-94.
- MARTIN, R. 1999. « The New "Geographical Turn" in Economics : Some Critical Reflections ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n°1, 65-91.
- MARTIN, R. 1984. « Job Loss and the Regional Incidence of Redundancy in the Current Recession : A Regional Analysis ». *Regional Studies*, vol. 18, n°6, 445-458.
- MARTIN, R. et P.S. MORRISON. 2005. « The Geographies of Labour market Inequality : Some Emergent Issues and Challenges ». *Geographies of Labour market Inequality*. Routledge : Taylor & Francis Group, 241-263.
- MARTIN, R. et P. SUNLEY. 2003. « Deconstructing Clusters : Chaotic Concept or Policy Panacea? ». *Journal of Economic Geography*, vol. 3, n°1, 5-35.
- MARTIN, R. et P. SUNLEY. 2001. « Rethinking the "Economic" in Economic Geography : Broadening our Vision or Losing our Focus? ». *Antipode*, vol. 33, n°2, 148-161.
- MARTIN, R. et P. SUNLEY. 2000. « L'économie géographique de Paul Krugman et ses conséquences pour la théorie du développement régional : une évaluation critique

- ». G. BENKO et A. LIPIETZ dir. *La Richesse des Régions : la nouvelle géographie socio-économique*, Paris : PUF, 33-84, traduit d'un article de 1996 : « Paul Krugman's Geographical Economics and Its Implications for Regional Development Theory : A Critical Assessment ». *Economic Geography*, vol. 72, n°3, 259-292.
- MASKELL, P., H. ESKELINEN, I. HANNIBALSSON, A. MALMBERG et E. VARNE. 1998. *Competitiveness, localised learning and regional development : specialisation and prosperity in small, open economies*. London: Routledge.
- MASSÉ, P. 1995. *La reprise sans emploi : qu'en est-il?* Développement des ressources humaines Canada, 30 octobre.
- MASSEY, D. 1984. *Spatial Division of Labour : Social Structures and the Geography of Production*. Basingstoke : Macmillan.
- MASSEY, D. et R. MEEGAN. 1982. *The Anatomy of Job Loss : The How, Why and Where of Employment Decline*. London : Methuen.
- MDEIE, 2007. *Portrait socioéconomique des régions du Québec*. L'ÉconoMètre. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec. Québec : Gouvernement du Québec.
- MDEIE, 2005. *L'avantage québécois : stratégie gouvernementale de développement économique*. Direction générale des communications et des services à la clientèle du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Québec : Gouvernement du Québec.
- MDERR, 2004a. *Portrait socioéconomique des régions du Québec*. L'Économètre. Québec : Gouvernement du Québec.
- MDERR, 2004b. *Rapport annuel de gestion 2003-2004*. Québec : Gouvernement du Québec, décembre.
- MELANÇON, Y. et D. DOLOREUX. 2008. « Le rôle des politiques publiques et le développement du cluster maritime au Québec ». *Canadian Public Administration*. (à paraître).

- MÉNDEZ, R., J. C. G. PALOMARES et J. J. MICHELINI. 2007. « Dynamiques économiques, acteurs locaux et mutations des espaces industriels dans la ville de Madrid ». *Géographie, économie, société*, vol. 4, n° 9, 463-486.
- MEQ, 2002. *Politique d'éducation des adultes et de formation continue : Apprendre tout au long de la vie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MFER, 2002. *Horizon 2005 : Vers le plein emploi*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck, 2<sup>e</sup> édition.
- MOREL, S. 2003. « Institutionnalisme commonsien, citoyenneté et sécurité économique ». *Économie et institutions*, vol. 1, n° 2, 106-134.
- MORETTI, E. 2003. « Human Capital Externalities in Cities ». Document préparé pour la publication *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. 4, <http://www.core.ucl.ac.be/staff/thisseHandbook/Handbook.html>.
- MORGAN, K. 2004. « The Exaggerated Death of Geography : Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems ». *Journal of Economic Geography*, vol. 4, n°1, 3-22.
- MORGAN, K. 1997. « The Learning Region : Institutions, Innovation and Regional Renewal ». *Regional Studies*, vol. 31, n°5, 491-503.
- MOULAERT, F. et F. SEKIA. 2003. « Territorial Innovation models : A Critical Survey ». *Regional studies*, vol. 37, n°3, 289-302.
- MOULAERT, F. et J. NUSSBAUMER, 2005. « The Social Region : Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy ». *European Urban and Regional Studies*, vol. 12, n°1, 45-64.
- MREQ, 2002a. *Le cahier des propositions régionales*. Série Le Rendez-vous national des régions, document de discussion, Québec : Gouvernement du Québec, 12, 13 et 14 novembre.
- MREQ, 2002b. *Horizon 2005 : Un Québec fort de ses régions : plan d'action Québec-Régions - synthèse des engagements*. Série Le Rendez-vous national des régions, Québec : Gouvernement du Québec.

- MUCCHIELLI, A. 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- MURRAY, G., M.-L.MORIN et I. DA COSTA (dir.) 1996. *L'état des relations professionnelles*, Les Presses de l'Université Laval-Octares.
- NATIONS UNIES. 2007. *Rapport sur la situation sociale dans le monde en 2007 : l'impératif de l'emploi*. 30 juillet.
- NEARY, J. P. 2001. « Of Hype and Hyberbolas : Introducing the New Economic Geography ». *Journal of Economic Literature*, vol. 39, n°2, juin, 536-561.
- NEULANDS, D. 2003. « Competition and Cooperation in Industrial Clusters : The Implications for Public Policy ». *European Planning Studies*, vol.11, n°5, 521-532.
- NORTH, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- OCDE, 2007. Principaux indicateurs économiques. OCDE : Paris, avril.
- OCDE, 2006. *Perspectives de l'emploi de l'OCDE : Stimuler l'emploi et les revenus*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2005a. *Perspectives de l'emploi de l'OCDE : 2005*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2005b. *Perspectives économiques de l'OCDE n° 77*. Paris : OCDE, juin.
- OCDE, 2004. *Perspectives de l'emploi de l'OCDE : 2004*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2003a. *Perspectives de l'emploi de l'OCDE : vers des emplois plus nombreux et meilleurs : 2003*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2003b. *Managing Decentralisation : A New Role for Labour market Policy*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2001a. *Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2001b. *Innovative Clusters : Drivers of National Innovation Systems*. Paris : OCDE.
- OCDE, 2000. *Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED)*. Paris : OCDE, 13 novembre, document DT/LEED/DC/(2000) 4.
- OCDE, 1999. *Boosting Innovation : The Cluster Approach*. Paris : OCDE.

- OCDE, 1997. « La précarité de l'emploi progresse-t-elle dans les pays de l'OCDE? ». *Perspectives de l'emploi*. Paris : OCDE, 143-169.
- OCDE, 1994. *L'étude de l'OCDE sur l'emploi : faits, analyse, stratégies*. Paris : OCDE.
- OIT, 2004. *Une mondialisation juste : créer des opportunités pour tous*. Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, Bureau international du travail, avril.
- OSBERG, L. et Z. LIN, 2000. *Dans quelle mesure le chômage au Canada est-il structurel?* Document de recherche, Direction des études analytiques, Statistique Canada, 11F0019MPF, n° 145, octobre.
- OTTAVIANO, G. et J-F. THISSE. 2003. « Agglomeration and Economic Geography ». Document préparé pour la publication *Handbook of Regional and Urban Economics*, <http://www.core.ucl.ac.be/staff/thisseHandbook/Handbook.html>, vol.4, 11 novembre.
- OVERMAN, H.G. 2004. « Can We Learn Anything from Economic Geography Proper? ». *Journal of Economic Geography*, vol. 4, n°5, 501-516.
- PAGÉ, C. et coll. 2004. *Cap sur l'apprentissage tout au long de la vie*. Rapport du comité d'experts sur le financement de la formation continue. Québec : Ministère de l'Éducation.
- PAMPALON, R. et G. RAYMOND. 2003. « Indice de défavorisation matérielle et sociale : son application au secteur de la santé et du bien-être ». *Santé, société et solidarité*. Gouvernement du Québec : Québec, 191-208.
- PAMPALON, R. et G. RAYMOND. 2000. « Un indice de défavorisation pour la planification de la santé et du bien-être au Québec ». *Maladies chroniques au Canada*, vol. 21, n°3, 113-122.
- PECK, J. 2005. « Economic Sociologies in Space ». *Economic Geography*, vol. 81, n°2, 129-175.
- PECK, J. 1996. *Work-place : The Social Regulation of Labor markets*. NewYork : The Guilford Press.



- PECQUEUR, B. 2003. « La construction d'une offre territoriale attractive et durable : vers une mutation des rapports entreprise-territoire ». *Reconversion économique et développement territorial*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 35-49.
- PEET, R. 1975. « Inequality and Power : a marxist-Geographic Perspective ». *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 65, n°4, 564-571.
- PERRONS, D. 2001. « Toward a more Holistic Framework for Economic Geography ». *Antipode*, vol. 33, n°2, 208-215.
- PERROUX, F. 1955. « Notes sur la notion de pôle de croissance ». *Économie appliquée*, vol. 7, n° 1-2, 307-320.
- PETERS, D.J. 2005. « Using Labor-Based Industry Complexes for Workforce Development in missouri ». *Economic Development Quarterly*, vol. 19, n°2, 138-156.
- PETIT, P. 2002. « Institutions, activités et territoires dans une approche régulationniste de l'après-fordisme ». *Géographie, Économie, Société*, vol. 4, n°2, 247-256.
- PICOT, G. et A. HEISZ. 2000. *Le marché du travail des années 1990*. Statistique Canada, 11F0019MPE, n°148, avril.
- PIORE, M.J. et C. SABEL. 1989. *Les chemins de la prospérité*. Paris : Hachette, traduction française de *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York : Basic Books, 1984.
- PIRES, A.P. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». J.POUPART et coll., dir. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan morin éditeur, 113-169.
- PLUMMER, P. et M. TAYLOR. 2003. «Theory and Praxis in Economic Geography : 'Entreprising' and Local Growth in the Global Economy». *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 21, n°2, 633-649.

- PLUMMER, P. et M. TAYLOR. 2001. « Theories of Local Economic Growth (part 1) : Concepts, models, and measurement ». *Environment and planning A*, vol. 33, n°2, 219-236.
- POLESE, M. 2005. « Les perspectives de développement des régions québécoises ». *En perspectives, Études économiques Desjardins*, vol. 15, n°8, août-septembre.
- POLESE, M. et R. SHEARMUR. 2002. *La périphérie face à l'économie du savoir : la dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions non métropolitaines du Québec et des provinces de l'Atlantique*. Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société et Institut canadien de recherche sur le développement régional.
- POMMIER, P. 2002. M. BOILEVE (collaboration). *Les systèmes productifs locaux*. Paris : La Documentation Française/DATAR.
- PORTER, M. 2003. « The Economic Performance of Regions. *Regional studies*, vol. 36, n°6-7, 549-578.
- PORTER, M. 2000. « Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy ». *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n°1, 15-34.
- PORTER, M. 1998. *On Competition*. Boston : Harvard Business School Press.
- PORTER, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press.
- POUPART, J. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». J. POUPART et coll., dir. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan morin éditeur, 169-209.
- RAINNIE, A., A. HEROD et S. MCGRATH CHAMP. 2007. « Spatialising industrial relations ». *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n°2, 102-118.
- RAMAUX, C. 2008. D.G. TREMBLAY (dir.). « La flexicurité : critiques empiriques et théoriques ». *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- REESE, L. et R. ROSENFELD. 2001. « Yes, But... : Questioning the Conventional Wisdom About Economic Development ». *Economic Development Quarterly*, vol. 15, n°4, 299-312.
- RODRIGUEZ-POSE, A. 2001. « Killing Economic Geography With a "Cultural Turn" Overdose ». *Antipode*, vol. 33, n°2, 176-182.
- ROMER, P.M. 1990. « Endogeneous Technological Change ». *Journal of Political Economy*, vol. 98, n°5, partie II : S71-S102.
- ROMER, P.M. 1986. « Increasing Returns and Long-Run Growth ». *Journal of Political Economy*, vol. 94, n°5, 1002-1037.
- ROSENFELD, S. 2001. « Backing into Clusters : Retrofitting Public Policies ». *Integration Pressures : Lessons from Around the World*, John F. Kennedy School Symposium, Harvard University, mars, 29-30.
- ROSENTHAL, S.S. et W.C. STRANGE. 2003. « Evidence on the Nature and Sources of Agglomeration Economies ». Document préparé pour la publication *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. 4.
- ROSSI, U. 2004. « New Regionalism Contested : Some Remarks in Light of the Case of the Mezzogiorno of Italy ». *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 28, n°2, juin, 466-476.
- ROWTHORNE, B. 1986. « De-Industrialisation in Britain ». R. MARTIN et B. ROWTHORNE, dir. *The Geography of De-industrialization*, London : macmillan, 1-30.
- SAXENIAN, A. 2000. « Les limites de l'autarcie : Silicon Valley et Route 128 » G. BENKO et A. LIPIETZ, dir. *La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique*. Paris : PUF, 121-147; traduction de 1994, *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge : Harvard University Press.
- SCOTT, A.J. 2004. « A Perspective of Economic Geography ». *Journal of Economic Geography*, vol. 4, n°5, 479-499.

- SCOTT, A.J. 2000. « Economic Geography : The Great Half-Century ». *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford : Oxford University Press, 18-44.
- SCOTT, A.J. 1998. *Regions and the World Economy*. Oxford : Oxford University Press.
- SCOTT, A.J. 1988. *New Industrial Spaces*. London : Pion.
- SCOTT, A.J. 1986. « High Technology Industry and Territorial Development : The Rise of the Orange County complex, 1955-1984 ». *Urban Geography*, vol. 7, 3-45.
- SCOTT, A.J. et A. PAUL. 1990. « Collective Order and Economic Coordination in Industrial Agglomerations : The Technopoles of Southern California ». *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 8, n°2, 179-193.
- SCOTT, A.J. et M. STORPER, 2003. « Regions, Globalization, Development ». *Regional Studies*, vol. 37, n°6-7, 579-593.
- SCOTT, A.J. et M. STORPER. 1988. « The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes ». *The Power of Geography*. London : Allen & Unwin.
- SHEARMUR R. et M. POLÈSE. 2003. *Revue de la littérature : Économies d'agglomération et liens inter-entreprises dans un cadre métropolitain : le cas de Québec*. Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société, septembre.
- SHEPPARD, E.S. 1983. « Pasinetti, marx and Urban Accumulation Dynamics ». D. GRIFFITH et A. LEA dir. *Evolving Geographic Structures*. The Hague : martinus Nijholt, 293-322.
- SHEPPARD, E.S. 2001. « Quantitative Geography : Representations, Practices, and Possibilities ». *Environment and Planning D : Society and Space*, vol. 19, n°5, 535-554.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC dir. 2006. *Pour une décentralisation démocratique*. St-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.
- STATISTIQUE CANADA, 2005. « Étude : La semaine de travail : qu'en reste-t-il? ». *Le Quotidien*, le mardi 21 juin.
- STONE, C. S. 1989. *Regime Politics : Governing Atlanta (1946-1988)*. Lawrence: Les Presses de l'Université du Kansas.

- STORPER, M. et A.J. VENABLES. 2004. « Buzz : Face-to-face Contact and the Urban Economy ». *Journal of Economic Geography*, vol. 4, n°4, 351-370.
- STORPER, M. et R. WALKER. 1989. *The Capitalist Imperative : Territory, Technology, and Industrial Growth*. Oxford : Blackwell.
- STORPER, M. et R. WALKER. 1983. « The Theory of Labor and the Theory of Location International ». *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 7, n°1, 1-41.
- SUPIOT, A., 1999. *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris: Flammarion.
- TAYLOR, M.J. et N.J. THRIFT. 1982. « Industrial Linkage and the Segmented Economy : 1. Some Theoretical Proposals ». *Environment and Planning A.*, vol. 14, n°12, 1601-1613.
- TAYLOR, M.J. et S. LEONARD, 2002. *Embedded Enterprise and Social Capital : International Perspectives*. Aldershot : Ashgate.
- TERNAUX, P. 2003. « Le rôle des nouvelles connaissances dans les mutations des marchés locaux du travail : le cas des systèmes productifs locaux ». Atelier n° 5 : « Recomposition des Systèmes productifs locaux et constitution de corps de connaissances », Conférence SASE 2003. *Éducation, Connaissances et Sociétés futures*. Aix-en-Provence, 26-28 juin 2003, document non publié.
- TERNAUX, P. 2004. *Mutations des marchés du travail, territoires et proximités*. Quatrièmes Journées de la proximité, Université de Grenoble 2, Marseille, 17-18 juin.
- TICHY, G. 1998. « Clusters : Less Dispensable and more Risky Than Ever ». M. STEINER dir. *Clusters and Regional Specialisation*. London : Pion, 226-237.
- TREMBLAY, D-G. 2008. *Développement économique et emploi : les enjeux et les politiques*. Université du Québec à Montréal : Télé-université.
- TREMBLAY, D-G. 2006. « Décentralisation et gouvernance: l'apport des théories institutionnalistes et des nouvelles visions de la gouvernance et du rôle de

- l'État ». . SOLIDARITE RURALE DU QUEBEC, dir. *Pour une décentralisation démocratique*. St-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval, 67-88.
- TREMBLAY, D-G. 1997. *Économie du travail : les réalités et les approches théoriques*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- TREMBLAY, D-G. et S. ROUSSEAU. 2005. « Le secteur du multimédia à Montréal peut-il être considéré comme un milieu innovateur? ». *Géographie, Économie, Société*, vol. 7, n°1, 37-56.
- VALLÉE, G. 2005. *Pour une meilleure protection des travailleurs vulnérables : des scénarios de politiques publiques*. Rapport pour les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) et la Commission du droit du Canada (CDC), Document n°2 de la Collection sur les travailleurs vulnérables, mars.
- VEBLEN, T. 1898. « Why is Economics Not an Evolutionary Science ». *The Quarterly Journal of Economics*, vol.12, n° 4, juillet, 373-397.
- VENNE, M. dir. 2003. *Justice, démocratie et prospérité : L'avenir du modèle québécois*. Chaire de recherche du Canada en études québécoises et canadiennes, Québec : Éditions Québec Amérique inc.
- VERNON, R. 1966. « International Investment and International Trade in the Product Cycle ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n°2, 190-207.
- VON THÜNEN, J.H. 1966. *Von Thünen's isolated state, an English translation of Der Isolerte Staat, 1826*. Oxford : Pergamon Press.
- WEBER, A. 1929. *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*. Chicago : University of Chicago Press.
- WEILER, S. 2000. « Industrial Structure and Unemployment in Regional Labor Markets ». *Relations industrielles*, vol. 39, n°2, 336-359.
- WOLFE, D. A. et M. S. GERTLER. 2004. « Clusters from the Inside and Out: Local dynamics and Global Linkages ». *Urban Studies*, vol. 41, n° 5 et 6, 1071-1093.
- YEUNG, H.W.-C. 2005. « Rethinking Relational Economic Geography ». *Transactions of the Institute of British Geography*, vol. 30, n°1, 37-51.

ZIMMERMANN, J.-B. 2002. « Des "clusters" aux "small-worlds" une approche en termes de proximités ». *Géographie, Économie, Société*, vol. 4, 3-17.

## **Documentation citée dans les analyses de créneaux et l'analyse transversale**

### ***Documentation reliée au PROJET ACCORD***

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2005. *Plan d'action 2005-2010. Créneau d'excellence Techno-mines souterraines*. Version finale révisée, 17 octobre.

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2005. *Plan stratégique Créneau d'excellence Techno-mines souterraines*. Version finale révisée, 17 octobre.

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2004. *Créneau d'excellence : Les Systèmes de construction en bois*. 12 novembre.

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2002. *Entente ACCORD 1*.

[http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/regions/abitibi\\_temiscamingue/ententeaccord08.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/regions/abitibi_temiscamingue/ententeaccord08.pdf). (Page consultée le 29 janvier 2007).

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD.

ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région*. Document de remise au secrétariat de coordination, Samson Bélair Deloitte & Touche, ministère des Régions du Québec.

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



- ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. 2002. *Entente ACCORD 1*.  
[http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_bas\\_saint\\_laurent.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_bas_saint_laurent.pdf), novembre. (Page consultée le 5 mars 2006).
- ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.
- ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région, Bas-St-Laurent*. Ébauche.
- ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Signature de l'entente de mise en œuvre : « Ressources, sciences et technologies marines »*.
- ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Stratégie de développement et plan d'action du créneau d'excellence Ressources, sciences et technologies marines*.
- ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Plan d'action du créneau régional Côte-Nord : Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. 1<sup>er</sup> février.
- ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Stratégie de développement du créneau d'excellence — Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM)*. 1<sup>er</sup> février.
- ACCORD CÔTE-NORD. 2003. *Entente ACCORD 1*.  
[http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_cotenord.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_cotenord.pdf), août à novembre.
- ACCORD CÔTE-NORD. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.
- ACCORD CÔTE-NORD. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région*. Document de remise au secrétariat de coordination, Samson Bélaïr Deloitte & Touche, ministère des régions du Québec.

- ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Créneau Récréotouristique, Plan d'action*. Version projet modifié suite à la réunion interministérielle tenue le 28 février.
- ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Entente de mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du créneau d'excellence récréotourisme de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*.
- ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2005. *Créneau Récréotouristique, La stratégie*. Document de travail, MDERR, 26 janvier.
- ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2002. *Entente ACCORD 1*. [http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_gaspesie.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_gaspesie.pdf), décembre. (Page consultée le 5 mars 2006).
- ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.
- ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2004. *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*. Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Créneau d'excellence : transformation de l'aluminium, décembre.
- ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2003. *Entente ACCORD 1*. [http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_saguenay.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_saguenay.pdf), 13 février. (Page consultée le 5 mars 2006).
- ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.
- ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région*. Document de remise au secrétariat de coordination, Samson Bélair Deloitte & Touche, ministère des régions du Québec.

- DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an Aluminum Transformation Cluster in the Province of Quebec : Phase 1 : Identification, Assessment and Development of Aluminum Transformation Opportunities*. 10 février.
- DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an Aluminum Transformation Cluster in the Province of Quebec : Phase 2 Cluster model and Business Strategy*. 10 février.
- GOULET, D. 2000. *Plein Cap sur la mer! Stratégie Québécoise de développement des ressources, sciences et technologies marines, Agir avec les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MDEIE. 2006. « Projet ACCORD — Signature de l'entente pour le développement du créneau Récréotouristique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ». *Communiqué de presse*, Percé, le 13 juillet.
- MDEIE. 2006. *Info-Bulletin*, vol. 1, n° 1, mars.
- MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – L'Abitibi-Témiscamingue : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Le Bas-Saint-Laurent : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – La Côte-Nord : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – La Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Le Saguenay-Lac-Saint-Jean : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MISA. <http://www.misaat.org/>.

- PORTAIL QUÉBEC. 2006. « Projet ACCORD au Saguenay-Lac-Saint-Jean — La ministre Gauthier fait état des premiers résultats du projet ACCORD ». *Communiqué de presse*, Jonquière, le 20 novembre.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2005. *Synthèse des études sur le créneau marin. Présentation au comité industriel du créneau marin*, Projet ACCORD, Régions Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord/Bas-Saint-Laurent, février.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2005. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude d'étalonnage, janvier.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude de tendances et d'opportunités, octobre.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Revue des tendances, opportunités et enjeux pour l'industrie de l'aquaculture au Québec maritime*. Créneau des ressources, sciences et technologies de la mer, Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord/Bas-Saint-Laurent, mai.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude de tendances et de l'étalonnage international – Transformation alimentaire — créneau des ressources, sciences et technologies de la mer*, Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord/Bas-Saint-Laurent, 11 juillet.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude d'étalonnage international pour le créneau des biotechnologies marines*. Présentation au secrétariat de coordination ACCORD, Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord/Bas-Saint-Laurent, 12 juin.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude des tendances et étalonnage international – Créneau des technologies marines*. Présentation au comité industriel, Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord/Bas-Saint-Laurent, 5 juin.

- SAMSON, BELAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Valorisation de la tourbe : Gestion décentralisée des eaux usées et substrats pour l'horticulture, Bas-Saint-Laurent*. 30 mai.
- SAMSON, BELAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étalonnage international : Créneau des Systèmes de construction en bois*. Région de l'Abitibi-Témiscamingue, 1<sup>er</sup> mai.
- SAMSON, BELAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Portrait général de l'industrie des mines souterraines, des équipementiers et sélection de sites d'étalonnage*, Région de l'Abitibi-Témiscamingue, 13 mars.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence*. Document de remise au secrétariat de coordination, Projet ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, 7 février.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude de marché sur les systèmes de construction de bois, Région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Présentation au comité industriel du créneau du bois, 3 février.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD — Évaluation du potentiel du créneau*. Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, session de travail, vendredi le 1<sup>er</sup> novembre.
- SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Projet ACCORD, version non corrigée et non complète.

### ***Les monographies et documents gouvernementaux***

- AFAT. 2006. *Entreprises de transformation du bois de l'Abitibi-Témiscamingue*. Répertoire.
- AFAT. 2005. *Stratégie d'intensification de l'aménagement forestier en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec*. Rapport final présenté à monsieur Pierre Corbeil, ministre des Ressources naturelles et de la Faune, ministre responsable des régions Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec, juin.
- AFAT. 2004. *Synthèse présentée à la Commission de l'étude sur la gestion de la forêt publique du Québec*. 29 mai.
- AMQ. (s.d.) *La ressource humaine : matière première de l'industrie minière*. Rapport annuel 2005-2006. Québec : Association minière du Québec.
- ASSOCIATION CANADIENNE DE L'ÉNERGIE ÉOLIENNE. (S.d.) pamphlet *L'industrie de l'énergie éolienne*.
- ATRAQ. <http://www.atraq.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=13770&lang=1>. (Page consultée le 30 novembre 2006).
- BUTEAU, P. 2002. *Rapport sur les activités d'exploration minière au Québec*. Ministère des Ressources naturelles et Faune.
- CHABOT, A. 2005. *L'étude sur l'Évaluation des mouvements des bois en Abitibi-Témiscamingue*. Forintek, présentation PowerPoint présentée lors du 1<sup>er</sup> Rendez-vous à valeur ajoutée, Rouyn-Noranda, 11 novembre.
- CHAREST, J. 2004. *La formation de la main-d'œuvre dans une perspective de développement économique régional : examen du rôle des politiques publiques, des ressources de soutien, du partenariat et des entreprises dans six régions du Québec*. Devis de recherche présenté à la Commission des partenaires du marché du travail, 6 décembre.
- COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES PÊCHES ET DES OCÉANS. 2006. *La pêche au crabe des neiges dans l'Atlantique*. Rapport intérimaire dans le cadre de

l'étude du Comité du nouveau cadre stratégique en évolution du gouvernement fédéral pour la gestion des pêches et des océans du Canada,

<http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/Com-f/fish-f/rep-f/repintjun06-f.htm>, juin.

COMMISSION D'ÉTUDE SUR LA GESTION DE LA FORÊT PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. 2004. *Résumé du rapport final*. Décembre.

CONSEIL DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE DU QUÉBEC. (s.d.) *Portrait forestier 08 — Abitibi-Témiscamingue*.

[http://www.cifq.gc.ca/html/francais/centre\\_mediaticque/portrait\\_08.php](http://www.cifq.gc.ca/html/francais/centre_mediaticque/portrait_08.php). (Page consultée le 16 octobre 2006).

CONSULTANTS GUYLAINE VACHON et SOCIÉTÉ CONSEIL BPS. 2004. *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, novembre.

FORTIN, L. 2006. *Le marché du travail dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue : Perspectives professionnelles 2005-2009*. Emploi-Québec. Québec : Gouvernement du Québec.

FORTIN, L. 2005. *L'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue : Portrait de l'emploi et de la main-d'œuvre*. Emploi Québec, mai.

GROUPE MISSION. 2005. A. ROULEAU dir. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH- Gaspésie*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.

ISQ. 2006. *Bulletin statistique régional : Abitibi-Témiscamingue*. 2<sup>e</sup> trimestre.

INSTITUT POUR LE PROGRÈS SOCIO-ÉCONOMIQUE. 2005. *La Côte-Nord maritime : Portrait et diagnostic*, février.

MAPAQ. 2006. *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec : estimations pour 2005 – Portrait régional et contribution de l'industrie bioalimentaire à l'activité économique régionale*. Québec : MAPAQ.

- MAPAQ. 2000. *Politique québécoise des pêches et de l'aquaculture : « Cap sur l'innovation et le développement »*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. 2005. *Vers un tourisme durable - Politique touristique du Québec : un nouveau partenariat industrie-gouvernement*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. (s.d.) *Tourisme en chiffres 2004 – version finale*. <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/statistiques/index.html>. (Page consultée le 26 novembre 2006).
- MRNF. 2006. *L'Énergie pour construire le Québec de demain : La Stratégie énergétique du Québec 2006-2015*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MRNF. (S.d.). *Activité minière en Abitibi-Témiscamingue*.  
<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/abitibi.temiscamingue/mines/mines-activits.jsp>. (Page consultée le 5 mars 2007).
- MRNF. (s.d.) *Bilan et faits saillants – 2005 — minéraux industriels, Tourbe*,  
<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/enligne/mines/bfs2005/mineraux.asp>, (Page consultée le 27 octobre 2006).
- MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC. 2001. *Politique de transport maritime et fluvial : le Québec à la barre*. Québec : Gouvernement du Québec.
- SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre.
- TECHNOCENTRE ÉOLIEN GASPÉSIE-LES ÎLES. 2005. *Premier appel d'offres de 1000 MW : les retombées dans le milieu suite à l'implantation des usines et des parcs éoliens... et les espoirs*. Présentation PowerPoint, novembre.
- TECHNOCENTRE ÉOLIEN. 2005. *Mémoire concernant les projets d'aménagement de parcs éoliens à Anse-à-Valleau et Baie-des-Sables*, juin.



TURCOTTE, A. (s.d.) *Plan de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie*. Rapport final présenté aux directions régionales d'Emploi-Québec de la région du Bas-St-Laurent et de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, CT Conseil-Tourisme.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. 2002. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2001-2002 : Faits saillants*, Tome II, Chapitre 4 : Gestion de la ressource forestière.

ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIES. 2003. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation de produits marins au Québec*. Rapport final, mars.

ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIES. 2003. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation de produits marins au Québec*. Sommaire exécutif, mars.

***Revue de presse : articles de journaux, communiqués, nouvelles électroniques et émissions télévisées, sites Internet***

BARIL, H. 2006. « Éoliennes; développement durable? Manœuvres périlleuses dans le ciel gaspésien ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 28 octobre, S2.

BARIL, H. 2005. « Éolien en Gaspésie : la manne sera éphémère ». *Le Droit*, Carrières et Professions, samedi 12 novembre, A51.

BELLEMARE, A.-A. 2006. « L'éolien menace les ZECS ». *Le Soleil*, Sports, samedi 7 octobre, 80.

BERGERON, M. 2006. « Entrevue avec Dick Evans, président d'Alcan : À la vitesse de l'électricité ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 16 décembre, La Presse Affaires.

BERNARD, J.-T. et G. BÉLANGER. 2007. « 336 000 \$ par emploi pour 30 ans ». *Le Soleil*, Opinions, lundi 15 janvier, 17.

- BOUCHARD, A. 2006. « Avant tout un problème de mise en marché ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 23 avril, A3.
- BOUCHARD, R. 2006. « L'éolien ne sauvera pas les régions! ». *Le Soleil*, Éditorial, lundi 16 octobre, 18.
- CNW TELBEC. 2005. « 3Ci lance un troisième projet éolien à Murdochville ». *Réseau Canoë*, <http://argent.canoe.com/communiqués/cnw.html?lang=fr&id=20050314171200F> Y., Murdochville, le 14 mars.
- COUTURE, G. 2004. « Le Québec doit mieux profiter du développement de l'éolien ». *Les Affaires*, Opinions, samedi 27 novembre, 17.
- DANSEREAU, S. 2006. « La tournée des régions du Québec 2006 : Côte-Nord – Le Saint-Laurent, une autoroute bleue ». *Les Affaires*, Cahier spécial, samedi 28 janvier, A3.
- DEGLISE, F. 2006. « Cri d'alarme des Madelinots : Il faut éviter que les Îles ne se transforment en Old Orchard du Nord ». *Le Devoir*, Actualités, vendredi 10 mars, A1.
- DEMERS, N. 2006. « Quand la sphaigne fait des heureux : les travaux de R&D de Premier Tech donnent un nouvel élan à l'entreprise ». *Les Affaires*, 25 février, 65.
- DESJARDINS, F. 2007. « La pénurie de main-d'œuvre qualifiée continue de sévir : une quarantaine de programmes ne peuvent satisfaire la demande ». *Le Devoir*, Économie, mercredi 10 janvier, B1.
- DESJARDINS, F. 2006. « Qui joue avec le vent? L'éolien suscite la convoitise dans le secteur privé », *Le Devoir*, Perspectives, samedi 11 novembre, C1.
- DUCHESNE, P. 2006. « Développement éolien : des maires dans le vent ». *Radio-Canada.ca*. Édition de l'Est du Québec, [www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/11/22/010-maires-redevances-eolien.asp](http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/11/22/010-maires-redevances-eolien.asp). Mise à jour le jeudi 23 novembre, 9 h 27.

- ÉMOND, É. 2006. « Industrie forestière : près de 7 000 mises à pied en 18 mois ». *Le Journal de Québec*. Samedi 7 octobre, 3.
- FEDERATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES. 2006. « Les coopératives forestières s'expriment : nous retrouverons nos dignités dans l'action ». *Communiqué de presse*, Ste-Foy, 21 mars.
- FORTIN, K. 2004. « Les centrales au gaz seraient moins rentables que l'éolien ». *Le Devoir*, Actualités, samedi 26 juin, A7.
- GAGNE, Gilles. 2006. « Baie des Chaleurs : Un comité de vigilance pour surveiller l'éolien ». *Le Soleil*, Actualités, lundi 13 novembre, 20.
- GAGNE, J.-P. 2006. « Le succès de l'éolien requiert une gestion avisée des projets ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 22 juillet, 10.
- GAGNON, G. *Carrefour des affaires – La Vitrine du Bas-Saint-Laurent : survol de l'économie de la région*. <http://www.bas-saint-laurent.org/texte.asp?id=394>. (Page consultée le 27 septembre 2005).
- GAUDET, G. (s.d.) « La loi 76 — Cause d'une profonde division au sein de l'industrie touristique ». *Le Radar*, <http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877> (Page consultée le 26 novembre 2006).
- GELINAS, G. et H. MICHAUD. 2004. « Coup de vent de 2 milliards \$ : Le parc éolien de Québec vaudra 8 parcs et 2 usines en Gaspésie ». *Le Soleil*, La Une, mardi 5 octobre, A1.
- GROUPE DE RECHERCHE EN ÉCOLOGIE DES TOURBIÈRES (GRET). (s.d.) [http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr\\_tourbiere.html](http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr_tourbiere.html). (Page consultée le 1<sup>er</sup> novembre 2006).
- LA PRESSE. 2006. « Éolien, une pénurie de turbines à l'horizon ». *Le Quotidien*, Économie, mercredi 1<sup>er</sup> novembre, 29.
- LAROUCHE, M. 2004. « Rivière-du-Loup : un deuxième CNE et 200 autres emplois ». *Le Soleil*, Économie, mardi 4 mai, C8.

- LASALLE, L. 2006. « La nouvelle technologie d'Alcan lui permettra de réduire ses coûts ». *Le Devoir*, Économie, samedi 16 décembre, C7.
- LECOMTE, N. 2006. « 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois en Abitibi-Témiscamingue : une industrie jeune, mais pleine de potentiel ». *Le couvert boréal*, AFAT, Hiver, 7-9.
- LES AFFAIRES. 2006. « Des fonds FIER pour la Côte-Nord et le Bas-Richelieu », *Les Affaires*, Entreprendre, samedi 21 octobre, 24.
- LE SOLEIL. 2006. « Les principaux crustacés au Québec ». *Le Soleil*, Actualités, tableau, dimanche 23 avril, A2.
- LEVESQUE, L. 2005. « Le potentiel éolien du Québec est considérable... et souvent éloigné ». *Le Soleil*, Économie, jeudi 23 juin, C1.
- MARCHAL, M. 2005. « Îles-de-la-Madeleine : une saison qui démarre avec hésitation ». *Le Soleil*, L'Est et la Côte-Nord, samedi 30 juillet, A14.
- MDEIE. 2004. « Le ministre Michel Audet se réjouit de l'ouverture du bureau de développement industriel régional d'Alcan ». *Communiqué de presse*, Saguenay, 26 avril.
- MICHAUD, H. 2006. « Défi éolien : Le vent apporte des millions \$ dans l'Est ». *Le Soleil*, Affaires, mardi 10 octobre, 26.
- MICHAUD, H. 2006. « Secteur éolien à Matane : 1,5 M\$ pour former la main-d'œuvre ». *Le Soleil*, Économie, 7 février, C7.
- MICHAUD, H. et G. GAGNE. 2006. « Les pêcheurs du Québec en crise : Trop de vendeurs, pas assez d'acheteurs ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 23 avril, A3.
- NORMAND, F. 2006. « L'acceptation sociale sera au coeur du développement éolien : l'opposition du BAPE au projet SkyPower dans la MRC de Rivière-du-Loup risque de créer un précédent ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 11 novembre, 23.
- NORMAND, F. 2006. « Pause demandée dans le développement éolien en Gaspésie : Une association touristique propose qu'on concentre toutes les éoliennes dans la région de Murdochville ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 10 juin, 13.

- PAQUIN-BOUTIN, M.-P. 2005. « Place aux travailleurs immigrants : De Kaboul à Saint-Michel-des-Saints ». *La Presse*, Actualités, vendredi 19 août, A2.
- PARADIS, S. 2006. « D'ici 2011, Alcoa prévoit investir au moins 200 M\$ à Baie-Comeau ». *Le Soleil*, Affaires, mercredi 25 octobre, 50.
- PARADIS, S. 2004. « Mines Wabush redémarre – Ses 600 syndiqués entérinent à 57 % et à 83 % l'entente de principe intervenue vendredi ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mercredi 13 octobre, A19.
- PELCHAT, M. 2006. « Québec pense à créer un bureau de l'éolien : Le gouvernement souhaite ainsi calmer la grogne autour du développement de l'industrie du vent ». *Le Soleil*, Actualités, vendredi 1er décembre, 5.
- PRESSE CANADIENNE. 2006. « Parc éolien : beaucoup plus payant en Ontario qu'au Québec ». *Le Soleil*, Actualités, lundi 27 novembre, 11.
- PRESSE CANADIENNE. 2006. « Premier Tech rejette une offre d'achat de 53M \$ ». *Le Soleil*, Affaires, vendredi 8 septembre, 45.
- PRESSE CANADIENNE. 2005. « Un retard de la dérivation de la Rupert compliquerait le développement de l'éolien ». *Le Devoir*, Économie, vendredi 21 octobre, A7.
- PROVENCHER, N. 2004. « Des Îles écologiquement fragiles : les Madelinots commencent à s'interroger au sujet de l'impact du boom touristique sur l'environnement ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 1<sup>er</sup> août, A5.
- QUINTY, M. 2006. « Appel à tous! ». *PME*, vol. 22, n<sup>o</sup> 7, septembre, 4.
- QUINTY, M. 2006. « Quand les grandes font des petits ». *PME*, vol. 22, n<sup>o</sup> 7, septembre, 10.
- RADIO-CANADA. 2006. « La menace de disparition des trains de voyageurs en Gaspésie soulève les passions ». *Macadam Tribus*, vendredi 17 novembre.
- RADIO-CANADA ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2006. « Québec prépare une nouvelle politique ». *Nouvelles*. Mise à jour le lundi 16 octobre à 16 h 34.
- RADIO-CANADA ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2006. « Des rejets de la fonderie Home retrouvés à 150 km de leur lieu d'origine ». *Nouvelles*. Mise à jour le mercredi 8 mars à 11 h 5.

- RADIO-CANADA.CA. EST-DU-QUÉBEC. 2005. « Le vent doit souffler pour tous, selon Marmen ». *Nouvelles*. Mise à jour le jeudi 30 juin, 17h19, Est-du-Québec.
- RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2006. « Hautes technologies : Alcan permettra de créer 75 emplois ». *Nouvelles*. Mise à jour le mardi 12 décembre.
- RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2005. « La Côte-Nord veut profiter des avantages accordés à la Vallée de l'aluminium ». *Nouvelles*. Mise à jour le mercredi 4 mai, 15 h 19.
- RADIO-CANADA.CA. 2006. « Sylviculture : Le recours collectif contre les forestières franchit une nouvelle étape ». *Nouvelles*. Mise à jour le vendredi 10 mars, <http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/03/10/009-recours-sylviculture.asp>.
- RADIO-CANADA.CA. ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2003. « Première étape franchie pour le projet SYSCOB ». *Nouvelles*. Mise à jour le vendredi 15 avril, 13 h 52.
- RAMSAY, C.-A. 2006. « Les Innus de Pessamit préparent un projet éolien ». *Les Affaires*, Entreprendre, samedi 4 novembre, 33.
- RENAUD, D. 2006. « Premier Tech : 20 ans sans rendement », *Les Affaires*, 28 octobre, 90.
- ROCHETTE, M. 2006. « Absence de politique énergétique gouvernementale : Alcoa ne projette rien pour le Québec ». *Le Quotidien*, Nouvelles générales, samedi 25 février, 16.
- ROY, P. 2006. « Deux scieries 'indépendantes' parmi les survivantes ». *La Presse*. Nouvelles générales, Jeudi 16 octobre, A12.
- SANSFAÇON, J.-R. 2006. « Encore plus d'hydrologots ». *Le Devoir*, Éditorial, lundi 18 décembre, A6.
- ST-HILAIRE, M. 2006. « Vallée de l'aluminium – L'exclusivité régionale chicote le reste du Québec ». *Le Quotidien*, Nouvelles générales, jeudi 23 février, 3.
- STE-MARIE, G. 2006 « L'éolien plus rentable sous Hydro-Québec ». *Le Soleil*, Opinions, lundi 7 août, 17.

- THERIAULT, C. 2006. « Le BAPE demande à Axor de remodeler son projet de parc éolien à Saint-Ulric ». *Le Soleil*, Affaires, mercredi 22 novembre, 47.
- THERIAULT, C. 2006. « Parc éolien de la vallée de la Matapédia : privé et communautaire coexistent ». *Le Soleil*, Affaires, lundi 30 octobre, 24.
- THERIAULT, C. 2006. « L'éolien sauve la mise ». *Le Soleil*, Économie, mercredi 8 mars, C4.
- THÉRIAULT, C. et G. GAGNÉ. 2006. « Petit baby boom dans l'est du Québec ». *Cyberpresse*, mardi 12 décembre.
- TÉLÉ-QUÉBEC. 2005. *Les Francs Tireurs*. 12 octobre (entrevue avec Richard Desjardins).
- TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Investissement d'Alcan au Complexe Jonquière : Le Saguenay-Lac-Saint-Jean sera toujours le meilleur endroit pour investir dans l'aluminium ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 14 décembre.
- TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Ratification de l'accord de principe TCA-Alcan : le résultat de l'engagement mutuel Alcan-travailleurs ». *Communiqué de presse*, Alma, le 29 juin.
- TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2004. « Selon la firme internationale KPMG : Les salaires industriels de la région sont parmi les plus compétitifs au monde ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 1er octobre.
- TREMBLAY, S. 2003. « Québec étudie la demande d'IOC ». *Le Soleil*, section Économie, mardi 2 décembre, C2.
- TREMBLAY, S. 2002. « Crise du fer et de l'acier : IOC stoppe sa production pour cinq semaines ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mardi 30 juillet, A11.
- TRUDEL, J.-S. 2002. « La tournée des régions du Québec : Côte-Nord — La crise mondiale de l'acier frappe durement la région : IOC et Québec-Cartier envisagent de nouvelles fermetures ». *Le Soleil*, Dossier spécial, samedi 16 mars, 43.

- TURCOTTE, C. 2005. « Pour que l'éolien profite aux régions ». *Le Devoir*, Économie, mardi 20 septembre, B1.
- VALLÉE DE L'ALUMINIUM. 2006. « Le gouvernement du Québec reconduit la Société de la Vallée de l'aluminium ». *Communiqué de presse*, 20 novembre.
- VALLIÈRES, M. 2006. « La Côte-Nord pourrait hériter d'un investissement de 290 M\$ : Consolidated Thomson-Lundwark envisage un projet de mine de fer près de la frontière du Québec et du Labrador ». *Le Soleil*, jeudi 6 avril, C2.



## 1. État d'avancement des créneaux d'excellence en date du 10 octobre 2005

INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC											
Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/ Performance	Autres
Abitibi-Témiscamingue											
X	Dépôt de la stratégie et plan d'action	Techno-mines souterraines	Leader	Support à l'exploitation minière et aux manufacturiers et équipementiers	43	1522 Rémunération supérieure à la moyenne	Barrick (290), Cambior (570), mine Agnico-Eagle (439), Noranda (830)	Diverses; Dans les grandes entreprises : Moyenne-faible tech.	Formations professionnelle et collégiale	Prix des métaux; concurrence Amérique Latine	
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Systèmes de construction en bois	Leader	Bois d'ingénierie, panneaux et produits dérivés (2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation)	31	3974 Rémunération supérieure à la moyenne Pénuries anticipées	Tembec (1405), Domtar (1180), Norbord (730), Uniboard (200)	Faible tech.	Formation collégiale	Droits compensatoires sur le bois d'œuvre; Taux de change; Approvisionnement	

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/Performance	Autres
	Démarrage du créneau	Boeuf à l'herbe	Émergent								
	Étude d'opportunité	Valorisation des ressources hydriques	En évaluation								
<u>Bas-Saint-Laurent</u>											
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Ressources, sciences et technologies marines	Co-Leader (avec Côte-Nord et Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquaculture</li> <li>• Biotechnologies marines</li> <li>• Transformation</li> <li>• Technologies marines</li> </ul>	10ème de centres de recherche	600		Moyenne-Haute technologie 250 personnes en recherche	Deux instituts de recherche, UQAR		Stratégie « Plein Cap sur la mer! »
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales	Leader R&D Environnement	Production, extraction, emballage et distribution des produits de la tourbe, recherche, transformation, fabrication	12 Entreprise chef de file en innovation	1067 Bassin important de chercheurs (142) Problèmes de pénuries de main-d'œuvre	Premier Tech (675), Groupe Berger (125)	Diversifié Recherche et développement	Deux centres de recherche sur la tourbe; Chaire de recherche Univ. Laval	Exportations, R&D	Formation sur le tas

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/Performance	Autres
				d'équipements connexes							
	Comité de créneau à démarrer	<b>Matériel de transport et produits métalliques</b>	En évaluation								
	Comité de créneau à démarrer	<b>Habitat — construction</b>	En évaluation								
<u>Côte-Nord</u>											
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	<b>Ingénierie des procédés industriels miniers et métallurgiques (Minerai de fer)</b>	Leader	Ingénierie, conception, fabrication de pièces de haute résistance pour machines-outils et de composantes pour les procédés de production	6 grands donneurs d'ordre	6700 Rémunération de beaucoup supérieure à la moyenne. Problèmes de recrutement et de rétention (ingénieurs, technologues)	Rio Tinto (524); Québec-Cartier (1980); QIT (300), Wabush (325), Alcoa (1900). Alouette (557)	80 % possède une formation universitaire, collégiale ou professionnelle	Formation collégiale, Programmes de formation à l'interne. Centre d'aide technologique aux entreprises	Hauts salaires, Chine, réglementation	

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/ Performance	Autres
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Ressources, sciences et technologies marines	Co-Leader (avec Bas-St-Laurent et Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquaculture</li> <li>• Biotechnologies marines</li> <li>• Transformation</li> <li>• Technologies marines</li> </ul>	12	Difficultés de rétention de la main-d'œuvre spécialisée (recherche, gestion)	Pecnord, Pêcheries mainouagan (60); Poséidon (150), Oursin nordique, Crabiers du nord		Formation universitaire (UQAR), R&D (Centre de recherche en génétique) Formation spécialisée (ex. : CSP)		Stratégie « Plein Cap sur la mer! »
	Démarrage du comité de créneau	Utilisation et transformation de la forêt boréale	Associé								
	Comité de créneau à démarrer	Phytogénétique et production de pommes de terre et de petits fruits nordiques	En évaluation								
	Comité de créneau à démarrer	Production, transport et entreposage d'énergie	En évaluation								

INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/Performance	Autres
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine											
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Ressources, sciences et technologies marines	Colleader (avec Bas-St-Laurent et Côte-Nord)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquaculture</li> <li>• Biotechnologies marines</li> <li>• Transformation</li> <li>• Technologies marines</li> </ul>	40 usines de transformation; 19 d'aquaculture; 4 chantiers de construction navale	2 500 Certains problèmes de rétention; Pénurie de main-d'œuvre qualifiée en aquaculture	Pêcheries Marinard ltée (230); E. Gagnon et Fils ltée (275), Consortium Gaspé Cured (290)		MAPAQ-CAMGR, CSP, CCTTP, SODIM UQAR		Stratégie « Plein Cap sur la mer! »
X	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Récréotourisme santé/nature	Leader	Améliorer les produits touristiques : tourisme de santé, croisières, obs. des blanchons, etc.	1 000 ent., surtout saisonnières, petite taille	5 200 emplois					570 000 touristes/an; Sepaq
X	Élaboration de la stratégie et du plan	Énergie éolienne	Émergent	Fabrication de composantes et d'éoliennes, parcs	Quelques ent., surtout sous-traitants	10 Prévision : 1000		Formation professionnelle à développer, nouvelles	Cégep de la Gaspésie; Techno-Centre Éolien, UQAR,		

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/ Performance	Autres
	d'action				(Ohméga, Delta fabrication, NEG Micon et Axor)			qualifications			
		<b>Produits forestiers à valeur ajoutée (sapin et peuplier faux-tremble)</b>	En évaluation								
<u>Nord-du-Québec</u>											
	Comité de créneau à démarrer	<b>Cogénération, valorisation des résidus forestiers et première transformation du bois</b>	Leader								
	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	<b>Tourisme nordique : diversité culturelle et d'aventure</b>	Émergent	Pourvoires, motoneige, quad, canot-camping, kayak de rivière, gros gibier, parc	109 pourvoires, 14 ent. d'aventure, 38 étab.	1 200 dans l'hébergement et restauration 3 communautés :					Problème de données (population : 38 575;

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/ Performance	Autres
				nordique, écotourisme, etc.	Hôteliers, 9 campings	cris, inuits, jamésiens					Distance)
	Comité de créneau en formation	<b>Consolidation et diversification de l'exploration et de l'exploitation minière en milieu nordique</b>	Émergent								
	Comité de créneau à démarrer	<b>Production agrobioalimentaire nordique</b>	En évaluation								
	Comité de créneau à démarrer	<b>Production et accumulation d'énergie renouvelable</b>	En évaluation								
<u>Saguenay-Lac-Saint-Jean</u>											
X	Dépôt de la stratégie et du plan d'action	<b>Transformation de l'aluminium</b>	Leader	Produits finis ou semi-finis, équipements spécialisés, valorisation et	51 ent.	6 000 Disparité de rémunération importante (Alcan p/r	Alcan (5 000 emplois), CANMEC (321)		Programmes de formation spécialisés (tous les niveaux), Chaires de	Concurrence des pays d'Asie, d'Europe de l'Est et	Syndicalisme fort; présence d'usines moins

**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/Performance	Autres
				recyclage des déchets et résidus, production de matériaux		autres ent.)			recherche, etc.	d'Afrique du Sud	compétitives
	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Tourisme d'aventure et écotourisme	Émergent	Sentiers récréatifs et de motoneiges, villégiature, écotourisme	Très petites entreprises.	Peu d'emplois dans ce créneau spécifique					
	Comité de créneau à démarrer	Valorisation des innovations génomiques et biomédicales	Émergent								
	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale	En évaluation								
	Comité de créneau à démarrer	Agriculture nordique	En évaluation								



**INFORMATIONS SUR LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DU PROJET ACCORD DANS LES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES DU QUÉBEC**

Choix de régions et de créneaux (X)	État d'avancement des travaux (10/10/2005)	Créneau	Catégorie	Définition	Entreprises du créneau	Emplois relatifs au créneau	Grandes entreprises	Qualifications	Formation disponible	Facteurs/ Performance	Autres
	Élaboration de la stratégie et du plan d'action	Minéraux industriels	En évaluation								

Université de Montréal

**Les composantes du développement économique visant  
l'emploi dans les régions moins favorisées : le cas des  
régions périphériques du Québec**

par  
Martine Poulin

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.  
en relations industrielles

mars, 2008

© Martine Poulin, 2008



## **Annexe 3. Analyse des créneaux**

- 1. Abitibi-Témiscamingue**
  - 1.1. Entente ACCORD 1**
  - 1.2 Créneau *Techno-mines souterraines***
  - 1.3 Créneau *Systèmes de construction en bois***
- 2. Bas-Saint-Laurent**
  - 2.1. Entente ACCORD 1**
  - 2.2 Créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales***
- 3. Côte-Nord**
  - 3.1. Entente ACCORD 1**
  - 3.2 Créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques***
- 4. Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine**
  - 4.1 Entente ACCORD 1**
  - 4.2 Créneau *Récréotourisme santé/nature***
  - 4.3 Créneau *Éolien***
- 5. Saguenay-Lac-Saint-Jean**
  - 5.1 Entente ACCORD 1**
  - 5.2 Créneau *Transformation de l'aluminium***
- 6. Québec maritime**
  - 6.1 Entente ACCORD 1**
  - 6.2 Créneau *Ressources, sciences et technologies marines***

## 1. L'Abitibi-Témiscamingue

En 2001, lorsque le gouvernement québécois a décidé de mettre en place sa *Stratégie de développement économique des régions ressources*, la région de l'Abitibi-Témiscamingue se classait au 11<sup>e</sup> rang de l'indice des disparités régionales de développement. Le taux de chômage s'était légèrement résorbé depuis quelques années, mais il demeurait supérieur à la moyenne québécoise, avec un écart de l'ordre de 3,3 points de pourcentage, plus élevé que celui constaté en 1989, avant la récession économique du début des années 1990<sup>81</sup>. La structure industrielle de la région de l'Abitibi-Témiscamingue dépendait encore beaucoup des ressources naturelles, en particulier le bois et les mines et ces secteurs montraient des signes importants de ralentissement : la région avait atteint sa limite en approvisionnement en bois, le prix du bois d'œuvre était en baisse et le prix de l'or était en chute. L'avenir n'augurait rien de bien séduisant.

Dans son *Discours sur le budget 2001-2002*, le gouvernement du Parti québécois annonça un investissement de l'ordre de 133 M\$ pour stimuler l'économie de la région de l'Abitibi-Témiscamingue pour les trois prochaines années. Cet investissement comprenait des mesures fiscales de l'ordre de 62 M\$, dont un congé fiscal de 10 ans pour les PME manufacturières, un crédit d'impôt de 40 % sur les salaires des nouveaux employés admissibles dans les activités de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation pour une durée de 5 ans, et un crédit d'impôt pour les entreprises d'exploration minière. Grâce aux mesures budgétaires totalisant 71 M\$, on prévoyait un soutien au développement de créneaux d'excellence (2,6 M\$), mais ce sont surtout les secteurs des mines et du bois qui accaparaient la plus grande part du gâteau. Plus de 25 M\$ étaient prévus pour le soutien à l'exploration et l'exploitation minière et 17,3 M\$ étaient consacrés au développement des ressources forestières. Ces mesures s'ajoutaient à plusieurs programmes déjà mis en place dans le secteur minier : actions accréditatives, programme d'aide aux entreprises juniors d'exploration, programme d'aide à l'exploration avancée, etc.

---

<sup>81</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – L'Abitibi-Témiscamingue : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

## 1.1. Entente ACCORD 1

L'Entente ACCORD 1 a été signée en novembre 2002 par le premier ministre, M. Bernard Landry; le ministre d'État à la Population, aux Régions et aux Affaires autochtones et ministre responsable de l'Abitibi-Témiscamingue, monsieur Rémy Trudel; la Société Générale de Financement représentée par son président, M. Claude Blanchet; et le président du comité régional ACCORD, monsieur Raymond Grenier<sup>82</sup>.

L'Entente identifie quatre créneaux d'excellence « capables de positionner la région de l'Abitibi-Témiscamingue comme un joueur majeur dans l'économie nord-américaine et mondiale. »<sup>83</sup> Il s'agit des créneaux suivants :

- **Techno-mines souterraines** (créneau leader);
- **Systèmes de construction en bois** (créneau leader);
- **Bœuf à l'herbe** (créneau émergent);
- **Valorisation des ressources hydriques** (créneau en évaluation).

### 1.1.1. Critères de sélection des créneaux

Plusieurs rencontres d'information ont été effectuées à travers le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue par les représentants du comité ACCORD, afin de présenter le projet ACCORD et consulter la population sur le choix des créneaux.

Les ressources minières sont une importante source d'investissements et d'emplois pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Malgré les difficultés du secteur des mines qui existaient à l'époque du choix des créneaux, les membres du Comité régional ACCORD y voyaient quand même « une valeur sûre », un potentiel de création d'emplois à court, moyen et long terme et la possibilité de pénétrer davantage le marché au Canada et en Amérique du Nord. Au fil des années, la région a développé une expertise importante dans le domaine, notamment dans la restauration des sites et la recherche de communications

---

<sup>82</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCANINGUE. 2002. *Entente ACCORD 1*.  
[http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/regions/abitibi\\_temiscamingue/ententeaccord08.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/regions/abitibi_temiscamingue/ententeaccord08.pdf), page consultée le 29 janvier 2007.

<sup>83</sup> Idem, point 1.1.

souterraines. Le choix du créneau *Techno-mines souterraines* comme créneau leader pour la région, ne s'est pas fait sans susciter des craintes lors des consultations menées par le Comité ACCORD :

« Les gens nous disaient : voyons donc!, on va continuer à s'enliser dedans. Mais en même temps, nous, on disait : on est une région ressource, qu'on le veuille ou non, on va rester une région ressource. »<sup>84</sup>

Quant au créneau *Systèmes de construction en bois*, l'un des participants explique que, lorsque le projet Accord a été mis sur pied, il y avait une volonté du ministre de la région et responsable du projet d'identifier deux créneaux leader pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue. L'industrie forestière est importante pour la région, mais cette dernière ne pouvait se prévaloir de l'exclusivité : la forêt fait vivre également plusieurs autres régions que l'on pense à la Gaspésie, la Côte-Nord, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et l'Outaouais. Il fallait donc trouver un sous-secteur de l'industrie où la région de l'Abitibi-Témiscamingue se positionnerait avantageusement :

« Alors il fallait se trouver, à mon avis, une niche qui faisait en sorte qu'on était compétitif lorsqu'on voulait exporter nos produits forestiers, et la seule façon de le faire, c'était de trouver un produit qui était semi-fini ou fini. Et pour ça, à mon avis, c'était vraiment la structure en bois, donc une construction... En fait, il s'agit de développer le principe de la maison modulaire où les modules peuvent s'imbriquer les uns avec les autres et qui peut être montée par peu d'individus, qui nécessite peu de main-d'œuvre sur les chantiers. Or, on sait que c'est un problème actuellement, la main-d'œuvre sur les chantiers. On trouvait donc qu'il y avait là une voie intéressante à développer. »

Le créneau *Bœuf à l'herbe* qui est un créneau émergent, a été choisi pour son potentiel de marché, en l'occurrence, l'intérêt des consommateurs envers une nourriture plus saine. La région d'Amos avait déjà une expertise dans le domaine.

Finalement, le créneau *Valorisation des ressources hydriques* a été considéré à cause de la qualité de l'eau de l'esker de Saint-Mathieu d'Harricana près de la ville d'Amos. À cette époque, on se questionnait beaucoup sur l'appropriation de l'eau potable

---

<sup>84</sup> Dans cette annexe, les références des citations ont été masquées pour assurer l'anonymat.

par les grandes entreprises, en particulier, l'entreprise Parmalat Canada qui a fermé ses portes par la suite.

Selon un participant, le choix des créneaux ne s'est pas fait uniquement en fonction des avantages concurrentiels de la région. Des considérations politiques ont été prises en considération, notamment pour que les plus grandes villes de la région y trouvent leur compte :

« Il ne faut pas juste penser « business ». Il faut aussi que le projet fasse l'unanimité en région. Si on voulait que ça fasse l'unanimité, il fallait faire attention aux sensibilités des régionaux, que ce soit la région d'Amos, Val-d'Or ou Rouyn. Fallait tenir compte de ça, pis moi, je pense que ce n'est pas des mauvaises considérations, elles sont toutes importantes. Il s'agit de faire l'unanimité politique, c'est ça la *game* dans le fond. »

### 1.1.2. Comité ACCORD

La région de l'Abitibi-Témiscamingue a été très active dans le Projet ACCORD. Dès le départ, les membres du comité régional ACCORD se sont dotés d'une structure de gestion afin de démarrer le projet. Celle-ci comprenait, en plus du comité régional ACCORD, un comité de direction, un comité de partenaires et deux sous-comités techniques. Le comité de direction composé du président, de la vice-présidence et du coordinateur, devait veiller à l'application de la démarche ACCORD et surveiller la qualité de livraison des travaux. Le comité des partenaires était composé de la SGF, du ministère des régions et du comité régional ACCORD. Ce comité devait assurer le lien avec le gouvernement du Québec et soutenir la structure régionale. Les sous-comités techniques étaient composés d'industriels et des représentants du système productif. M. Raynald Vézina, 1<sup>er</sup> vice-président Canada de Cambior et M. Jules Arsenault, recteur de l'UQAT agissaient à titre de coprésidents pour le sous-comité technique industriel *Techno-mines souterraines*. M. Charles Gagnon, vice-président des relations générales chez Tembec et M. Daniel Marcotte, directeur général du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue se partageaient la présidence du sous-comité technique industriel *Systèmes de construction en bois*.

Le

Tableau XXI présente les membres du comité régional ACCORD en date du 15 février 2006. On remarque que le comité est composé presque exclusivement de ressources de soutien : des organismes gouvernementaux (MDEIE, Emploi-Québec, CLD), une maison d'enseignement (UQAT), une institution de soutien financier (Fonds de solidarité de la FTQ), des organismes de développement sans but lucratif (CRDAT, SDAT), un centre de recherche affilié au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et une seule entreprise (Blais industrie).

Depuis la signature de l'Entente de principe ACCORD, c'est surtout le créneau *Techno-mines souterraines* qui a monopolisé le plus d'énergie. La région de l'Abitibi-Témiscamingue a d'ailleurs signé une Entente de mise en œuvre dans ce créneau (ACCORD en juillet 2006. Au printemps 2006, les autres créneaux de la région demeuraient encore à une étape embryonnaire malgré la création de comité de créneaux et la réalisation de différentes études. Le créneau *Systèmes de construction en bois* a fait l'objet d'une présentation au Rendez-vous du 11 novembre 2005 de l'Association forestière de l'Abitibi-Témiscamingue (AFAT) portant sur la transformation à valeur ajoutée, sans plus. Lors des entrevues, on annonçait le redémarrage prochain du comité de créneau *Systèmes de construction en bois*.

Pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, deux créneaux sont examinés : *Techno-mines souterraines* et *Systèmes de construction en bois*.



**Tableau XXI. Comité régional ACCORD, Abitibi-Témiscamingue, en date du 15 février 2006**

Nom	Fonction et organisme
Raymond Grenier, Président	Directeur régional Fonds régional de solidarité Abitibi-Témiscamingue
Johanne Jean, Vice-Présidente	Vice-rectrice Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Luc Dupuis, coordonnateur	Directeur régional Emploi-Québec
Blais, Jean-François	Coordonnateur de la main-d'œuvre Blais industrie
Raymond, Diane F.	Présidente Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT)
Morasse, Johanne	Directrice Centre technologique des résidus industriels (CTRI)
Gagnon, Claude	Président Société de développement du Témiscamingue (SDAT)
Rivard, Gilbert	Président CLD Abitibi-Ouest
Gilles Quintal	Directeur régional Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

## 1.2. Créneau *Techno-mines souterraines*

La région de l'Abitibi-Témiscamingue (et du Nord-du-Québec) est reconnue comme une région riche en métaux tels que l'or, le cuivre, l'argent et le zinc. Le secteur des mines c'est-à-dire tout ce qui touche à l'exploration, la mise en valeur des sites, l'exploitation minière, la 1re transformation des métaux (fonderie), la machinerie, les équipements et les services professionnels, constitue l'une des trois principales filières de production de la région avec l'agroalimentaire et la forêt<sup>85</sup>.

Aujourd'hui, l'industrie minière en Abitibi, c'est 11 % des emplois directs et indirects, un emploi sur neuf. Elle aurait même dépassé l'industrie forestière au chapitre de l'emploi. Les salaires élevés qui se paient dans cette industrie font rouler l'économie régionale :

« Là, ce sont des gens qui font 80 000 \$ à 100 000 \$ par année. 40 000 \$ par employé sont redonnés au gouvernement en impôt sur le salaire, sans compter les taxes à la consommation. À part les taxes que ces gens-là consomment. Les mineurs ont tous un bateau, deux motoneiges, un camp de chasse, un 4 roues et tout ce que tu voudras. »

« T'es jeune, t'as 18 ans, tu lâches l'école, tu t'en vas travailler dans une mine. Les banques, qu'est-ce que tu penses qu'elles font? Au bout d'une semaine, elles te téléphonent. Au bout de 5 ans, tu dois 5 fois ton salaire [...] Ça sort l'argent, ça fait rouler l'économie. »

Malgré une chute du prix des métaux, la fermeture d'une dizaine de mines dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue de 1987 à 2003 et, en corollaire, une baisse d'environ les deux tiers des emplois dans ce secteur depuis 20 ans, la région a décidé quand même de « tabler sur les acquis » ou de son « *core business* ».

### 1.2.1. Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du projet ACCORD du créneau *Techno-mines souterraines*. Elle commence par la définition du créneau, suivie par la présentation des

---

<sup>85</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 16.

membres du comité qui en font partie, des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation et finalement, des objectifs d'affaires anticipés.

### 1.2.1.1. Définition du créneau

Le créneau *Techno-mines souterraines* couvre les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec qui bénéficient de la même faille géologique Cadillac, riche en métaux. Il se caractérise par le regroupement et l'intégration des filières reliant l'exploration jusqu'à l'exploitation souterraine : « afin de créer une filière forte et compétitive tant au Québec qu'à l'extérieur de la province »<sup>86</sup>. Le créneau *Techno-mines souterraines* comprend les huit filières suivantes :

- exploitation minière souterraine générale;
- mines filoniennes;
- géosciences adaptées à la recherche et l'exploitation de gisements souterrains;
- équipements de forage de surface et souterrain;
- équipements de manutention et traitement de minerais;
- remblais souterrains;
- exploitation minière en milieux isolé et nordique;
- gestion des résidus miniers et restauration de sites.

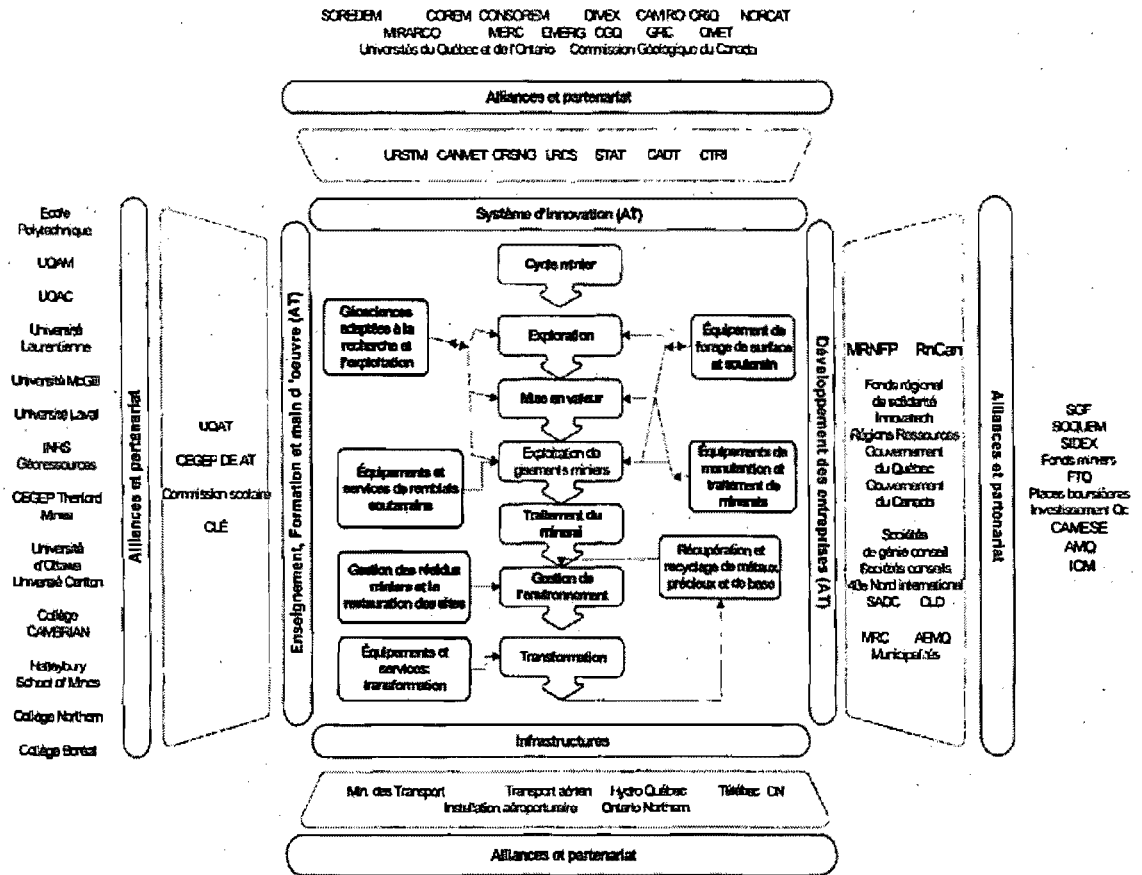
La Figure 28 présente les acteurs du système productif de *Techno-mines souterraines* tels qu'illustrés dans le *Plan stratégique*<sup>87</sup>. Elle donne la liste des organismes de recherche, ceux qui soutiennent le développement des entreprises et qui offrent de l'enseignement et de la formation dans le secteur et dans la région; elle permet aussi de voir les organismes qui oeuvrent dans le domaine dans les autres régions:

---

<sup>86</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCANINGUE. 2002. *Entente ACCORD 1*.  
[http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/regions/abitibi\\_temiscamingue/ententeaccord08.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/regions/abitibi_temiscamingue/ententeaccord08.pdf), page consultée le 29 janvier 2007.

<sup>87</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCANINGUE. 2005. *Plan stratégique Créneau d'excellence Techno-mines souterraines*. Version finale révisée, 17 octobre, 9.

Figure 28. Les acteurs du système productif *Techno-mines souterraines*



Source : *Planification stratégique*, 17 octobre 2005, p. 24.

### 1.2.1.2. Composition du comité de créneau

En janvier 2006, la région s'était dotée d'une nouvelle structure administrative, dénommée MISA (mines, innovations, solutions et applications) afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action 2005-2010. La mission de MISA vise, entre autres, « ... la création d'un meilleur réseau de connaissances, à favoriser un environnement qui

stimule l'innovation, à contribuer à l'essor du Québec et de son l'infrastructure minière »<sup>88</sup>. Ses principales cibles sont : « la Recherche et Développement (R&D), les transferts technologiques, l'éducation et la formation, l'identification, le développement et le marketing d'outils, de techniques, d'équipements et de technologies »<sup>89</sup>. MISA souhaite également mettre au point un inventaire intégré des compétences que l'on retrouve en région.

Au sein du comité de créneau dénommé MISA, en plus des organismes qui viennent en soutien, le conseil d'administration est composé de représentants des filières suivantes :

- environnement;
- équipementier;
- géosciences et forage;
- traitement;
- ressources humaines;
- extraction du roc.

Le Tableau XXII montre que la présidence du comité de créneau ainsi que celle des filières est assumée par des représentants des entreprises. Les grandes entreprises du secteur minier sont assises à cette table : Cambior, SOREDEM, Agnico-Eagle, Fonderie Horne.

MISA dispose d'une enveloppe de 140 000 \$ afin de démarrer ses activités. Cette aide financière provient du MDEIE (60 000 \$), d'Emploi-Québec (60 000 \$) et du budget discrétionnaire du député d'Abitibi-Est, ministre des Ressources naturelles et de la Faune et ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la région du Nord-du-Québec, M. Pierre Corbeil (10 000 \$). La Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue s'est engagée également à injecter 25 000 \$ au budget de fonctionnement de la première année de MISA.

---

<sup>88</sup> [Http://www.misaat.org/](http://www.misaat.org/).

<sup>89</sup> [Http://www.misaat.org/](http://www.misaat.org/).

**Tableau XXII. Liste des administrateurs de MISA, en date de février -juin 2006**

<p><b>M. Raynald Vézina</b> Président Consultant minier Cambior inc. Industriel</p> <p><b>M. Pierre Bérubé</b> Président Abitibi Géophysique inc. Président de filière Géoscience et forage</p> <p><b>M. Guillaume Marquis</b> Représent des présidents de filières Ingénieur Métal Marquis inc. Président de filière Équipementiers</p> <p><b>Mme Carol Plummer</b> Présidente, Filière Extraction du roc Présidente SOREDEM Surintendante mine Laronde Agnico-Eagle ltée - Division régionale</p> <p><b>M. Luc Duval</b> Directeur de projets Falconbridge ltée, Fonderie Horne Président de filière Traitement de minerais</p> <p><b>M. Joël Gauthier</b> Secrétaire-trésorier Surintendant ressources humaines Cambior inc. Président de filière Formation et main-d'oeuvre</p> <p><b>M. Régis Simard</b> Directeur général Table jamésienne de concertation minière N-D- Q</p> <p><b>M. Marcel H. Jolicoeur</b> Directeur des ressources humaines Groupe minier CMAC Entrepreneur minier</p> <p><b>M. Raymond Grenier</b> Président Comité régional ACCORD Directeur régional Fonds régional de solidarité FTQ de l'Abitibi- Témiscamingue Comité régional ACCORD</p>	<p><b>M. Jean-Pierre Thomassin</b> Vice-président Directeur général Association de l'exploration minière du Québec <b>Vacances</b> Président ex-official Président de filière Environnement</p> <p><b>Organismes de soutien</b> <b>Nicole Perrault</b> Représentant du ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec</p> <p><b>Luc Dupuis</b> Directeur régional Emploi - Québec</p> <p><b>Robert Marquis</b> Chef du Service géologique du Nord-Ouest Ministère des Ressources naturelles et de la Faune</p> <p><b>Léo Couture</b> Directeur régional Développement économique Canada</p> <p><b>Gilles Quintal</b> Directeur régional Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation</p> <p><b>Johanne Jean</b> Rectrice Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue</p> <p><b>Louise Laverdure</b> Directrice adjointe Ressources naturelles Canada</p> <p><b>Louise Guimond</b> Centre de formation professionnelle de l'Or-et-des-Bois</p> <p><b>Autres organismes en soutien</b> Développement économique Canada Société générale de financement du Québec, Direction de la coordination du développement en région Emploi-Québec Ministère des Ressources naturelles et de la Faune Centre d'aide au développement technologique de l'Abitibi-Témiscamingue</p>
--	--

Source : [http : //www.misaat.org/page05team\\_f.php](http://www.misaat.org/page05team_f.php).

### 1.2.1.3. Objectifs poursuivis

D'ici 2020, le créneau *Techno-mines souterraines* vise à obtenir une reconnaissance mondiale de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec pour son expertise dans le domaine de « ... l'exploitation minière souterraine innovatrice, compétitive, sécuritaire, respectueuse des principes du développement durable et compatible avec la diversité des usages du territoire ».

Le modèle de développement de la région de Sudbury, dans le nord de l'Ontario, a été déterminant pour l'orientation du créneau : « (C'est) un peu ce qui se passe à Sudbury en Ontario. Il y a là un "cluster" mines, tout transige par (cette région). On essaie de créer le même phénomène en Abitibi-Témiscamingue ».

Selon les personnes interrogées, la décision du gouvernement ontarien de concentrer l'ensemble des activités du secteur minier dans la région de Sudbury comme les centres de recherche et les institutions de formation collégiale et universitaire a eu un effet important sur le développement de la région. Elle aurait également permis à la province de l'Ontario d'aller chercher un meilleur soutien financier de la part du gouvernement fédéral :

« On s'est déjà fait dire par certains ministres fédéraux que l'industrie minière québécoise, c'était un peu virtuel. C'était choquant, surprenant et triste à pleurer. Ça veut dire qu'il y a une méconnaissance de la réalité. Il y a plusieurs raisons à ça, mais la première, c'est que les sièges sociaux des grandes entreprises minières sont à Toronto. Il y a beaucoup d'entreprises minières qui sont à Toronto, c'est vrai que c'est fort, il faut l'admettre. »

Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, si les acteurs sont regroupés et mieux organisés avec MISA, si le créneau est reconnu officiellement par le gouvernement du Québec avec la signature d'ACCORD 2, celle-ci serait mieux à même de se positionner vis-à-vis de son voisin ontarien, d'obtenir sa part du gâteau et même, de créer des alliances « avec son ennemi commun » qui lui permettra de se tailler une place plus imposante à l'échelle internationale.

#### 1.2.1.4. Stratégie et plan d'action élaborés

Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, les membres ont présenté un plan d'action<sup>90</sup> suivant la méthode proposée, c'est-à-dire s'appuyant sur les grands axes de développement que sont le *Réseautage et intégration*, l'*Innovation*, la *Formation et main-d'œuvre*, le *Financement* et l'*Infrastructure*.

Au niveau de l'axe *Réseautage et intégration* qui comprend deux parties (*Organisation Phare* ainsi que les *Alliances et Partenariats*), la somme de 1,9 M\$ sert en grande partie à soutenir la structure organisationnelle de MISA et ses activités. On prévoit réaliser une mission commerciale dans l'axe North Bay – Sudbury et, plus tard, signer un protocole de collaboration avec cette région. Une somme de l'ordre de 160 K\$ est également demandée pour créer une association d'équipementiers et accroître la visibilité du groupe.

L'axe *Innovation* représente une somme de 14,5 M\$. Cette somme est principalement constituée de projets de recherche dans les différentes filières du créneau, effectués par les institutions de l'UQAT (ex. : chaires de recherche) et la Société de recherche et développement minier (SOREDEM). Une bonne partie de ces projets sont en marche et financés. Parmi les projets non financés, mentionnons une somme de 500 K\$ pour la filière Équipementiers afin d'assurer la gestion et la coordination de projets de développement de produits dont MISA serait le maître d'œuvre, en collaboration avec le Centre d'aide au développement technologique (CADT) et le renouvellement de la Chaire CRSNG-Polytechnique –UQAT en environnement et gestion des rejets miniers (5 M\$).

Dans l'axe *Formation et main-d'œuvre*, les montants indiqués concernent surtout l'organisation de colloques (850 K\$) et l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication visant à valoriser l'industrie et ses métiers (200 K\$). On effectue une étude sur les besoins à long terme de l'industrie en matière de formation et de main-d'œuvre (30 K\$, projet en cours effectué par le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie

---

<sup>90</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2005. *Plan d'action 2005-2010. Créneau d'excellence Techno-mines souterraines*. Version finale révisée, 17 octobre.



minière du Québec). Pour les travailleurs de production, d'exploration et du forage au diamant, on désire revoir les programmes de formation (révision débutée en 1998 par le MELS) et élaborer des programmes d'évaluation permettant la reconnaissance des compétences et des acquis. Pour les travailleurs plus spécialisés, la formation en génie minier à l'UQAT est un élément que l'on désire consolider en partenariat avec d'autres institutions universitaires. On désire également implanter des stages prolongés (8 à 12 mois) dans le programme de génie minier et mettre en place un projet pilote DEC-BAC afin d'assurer un continuum de formation entre les niveaux collégial et universitaire.

En ce qui concerne l'*Innovation*, il s'agit surtout de projets liés au développement et commercialisation, en particulier, la création d'un FIER régional (10,1 M\$). On songe aussi à mieux informer les entreprises sur l'obtention des crédits en R&D et rendre disponible des crédits fiscaux pour les l'innovation minière. On désire également un accès plus rapide au capital de risque pour la commercialisation des produits.

En ce qui a trait aux *Infrastructures*, le plan d'action prévoit le renforcement des laboratoires de recherche existants en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec (20 M\$) et la création de nouveaux centres de recherche en environnement minier et remblai, en modélisation 3D, en communications souterraines et en électromécanique; l'UQAT est le principal maître d'œuvre de cet axe. Notons également dans le même axe, la mise en œuvre d'une démarche de concertation visant la création d'un centre de formation qui aurait pour objectif d'intégrer les activités de formation, de recherche et de développement.

#### **1.2.1.5. Investissements nécessaires estimés**

Pour la période 2005-2010, le plan d'action suppose un investissement de près de 50 M\$ (Tableau XXIII). Plus de 34 M\$ de ces investissements concernent des centres de recherche. On prévoit 10 M\$ pour des fonds d'investissement qui pourraient financer des projets privés liés à l'innovation ou à la commercialisation. Le reste concerne surtout la grande entreprise, par exemple pour accroître sa productivité ou encore, pour mieux gérer ses résidus.

**Tableau XXIII. Investissement par axe de développement, Plan d'action 2005-2010, créneau *Techno-mines souterraines***

Axe de développement	Coûts (M\$)
Réseautage et intégration	1,9
Innovation	14,5
Formation et main-d'œuvre	1,8
Financement	10,5
Infrastructure	20,1
<b>Total</b>	<b>48,8</b>

#### 1.2.1.6. Objectifs d'affaires et cibles d'emploi anticipés

Dans les mines de type filonien, il n'y a pas de redevances à payer au gouvernement. L'exploitation d'une mine exige un niveau élevé d'immobilisations, mais il n'y a pas de taxes municipales à payer sur les immobilisations situées sous terre. Elles paient de l'impôt comme toutes les corporations, mais elles n'auraient pas nécessairement un taux d'imposition élevé. Au niveau régional, « l'ouverture d'une mine, c'est 400 emplois ». C'est un investissement énorme, qui a un impact majeur sur l'économie d'une région, mais c'est aussi générateur d'activités secondaires chez les fournisseurs de services. L'exploitation d'une mine, c'est aussi un apport important en termes de richesse pour le Québec :

« Il y a un intérêt à trouver une mine. Il y en a qui disent : ce n'est pas grave, les mines, on les laisse là, on fait de la protection (environnementale). Non, une mine qui n'est pas exploitée, ça ne vaut absolument rien. Donc, il faut l'exploiter et quand on exploite, il faut réaliser que c'est une richesse qu'on crée. Ce n'est pas de la richesse qui existait avant. En guise d'exemple, ici on parle beaucoup de tourisme, mais ce qu'on fait en tourisme, on va chercher de l'argent de Montréal et on l'amène ici. On ne crée pas de richesse. C'est juste une circulation d'argent. Les gens qui font de l'argent ici, vont la dépenser dans le sud alors qu'une mine, ça crée de la richesse, c'est de

l'argent qui n'était pas là avant. On va le chercher dans le sol, dans le cas de la mine Horne, c'est 14 milliards de dollars. »

Dans le plan d'action 2005-2010, on indique les objectifs d'affaires suivants :

- contribuer à la mise en valeur de deux nouveaux gisements;
- contribuer à l'identification de cinq cibles d'exploration;
- contribuer au développement et à l'introduction de cinq nouvelles approches innovatrices d'exploration minière;
- créer 600 emplois directs et 400 emplois indirects;
- former 100 étudiants, dont 30 étrangers par année;
- doter les institutions d'enseignement des programmes de formation permettant de soutenir le développement du créneau.

## **1.2.2. Composantes du développement économique**

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

### **1.2.2.1. Marché interne du travail**

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

## A) Demande de travail

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

### 1.2.2.1.1. *Portrait des entreprises du créneau*

Le créneau *Techno-mines souterraines* comprend les entreprises minières d'exploitation et d'exploration, des équipementiers et autres entreprises qui offrent des services dans l'industrie, ainsi que les entreprises de transformation de métaux. Lors de la sélection des créneaux en 2002, l'industrie des mines en Abitibi-Témiscamingue était composée de 94 employeurs et d'environ 4 500 emplois<sup>91</sup>.

Parmi les employeurs, on dénombre 31 entreprises minières de métaux. Celles-ci regroupent plus de 80 % des emplois.

Le créneau est aussi composé d'entreprises qui gravitent autour des entreprises minières. En 2002, elles étaient 61 entreprises, la plupart sont de petite taille : 32 d'entre elles ont moins de 5 employés et seulement 4 entreprises de services miniers embauchent 50 employés et plus. Les services relatifs à l'extraction minière employaient environ 780 employés en octobre 2002.

Dans la transformation de métaux, on retrouve une entreprise d'envergure : la fonderie Horne de l'entreprise Noranda (appelée Falconbridge à la suite d'une fusion en juin 2005) qui transforme le cuivre recycle ce métal ainsi que d'autres métaux précieux.

La Figure 29 représente schématiquement les entreprises faisant partie du créneau *Techno-mines souterraines* selon leur nombre d'employés. Cinq entreprises dominent le créneau en 2002 : Cambior (Mines Doyon et Mouska), Agnico-Eagle (Division Laronde).

---

<sup>91</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD.



Des perspectives meilleures en termes d'emplois se pointent à l'horizon. Cambior prévoit recruter 200 personnes dans son projet Goldex. Emploi-Québec<sup>93</sup> mentionne aussi l'embauche de 150 personnes lors de la relance de la mine Sigma-Lamaque par Century Mining, de 250 personnes par la réouverture de la mine Casa Bérardi en 2006 et une cinquantaine de travailleurs en supplément à la Fonderie Horne. Dans son plan d'action, le comité ACCORD fait aussi mention de 9 projets ayant un potentiel d'exploitation à court et moyen termes dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec ( : 34). On fait état également d'une vingtaine de projets d'exploration et de développement ( : 33). Dans ce contexte, les objectifs de création d'emplois du Plan d'action du Comité ACCORD (600 emplois directs) seront prochainement atteints.

#### 1.2.2.1.2. *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Techno-mines souterraines* concernent : la fluctuation des prix; les technologies; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; la concurrence et les opportunités de marché; ainsi que la réglementation, les normes et l'environnement.

#### **Fluctuations des prix**

L'industrie des mines est fortement influencée par le prix des métaux. Après une déconfiture de plusieurs années, le prix des métaux a fortement augmenté de 2000 à 2005 par exemple, le prix moyen de l'or est passé de 414,46 \$ à 539,02 \$ l'once alors que le prix du cuivre est passé de 1,22 \$ à 2,02 \$ la livre<sup>94</sup>. L'augmentation des prix des métaux influence directement la rentabilité d'exploitation d'une mine et a un impact important sur les activités d'exploration et en conséquence, sur la découverte de nouvelles mines :

« Lorsque le prix des métaux est bas, il est difficile de générer des fonds, tu n'as pas d'argent disponible pour continuer tes activités d'exploration, les réserves d'argent s'épuisent. Donc, la baisse du prix des métaux a entraîné

<sup>93</sup> FORTIN, L. 2006. *Le marché du travail dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, perspectives professionnelles 2005-2009*. Emploi-Québec, Québec : Gouvernement du Québec, 7.

<sup>94</sup> AMQ. (s.d.) *La ressource humaine : matière première de l'industrie minière*. Rapport annuel 2005-2006. Québec : Association minière du Québec.

une réduction importante des travaux d'exploration sur les sites et à l'extérieur des sites parce que l'Abitibi et le Nord-du-Québec, c'est quand même grand; il n'y a donc pratiquement pas eu de nouvelles découvertes de sorte que les mines ont fermé et procédé à des mises à pied. »

Mais ces variations de prix qu'on dit cycliques dépendent de circonstances souvent incontrôlables. Certains croient que le prix des métaux continuera de croître pendant plusieurs années, pour atteindre un sommet comparable à celui des années 1980, alors que d'autres croient plutôt à une bulle minière. L'augmentation des prix des métaux est liée en partie à la hausse de la demande mondiale, notamment de la Chine qui connaît une expansion économique fulgurante depuis plusieurs années, mais elle dépend également des actionnaires qui ont décidé de miser sur ce secteur. Une infime proportion des travaux d'exploration aboutissent à une mine : 0,04 % des cas, selon une personne interrogée. Le secteur minier demeure encore aujourd'hui un secteur à risque élevé :

« Dans les 10 dernières années, les spécialistes n'étaient même pas capables d'établir des prévisions pour 5 ans. [...] un moment donné, le prix de l'or avait monté à 800 \$ pis y avait rebaisé à 25. Il peut se passer cinq ans entre le moment de la découverte pis de la mise en production. Si t'investis une couple de 100 millions en 1997 sur la base que le prix de l'or est à 500 \$, pis qu'au moment où t'arrives en production, le prix diminue, bien là, malheureusement, personne ne pouvait prévoir ça, C'est le danger quand même. »

### **Innovations technologiques**

En Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec, les mines sont surtout de type filonien, c'est-à-dire en profondeur (jusqu'à 10 000 pieds sous terre), ce qui nécessite des investissements en immobilisations plus coûteux qu'une mine en surface et aussi, une technologie avancée pour l'exploitation :

« Dans une tonne de roche, on peut récupérer seulement cinq grammes d'or et faire tout de même des profits. C'est parce que mes techniques sont à point. Ce petit cinq grammes-là, je ne le vois pas moi en marchant au-dessus, il faut d'abord que je le trouve, ensuite il faut l'extraire au bon endroit, que je l'envoie dans l'usine et que je le transforme en bague. Ça veut dire que ce sont des technologies de pointe qu'on utilise, mais ce n'est pas connu comme ça. »

« Dans la mine, il y a autant de trafic que sur la 3<sup>e</sup> avenue (de New York). On voit passer de gros camions, des jeeps, toutes sortes de véhicules. C'est incroyable. »

La méthode d'exploitation souterraine d'une mine de type filonien serait tout à fait différente d'une mine à ciel ouvert et peut varier aussi, d'une mine à l'autre. Certains procédés peuvent toutefois s'appliquer autant dans les mines de fer sur la Côte-Nord que dans une mine souterraine en Abitibi.

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

Au fil des années, les nouvelles technologies et l'organisation du travail ont permis au secteur minier d'accroître de façon substantielle sa productivité. Auparavant, l'exploitation d'une mine avait une durée de vie de 40 et même de 50 ans. Aujourd'hui, au Canada, on parle d'une durée de vie de 5 à 10 ans. Les entreprises suivent les standards de productivité de près.

Les différentes étapes de vie d'une mine (prospection, exploration, mise en valeur, développement, production, fermeture) exigent des investissements substantiels sur une période assez longue : « Prospection et exploration et une partie de mise en valeur peuvent prendre de 7 à 10 ans et coûter 75 millions (\$). Mettre une mine en exploitation et la développer : une durée de 3 à 5 ans et un coût se situant entre 75 millions et un milliard et demi (\$) ». Le gouvernement du Québec exerce aussi des activités d'exploration, mais il n'en aurait pas fait au cours des dernières années.

Avec l'augmentation du prix des métaux, la rentabilité des entreprises minières est à son plus haut niveau. Pour l'une d'entre elles, les profits avaient même dépassé les frais de fonctionnement de la mine. Toutefois, avec des gisements de plus faible teneur au Québec, certaines personnes interrogées croient qu'il faut aider les entreprises minières à diminuer leurs coûts de production, pour faire en sorte que celles-ci exploitent plus longtemps leurs ressources et demeurent plus longtemps dans la région.



### Concurrence & opportunités de marché

Le problème des gisements de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec, c'est qu'ils sont de taille limitée comparativement à l'Ontario qui dispose de gisements de « classe mondiale », et à d'autres pays de l'Amérique du Sud (ex. : mines de cuivre). Leur taille limite la capacité de mécanisation, ils sont plus coûteux à exploiter. Quand les prix des métaux diminuent, il y a donc moins d'intérêt à investir au Québec que dans d'autres régions qui disposent de plus grands gisements. Au cours des 20 dernières années, plusieurs entreprises d'envergure mondiale ont quitté le Québec.

Dans le secteur minier, la concurrence entre les grandes entreprises ne semble pas être un élément déterminant. Pour les entreprises minières qui exploitent des gisements d'or en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec, le prix est déterminé à la Bourse : « Tout le monde est capable de vendre ses produits. L'or, t'en produis et tu vends toujours au même prix qui est celui du marché, il n'y a pas vraiment de compétition ». La concurrence se ferait davantage sentir au niveau des équipementiers qui semblent lutter féroce­ment pour obtenir des contrats auprès des grandes entreprises minières :

« Habituellement, elles vont demander 5 ou 6 prix pour faire faire la même job. Quand il y a 5 ou 6 prix demandés, sais-tu qui a la job? C'est celui qui a oublié 2 ou 3 morceaux, puis qui ne les a pas inclus dans son prix. [...] Étant donné qu'on a affaire à des coqs, des gens fiers, ils vont finir leur projet même s'ils perdent de l'argent, même s'il faut qu'ils s'arrachent un bout du cœur. »

Finalement, il n'y aurait que les fabricants de foreuses qui rouleraient sur l'or en raison du boom que l'on connaît présentement dans l'exploration. Les firmes de consultation en génie minier sont aussi très demandées.

Pour ce qui est des avantages comparatifs, certains sont perplexes à la possibilité de viser la deuxième transformation des métaux. Malgré un coût en électricité plus faible au Québec qu'ailleurs, l'Abitibi-Témiscamingue et le Nord-du-Québec sont éloignés des marchés et ils n'ont pas accès à un port de mer pour le transport. Ces régions pourraient difficilement faire face à la concurrence, comme la Chine, dans le domaine des fonderies.

### Réglementation, normes & environnement

La réglementation et les normes n'ont pas été des sujets souvent soulevés par les participants, même si le secteur des mines souterraines est très réglementé au niveau de la santé et la sécurité au travail. La question de l'environnement semble cependant devenir un élément de plus en plus dérangeant pour les grandes entreprises.

Lors des entrevues au printemps 2006, la région de l'Abitibi-Témiscamingue était encore sous le choc des déclarations de Richard Desjardins, chanteur et compositeur célèbre habitant la région, qui avait dénoncé notamment les droits miniers (les claims, comme on les appelle) lors d'une entrevue télévisée<sup>95</sup>, et qui disait vouloir préserver la beauté du Lac Kamasuta en Abitibi. On veut créer des zones protégées où il serait interdit de faire de l'hydroélectricité, de la coupe forestière, de l'exploitation et de l'exploration minière. Pour un répondant, les propriétaires fonciers sont aussi de plus en plus réticents à laisser passer les entreprises d'exploration sur leurs terres. L'incertitude quant aux possibilités d'exploitation pourrait éventuellement avoir un impact sur les décisions d'investissement des entreprises qui craignent que les droits miniers puissent un jour être remis en question.

Les rejets miniers et la contamination des sols font aussi partie des préoccupations environnementales, étant donné que plusieurs mines sont situées près des villes. La gestion des rejets miniers est un élément qui peut coûter extrêmement cher pour une entreprise. Dans certains cas, on doit traiter à perpétuité à la chaux les sols contaminés par l'acide.

Au printemps 2006, Radio-Canada<sup>96</sup> publiait une étude confirmant que des métaux comme le plomb, l'arsenic et le cuivre ont été rejetés massivement dans l'atmosphère de Rouyn-Noranda, avant les années 1980. Des taux de pollution élevés ont été retrouvés dans les lacs situés autour de la fonderie Horne. Cette pollution s'étend jusqu'à 150 kilomètres de l'usine. Le béryllium, un métal très toxique sous forme de particules de poussière quand

---

<sup>95</sup> TÉLÉ-QUÉBEC. 2005. *Les Francs Tireurs*. 12 octobre (entrevue avec Richard Desjardins).

<sup>96</sup> RADIO-CANADA ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2006. « Des rejets de la fonderie Horne retrouvés à 150 km de leur lieu d'origine ». *Nouvelles*, mise à jour le mercredi 8 mars 2006 à 11 h 05.

il pénètre les poumons ou la peau, a aussi fait l'objet des discussions. Des personnes ont été intoxiquées par ce métal dans les rebuts recyclés dans les fonderies de cuivre.

Dans ce contexte, plusieurs déplorent que l'image du secteur ait été sérieusement entachée au point que les gouvernements craignent d'adopter une position favorable envers l'industrie. Selon les représentants de l'industrie, il est temps de rétablir les faits, on ne pollue plus comme avant.

### *1.2.2.1.3. Besoins des entreprises*

La plupart des entreprises minières qui sont au Québec oeuvrent aussi à l'international. Le Québec demeure toutefois un pôle intéressant pour les entreprises internationales en raison de son expertise reconnue à travers le monde : « ... les connaissances dans le secteur minier sont au Québec, et pas ailleurs dans le monde ». Quand une entreprise minière québécoise ou canadienne désire acquérir une propriété à l'étranger, elle peut compter sur un bassin de consultants, d'équipementiers, d'ingénieurs, de foreurs aux diamants, de constructeurs, d'entrepreneurs miniers de haute qualité. C'est effectivement ce qui semble s'être passé ces dernières années : les entreprises minières qui ont fait des affaires à l'étranger ont recruté les Québécois pour leur expertise :

« Quand des industriels ont des projets miniers en Amérique du Nord ou du Sud, en Australie, en Afrique, ils viennent chercher l'expertise au Québec, et ça, depuis longtemps. »

« Exporter l'expertise » semble donc une voie d'avenir pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec. Le défi, c'est : « ... de réussir à mettre en production de nouvelles mines puis de créer un noyau d'activités minimum pour soutenir toutes les entreprises de services et le reste ».

En Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec, les équipementiers font surtout du « sur mesure » pour les grandes entreprises minières. Il semblerait qu'il soit difficile de fabriquer des produits génériques exportables dans d'autres pays :

« Si la période dure assez longtemps, tout ce qui est générique va se déplacer [...] Aussitôt que la guerre de prix arrive et que le marché est mature, c'est

celui qui va aller le faire faire le plus vite en Chine qui va faire le profit, parce qu'il va être capable de noyer son marché, avec des prix qui vont lui laisser une excellente marge. »

Les PME ont avantage à profiter des tentacules de la grande entreprise pour vendre leurs produits et services à l'étranger, compte tenu des coûts exorbitants liés à la commercialisation internationale et des difficultés de percer le marché. Pour les PME, l'association avec les grandes entreprises est essentielle à leur survie. Elles sont aussi le meilleur moyen de tester un prototype :

« Oui, il faut absolument qu'il y ait une relation avec les mines. Du côté de MISA, il faut absolument que les entreprises minières deviennent d'excellents partenaires pour qu'on soit capable de se servir de leurs mines comme des terrains de jeux, où on pourra faire des essais d'amélioration de la productivité et obtenir des brevets. »

Outre le besoin de travailler davantage avec la grande entreprise, les PME ont également mentionné le besoin d'obtenir un meilleur accès au financement, notamment au chapitre du capital de risque ainsi que des crédits d'impôt reliés à la recherche et développement. Dans les phases de prédémarrage et de démarrage, il existe peu de sociétés de capital de risque qui sont en mesure de venir en aide aux entreprises. Peu d'individus en Abitibi-Témiscamingue ont aussi les capacités financières d'investir dans des projets :

« Ce qu'on a en région de structures industrielles? On a de la grande entreprise, de la petite entreprise et de la moyenne entreprise, il y en a pas, ou très peu. Ce qui veut dire que les fortunes locales, qui peuvent faire des investissements, il n'y en a pas beaucoup. [...] C'est une économie de colonie. »

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

#### 1.2.2.1.4. *Caractéristiques des emplois*

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

##### **Profil des emplois**

Dans le secteur des mines, il y a évidemment des mineurs, mais aussi, plusieurs métiers et professions de niveau technique : électromécaniciens, mécaniciens diesel, informaticiens, soudeurs, électriciens, etc.. Le tableau qui suit fait état des professions spécifiques dans le secteur minier en Abitibi-Témiscamingue et donne les perspectives professionnelles pour les prochaines années telles qu'évaluées par Emploi-Québec dans un document publié en 2006.

Lors du choix du créneau *Techno-mines souterraines* en 2002, les perspectives d'emploi étaient peu favorables. On dénotait un taux de chômage élevé (supérieur ou égal à 12,9 %) dans la majorité des professions reliées aux mines et un taux de demande de main-d'œuvre faible, voire nul ou négatif<sup>97</sup>. Quelques années plus tard, on constate que les perspectives d'emploi se sont améliorées, mais on ne semble pas connaître de besoins importants de main-d'œuvre. Le seul métier en forte demande est celui de foreurs et de dynamiteurs, en raison du boom au niveau de l'exploration (Tableau XXIV).

Comme on l'a vu précédemment, il n'y a pas beaucoup de mines en exploitation et les entreprises qui demeurent ont réduit de beaucoup leur nombre d'employés. Dans les entreprises syndiquées, les employés qui restent sont souvent ceux qui ont accumulé le plus d'ancienneté. Dans une entreprise, les plus jeunes employés avaient 17 ans de service et c'est plus de 40 % des employés qui sont admissibles à la préretraite dans un horizon de seulement 5 années. Dans une autre, la moyenne d'âge était de 49 ans.

---

<sup>97</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 32-33.

**Tableau XXIV. Perspectives professionnelles, 2005-2009, région de l'Abitibi-Témiscamingue, principales professions liées au créneau *Techno-mines souterraines***

Titre de la profession	Niveau de compétence	emploi estimé en 2004	Revenu annuel moyen d'emploi à temps plein (2000)	Taux de demande de main d'œuvre de 2004 à 2009	Taux de chômage estimé pour 2004	Perspectives
Géologues, géochimistes et géophysiciens/géophysiciennes	Professionnel	150	58 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Ingénieurs miniers/ingénieures minières	Professionnel	150	53 000	Modéré	Faible	Favorables
Technologues et techniciens/techniciennes en chimie	Technique	100	44 000	Faible	Faible	Acceptables
Technologues et techniciens/techniciennes en géologie et en minéralogie	Technique	250	39 000	Modéré	Faible	Favorables
Électriciens/électriciennes (sauf électriciens industriels et de réseaux électriques)	Technique	200	38 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Électriciens industriels/électriciennes industrielles	Technique	200	52 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Foreurs/foreuses et dynamiteurs/dynamiteuses des mines à ciel ouvert, des carrières et des chantiers de construction	Technique	50	54 000	Élevé	Modéré	Favorables
Surveillants/surveillantes de l'exploitation des mines et des carrières	Technique	300	63 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Mineurs/mineuses d'extraction et de préparation, mines souterraines	Technique	1 500	61 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Personnel d'entretien et de soutien des mines souterraines	Intermédiaire	100	52 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Personnel du forage et de l'entretien des puits de pétrole et de gaz	Intermédiaire	Moins de 50	N. D.	N. P.	N. P.	N. P.
Manoeuvres des mines	Élémentaire	100	36 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Surveillants/surveillantes dans la transformation des métaux et des minerais	Technique	100	66 000	Faible	Faible	Acceptables
Opérateurs/opératrices de poste central de contrôle et de conduite de procédés industriels dans le traitement des métaux et des minerais	Technique	50	61 000	Faible	Faible	Acceptables
Opérateurs/opératrices de machines dans le traitement des métaux et des minerais	Intermédiaire	100	55 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Contrôleurs/contrôleuses et essayeurs/essayeuses dans la transformation des métaux et des minerais	Intermédiaire	Moins de 50	40 000	N. P.	N. P.	N. P.
Manoeuvres dans le traitement des métaux et des minerais	Élémentaire	Moins de 50	41 000	N. P.	N. P.	N. P.
Manoeuvres en métallurgie	Élémentaire	Moins de 50	22 000	N. P.	N. P.	N. P.

N.P. : Données non publiées.

Source : Fichier d'Emploi-Québec.

Le secteur des mines est réservé presque exclusivement aux hommes et demeure encore un milieu conservateur, aux dires d'une personne interrogée. Les femmes y sont encore absentes, à moins d'occuper un emploi traditionnel (ex. : infirmière, employée de

bureau); il commence cependant à y avoir de plus en plus de femmes dans les emplois techniques et professionnels.

La fermeture des mines a aussi fait en sorte que plusieurs techniciens se sont retrouvés sans emploi et ont été engagés par la suite comme mineurs. De toute manière, qu'on ait un diplôme technique ou qu'on soit détenteur d'un baccalauréat, l'expérience de travail comme mineur semble être un passage obligé avant d'occuper un autre type d'emploi. Plusieurs techniciens travaillent comme superviseurs ou encore dans des départements de génie. Lorsqu'ils sont superviseurs, ils sont considérés comme cadre et n'ont pas droit à la syndicalisation. Selon une personne interrogée, la présence de techniciens dans les départements de génie des entreprises minières a nuí beaucoup à la formation en génie minier. Le fait que les grandes entreprises ont préféré embaucher des techniciens au lieu des ingénieurs expliquerait en partie pourquoi les étudiants ont déserté la formation de génie minier dans les universités et pourquoi plusieurs professionnels en exploration et exploitation minière sont partis travailler à l'étranger.

Mentionnons que la gérance des mines au Québec semble assez décentralisée. Elle est le fait de francophones et souvent, de gens issus de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec, ce qui n'était pas le cas, il y a environ 40 années. Plusieurs dirigeants des grandes entreprises minières ayant leur siège social à Toronto proviennent de la région, mais peu de francophones ou de gens de la région siègent sur les conseils d'administration des entreprises minières. Pour une personne interrogée, avec la fusion des entreprises ces dernières années, la situation n'est cependant plus la même :

« À l'époque, [...] il y avait les familles Perron [...] Ces gens-là faisaient des investissements auprès d'autres entreprises. Ils aidaient à démarrer autre chose. Ils servaient un peu d'ange, mais ce genre de comportement a quasiment disparu, c'est beaucoup moins le cas. »

### **Qualifications exigées**

Auparavant, il fallait « deux jambes pis deux bras » pour travailler dans une mine. On était mineur de père en fils et les nouveaux étaient formés par compagnonnage :

« Les gens qui ont été embauchés, il y a 25 ans, c'était un peu comme dans le temps de la ruée vers l'or. Ils rentraient dans les bars et ils disaient à tous les bons bras : viens-t'en, j'ai besoin de toi. C'est un peu comme ça. Si le gars avait le 5<sup>e</sup> secondaire, tant mieux. S'il avait une cinquième année forte, que c'était un gros travaillant, que c'était un fermier et qu'il savait réparer un tracteur, on disait : go, viens-t'en, on te prend et on va te développer. »

Encore aujourd'hui, plusieurs employés qui travaillent pour les grandes entreprises, n'ont pas leur diplôme d'études secondaires et dans certains cas, ne savent ni lire, ni écrire même si des programmes d'alphabétisation ont déjà été organisés en milieu de travail.

Les exigences en termes de qualifications se sont fortement accrues, particulièrement au cours des 5 à 7 dernières années. Aujourd'hui, à moins d'une scolarité de secondaire 5 ou d'une formation dans le domaine, conjuguée à une expérience de travail, il est difficile d'être embauché. À cela, s'ajoute une kyrielle d'entrevues, de tests et autres dans les grandes entreprises, pour connaître si le candidat a les bons aptitudes et comportements, et parfois aussi la bonne stature physique pour occuper l'emploi. Les tests d'aptitudes, psychométriques et autres semblent même être privilégiés à l'expérience.

Cependant, dans les métiers plus en demande (ex. : foreurs), les exigences sont moins fortes; on n'exigerait pas nécessairement le 5<sup>e</sup> secondaire, mais la formation de mineur (D.E.P.) est obligatoire. Il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui, une personne peu scolarisée ne peut plus travailler pour une grande entreprise. Les personnes peu scolarisées qui sont déjà en place ont moins de chances d'améliorer leur situation de travail.

#### **Formation de la main-d'œuvre**

Certains considèrent qu'en raison des nouvelles technologies, de l'augmentation des procédures de travail, des processus à suivre, la formation en institution est aujourd'hui indispensable. Par exemple, il existe des modules de travail sur la sécurité au travail qui sont dispensés par la commission scolaire et qui sont obligatoires pour travailler dans les mines.



Les institutions de formation se sont adaptées aux changements de l'industrie et il semble y avoir beaucoup d'interrelations avec les entreprises. Ces dernières ont des attentes élevées en matière de formation :

« Les entreprises, elles pèsent sur le piton et disent : moi, ça me prend quelqu'un qui a ça, ça, ça. Tu me le formes et tu me l'envoies. »

La formation du travailleur minier, c'est une formation de 600 heures qui donne accès à un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) en extraction de minerais. Dans cette formation, on prévoit un stage de deux semaines dans les « mines à bras » et de deux mois et demi à trois mois dans les mines mécanisées. Il existe également une mine laboratoire (CANMET) où l'on effectue des stages.

Les personnes qui ont une formation collégiale en technique minière seraient très demandées, mais cette formation est très exigeante :

« Dans le domaine minéral et dans le domaine forestier [...], si la personne a son DEC, elle va être engagée demain matin. [...] Mais le problème en techniques minières, c'est qu'on a des niveaux (exigences) d'admission extrêmement élevés. Ça prend des mathématiques fortes, physique forte, etc., etc. Et c'est le profil soit sciences nature ou techniques minières. Et le jeune, il faut vraiment qu'il fasse son choix de carrière dès le 5<sup>e</sup> secondaire. Alors ça c'est un petit peu difficile (pour un jeune de suivre cette formation). »

Même s'il existe des formations spécifiques pour le secteur, il n'en demeure pas moins qu'il se fait énormément de formation en milieu de travail, en particulier, dans les grandes entreprises. Comme le secteur des mines utilise un nombre varié de technologies et de machineries de toutes sortes et que les équipements coûtent parfois plus d'une centaine de milliers de dollars, et que la santé et sécurité du travail est un aspect important, la formation en milieu de travail fait partie intégrante des activités de l'entreprise. Chaque employé qui doit utiliser un nouvel instrument doit suivre une formation donnée par un formateur ou un instructeur de l'entreprise (compagnonnage). Il arrive plus rarement que la formation soit donnée par une personne de l'extérieur de l'entreprise. Les instructeurs sont des employés qui, avec les années, ont développé des habiletés soit d'opération ou d'entretien de certains équipements. Dans les grandes entreprises, la formation est organisée

et bien structurée; elle est assurée par des gens spécialisés dans le domaine dont c'est leur principale fonction.

Les entrevues révèlent que la formation en milieu de travail est surtout liée au poste de travail, à l'utilisation d'un équipement particulier, à la procédure à suivre pour éviter un accident, etc. La formation est aussi offerte pour développer la polyvalence de la part des travailleurs sur différents postes de travail. Sur certaines pièces d'équipement, la formation peut s'échelonner sur plusieurs mois. On a cité le cas particulier de la mine Géant Dormant dans le Nord d'Amos appartenant à Cambior qui, pour répondre à ses problèmes de rétention de main-d'œuvre, a décidé de former elle-même sa main-d'œuvre parmi la population locale. Une expérience semblable serait tentée dans une autre mine. Les entreprises minières reçoivent une aide financière d'Emploi-Québec pour la formation, mais la tendance est plutôt à l'effet d'embaucher les gens qui ont une solide formation de base et de l'expérience, et de leur donner une formation d'appoint par la suite sur les équipements spécialisés, lorsque nécessaire :

« De la façon que ça fonctionne, les entreprises minières, lorsqu'elles ont besoin de main-d'œuvre, elles cherchent une main-d'œuvre spécialisée. Autant que possible, elles ne veulent pas former elles-mêmes. Elles veulent prendre une main-d'œuvre déjà qualifiée. Souvent on la retrouve chez des petits équipementiers ou chez les petits entrepreneurs qui offrent des services à forfait pour les mines. Donc, les petits équipementiers et fournisseurs, ce sont eux qui forment les futurs mineurs de la grande entreprise, ou presque. »

Il semble qu'il soit aussi de plus en plus difficile de former par compagnonnage et même d'engager des stagiaires en raison des impératifs de productivité, en particulier, pour les foreurs :

« Quand tu es dans la course contre la montre pour avoir une opération efficace, c'est difficile de libérer les équipements. C'est difficile d'avoir des plans de travail pour former les gens en même temps que tu exploites. Parfois, tu peux faire un compagnonnage, mais parfois tu ne peux pas le faire. [...] Et quand tu es déjà à la course pour produire des tonnages, tu n'as pas les équipements. Alors, c'est difficile. »

« C'est un secteur qui exige que tu performs. Dans le secteur minier, les gens travaillent au bonus. [...] Faut que tu prépares tes trous pour dynamiter

en tant de temps. En 4 heures, il faut que ça soit fait. Quand arrive un stagiaire qui ralentit la cadence ou le mineur doit accompagner un jeune dans le milieu de travail, il n'est pas trop intéressé parce qu'il perd son bonus. »

Dans une entreprise donnée, les formateurs sont des gens qui sont à une période de leur vie où c'est plus difficile pour eux de travailler physiquement, mais ils souhaitent tout de même transmettre leurs connaissances aux moins expérimentés. Pour compenser le ralentissement de leur cadence de travail en raison de la formation dispensée, ils reçoivent la moyenne du bonus de l'équipe. On rapporte également qu'il arrive encore aujourd'hui qu'un oncle ou une personne à l'aube de la retraite, dont le bonus est plus ou moins important, va prendre une personne en charge, puis va lui transférer ses connaissances. Il peut s'agir d'un neveu ou tout simplement d'une personne qu'il connaît et à qui il veut donner sa chance. Selon un participant, il n'y aurait pas d'intérêt de la part des personnes retraitées, de revenir sur leur ancien milieu de travail pour offrir de la formation aux moins expérimentés. Dans une autre entreprise, les employés peuvent obtenir une rémunération supérieure s'ils développent leur polyvalence sur différents postes de travail.

Pour les PME, former un jeune sans expérience peut être très coûteux, non seulement en raison des bris d'équipements qui sont parfois inévitables, mais aussi, en raison de la perte de productivité de la personne qui doit nécessairement montrer le travail : « Mais quand tu as un contrat avec les mines, ça presse, ça presse, ça presse ». Par exemple, la formation par compagnonnage à un foreur long trou peut coûter 50 000 \$ à l'entreprise, et ce, en excluant le salaire offert au jeune. Il va sans dire que rien ne garantit que ce même jeune ne travaillera pas pour une grande entreprise par la suite et qu'on doive former un nouvel employé. Des initiatives sont tentées avec Emploi-Québec, afin de mettre en place un programme de formation par compagnonnage dans le secteur minier pour les mécaniciens; Emploi-Québec paie une partie du salaire du formateur et du stagiaire, l'entreprise fournit l'équipement et paie la différence.

Lorsqu'il s'agit de formation magistrale, par exemple, en santé et sécurité du travail, les entreprises adaptent leur formation au profil de leurs travailleurs :

« Des rencontres individuelles sont parfois nécessaires pour s'assurer que la personne a compris. Toute rencontre formation est dite. Tout ce qui est présenté est verbalisé, et pas juste remis dans un document. Donc, même si les gens ne lisent pas, ils entendent et voient [...] Les procédures sont lues et décrites avec des symboles et toutes sortes de façons de faire sont utilisées pour amener les gens à comprendre. »

Même lorsqu'il s'agit de formation par compagnonnage sur des équipements spécialisés, on n'a pas nécessairement besoin de savoir lire et écrire pour comprendre. Il y aurait finalement peu de postes où l'on demande d'écrire.

Rappelons que le gouvernement du Québec oblige les gens qui travaillent sous terre, à posséder une formation de base en sécurité au travail. Ceux qui suivent la formation de mineur à la commission scolaire ont obtenu cette formation, mais les entreprises doivent former les travailleurs qui sont plus anciens.

Dans le secteur des mines, la formation continue dans les établissements scolaires semble peu développée. Il y aurait finalement peu de possibilités de parfaire sa formation en dehors du milieu de travail et en dehors d'un programme régulier. Le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière travaille à la reconnaissance des habiletés et compétences acquises au fil des années par les travailleurs qui n'ont pas de diplôme. Cette avenue connaîtrait cependant des réticences de la part des grandes entreprises.

### **Conditions de travail**

Dans les grandes entreprises, syndiquées ou non, les salaires et les avantages sociaux des employés sont supérieurs à ce qu'on retrouve ailleurs au Québec. Au tableau précédent, on était à même de constater le revenu moyen des emplois dans le secteur des mines en 2004 était assez élevé selon les données publiées par Emploi-Québec, telles conditions de travail s'étendaient même aux emplois qui ne nécessitent pas une scolarisation élevée. À cela s'ajoutent des avantages sociaux qui sont aussi intéressants. Aujourd'hui, un mineur peut gagner 100 000 \$ dans son année grâce à son bonus à la productivité : « Parfois tu vas chercher 400-500-800 \$ (par jour). Tu entends souvent parler

les gens et ils vont dire : écoute là, je me suis *clairé* 1 500-1 600- 1 800 \$ clair par 15 jours. Clair! »

Chaque entreprise minière a développé son propre système de bonus au rendement : par équipe, au nombre de pieds forés dans la mine, etc. Les contractuels seraient plus souvent payés au nombre de pieds forés. Les entreprises minières seraient réticentes à payer une rémunération en heures supplémentaires pour ceux-ci.

Les PME qui gravitent autour de la grande entreprise n'ont évidemment pas les moyens de payer le salaire et les avantages sociaux de cette dernière. On offre 75 % du salaire de la grande entreprise et on mise sur d'autres aspects du travail (ex. : travail d'équipe, créativité) pour retenir les salariés : « Dans les grandes entreprises, c'est la sécurité, mais c'est *repeat* ».

Selon un répondant, les salaires sont deux fois plus élevés en Ontario qu'au Québec, même si ce sont les mêmes entreprises que l'on retrouve au Québec :

« Dans le secteur des mines, tu doubles de salaire juste en traversant la ligne entre l'Ontario et le Québec. Eh oui! En Ontario, ils sont dans les métaux de base. Le prix du nickel a monté en fou, de même que le prix du zinc et du cuivre. La Chine en demande et les exportations ont augmenté. Il y a en Ontario de grandes sociétés bien organisées, comme Agnico, Falconbridge et Noranda qui sont dans la production depuis longtemps et qui améliorent leurs réserves pour le futur et leurs infrastructures. Les salaires ont suivi. »

Pour les géologues souvent payés à forfait, le problème n'est pas le salaire, mais leur revenu annuel. Il est difficile d'avoir des contrats à l'année, souvent ce sont des contrats d'été. Plusieurs se lanceraient à leur compte pour cette raison.

Les revenus élevés des travailleurs s'accompagnent souvent de longues heures de travail. Selon des personnes interrogées, l'effervescence du secteur des dernières années n'a pas été compensée par une augmentation proportionnelle du nombre d'emplois. L'une d'entre elles fait mention de cas d'épuisement professionnel qui se font de plus en plus nombreux.

Dans les grandes entreprises, on travaille sur des horaires rotatifs : de jour, de soir ou de nuit. Les horaires sont du genre : X jours travaillés et X jours de repos (ex. : 5-4), ce qui permet un week-end de congé sur deux, par exemple. Cependant, il arrive souvent que les travailleurs rognent sur leurs jours de congé pour faire des heures supplémentaires.

Les mines sont de plus en plus situées au nord. Parfois, on doit travailler loin de chez soi et être plusieurs jours, voire des semaines, loin de sa famille. Dans les régions éloignées, il est plus difficile de concilier le travail et la famille.

Selon les dires de plusieurs personnes interviewées, l'image du mineur sale qui travaille avec une foreuse manuelle dans l'humidité est aujourd'hui dépassée. Maintenant, il existe plusieurs méthodes d'extraction possible. Dans les gros gisements, les mineurs travaillent avec des équipements opérés par robotique ou informatique qui demandent moins d'efforts physiques. Il reste cependant des gisements où les méthodes d'extraction sont conventionnelles. Même dans les gros gisements, il arrive qu'une partie du travail doive être faite manuellement.

Le métier de mineur exige encore aujourd'hui une part d'efforts physiques, ne serait-ce que pour installer des tuyaux qui pèsent lourd et qu'on doit déplacer, ou pour fixer des pièces de soutènement au plafond en tenant d'une main une perceuse de plusieurs dizaines de livres. Le travail se fait souvent seul, sans la compagnie ni l'aide de collègues. Un participant critique les commissions scolaires d'accepter des étudiants qui n'ont pas le physique minimal de l'emploi : « Sans être discriminatoire, pourquoi admettre le gars qui pèse 100 livres tout mouillé, qui est gros comme un pic, et qui veut travailler sur de grosses machines? [...] Ça ne tient pas! »

Le rythme de travail dans les mines serait également assez rapide. L'attrait des bonis n'est pas étranger à cette situation : « Les gars travaillent au bonus. Le *jack* d'une main et le sandwich de l'autre. Ils ont plus en bonus qu'en salaire ».

Il y a aussi l'absence de soleil : « Le froid et l'humidité qu'il y a dedans... tant que tu n'as pas travaillé, tu ne sais pas ce que c'est, de partir et descendre sous terre. Après un bout de temps, tu ne le réalises plus ». Il y aurait également la poussière provoquée par le

dynamitage : « T'es supposé arroser et ramasser (après dynamitage) [...] Arroser, t'as pas le temps, pis là, tu en manges de la poussière. ». Avec le temps, des maladies professionnelles peuvent apparaître comme les maladies de mains blanches, problèmes de dos, de hanches, de jambes, des épicondylites et bursites.

Les conditions de travail dans une fonderie sont aussi parfois difficiles. Il y a des emplois qui sont automatisés, mais il en a aussi d'autres dans lesquels on doit supporter une chaleur intense, la poussière et le masque serré sur le visage.

Les emplois qu'offrent les entreprises du créneau sont souvent précaires. La réduction des emplois dans le secteur au cours des dernières années a peut-être exacerbé le phénomène. Au niveau de l'exploration minière, comme il n'y a presque plus de compagnies majeures au Québec avec des bureaux permanents d'exploration, les géologues sont pratiquement tous embauchés à forfait par de petites compagnies d'exploration (des *juniors*). Les grandes entreprises d'exploitation minière font exécuter une partie de leurs travaux en sous-traitance, en partie, pour s'éviter d'embaucher des employés. L'une d'entre elles aurait même des employés de 25 ans de service sur sa liste de rappel. Dans une autre, c'est jusqu'au quart des travailleurs qui sont embauchés par sous-traitance. Il va sans dire que les travailleurs à forfait ne disposent pas de conditions de travail comparables aux employés de l'entreprise.

Même lorsqu'ils sont permanents, la durée d'un emploi peut être courte. Elle est tributaire de la durée de vie d'une mine. Il convient de rappeler que la durée de vie d'une mine est aussi fonction du prix des métaux. Une baisse éventuelle du prix dans les prochaines années aurait un impact à la baisse sur la demande de mineurs; les techniciens et les professionnels ont plus de chances de conserver leur emploi :

« Ceux qui détiennent un diplôme technique ou un baccalauréat restent dans l'entreprise quand même parce qu'ils font de l'exploration, ils font d'autres travaux. Ils ont plus de chance d'être maintenus dans l'entreprise que les foreurs. Par contre, les emplois de foreurs, eux autres, dépendent du prix de l'or. Si (la valeur de) l'or est haute, il y a de l'exploration, de l'exploitation. Là, les entreprises ont besoin de plus de mineurs. »

#### 1.2.2.1.5. *Préoccupations en matière de main-d'œuvre*

Cette section sur les préoccupations en matière de main-d'œuvre se rapporte aux pénuries, à la relève de l'industrie, au taux de roulement ainsi qu'aux besoins de formation.

##### **Pénuries de main-d'œuvre**

La « pénurie » de main-d'œuvre dans l'industrie minière est une préoccupation qui a été soulevée par la plupart des participants, ce serait même le principal problème selon certains. On déplore le manque actuel d'ingénieurs pour les raisons déjà mentionnées (perte d'emplois, exodes dans d'autres régions ou pays), mais aussi, des gens de métiers tels qu'électromécaniciens et soudeurs qui sont partis travailler dans d'autres secteurs économiques :

« C'est aussi curieux que ça. On a fermé plusieurs mines. Normalement, on devrait avoir beaucoup de monde disponible! Mais ce n'est pas le cas parce que les gens ont quitté la région pour aller habiter à l'extérieur. Ce qu'il faut savoir, c'est que dans le Nord-du-Québec pis l'Abitibi, les gens sont très mobiles, contrairement aux gens de Québec qui attendent que s'ouvre une occasion. Les gens de l'Abitibi sont habitués à voyager, principalement les mineurs sont habitués à voyager partout dans le monde pour aller travailler ou pour aller travailler dans d'autres domaines. D'autant plus que la demande est forte dans les autres domaines. Autrement dit, c'est l'industrie, c'est le secteur industriel, c'est le secteur de la forêt ou d'autres secteurs qui ont besoin de la main-d'oeuvre, à ce moment-là, il y a beaucoup de gens qui ont changé de secteur. »

Les quelques rares étudiants universitaires qui graduent en génie minier ont l'embaras du choix : « Le jeune avait cinq offres. Il venait juste voir. Il ne venait pas voir si on voulait le prendre, il venait voir ce qu'on lui offrait. Là, j'ai dit : ça ne va pas bien. C'est moi qui te fais une entrevue (pas toi)! ». D'autres pays ou régions viennent aussi en concurrence avec le Canada pour l'embauche d'ingénieurs miniers. On fait mention, entre autres de l'Australie, de Toronto, du nord de Sudbury et même de l'Alberta. Dans ces pays ou régions, on est en mesure d'offrir une rémunération de beaucoup supérieure à ce qu'il se paie au Québec pour attirer les professionnels.



Les professionnels avec expérience sont recherchés. On constaterait, entre autres, une « surenchère » au niveau des salaires dans les offres d'emplois publiés dans les journaux. Les grandes entreprises font du maraudage les unes contre les autres pour attirer les professionnels, les cadres avec expérience et même parfois les gens de métier :

« Tu vas chercher dans une autre compagnie et c'est la chaise musicale qui commence. Tu vas en chercher un à une place et l'autre se revire de bord, et va en chercher un ailleurs. C'est comme ça que ça marche. On n'a pas de relève. »

Malgré que presque tous parlent de « pénurie » majeure de main-d'œuvre dans l'industrie, peu de faits soutiennent cette affirmation, hormis pour les emplois d'ingénieurs : « Et des CV, il en rentre à la tonne! Je peux vous dire qu'il en rentre beaucoup. » Lors des entrevues, plusieurs dirigeants mentionnaient avoir en leur possession, un cartable encore plein de curriculum vitae, mais peut-être un peu moins garni qu'il a déjà été. On se permet encore d'écarter les gens en chômage, les gens qui ont déjà été syndiqués, qui demeurent dans tel village, etc. Les grandes entreprises ne prennent pas de jeunes sans expérience même avec la formation de mineur, alors que ces jeunes sont bien accueillis en Ontario :

« Il arrive dans une mine, il a la formation, mais pas l'expérience. Ils ne l'engagent pas. Le jeune s'en va en Ontario, parce que l'Ontario reconnaît cette formation-là. Ils disent au jeune : viens, on va te prendre. Il fait son expérience en Ontario, 2-3 ans, et revient en Abitibi. Là, ils l'engagent ».

Un répondant faisait mention de 300 candidats pour 15 postes offerts. Un autre entrepreneur a mentionné qu'il n'avait pas de difficultés à combler ses besoins de court terme alors qu'il recrute régulièrement. Une autre personne interrogée a fait mention de banques de candidats relativement complètes.

Tous les curriculum vitae reçus ne sont pas nécessairement intéressants pour un employeur. À la suite des problèmes que vit le secteur forestier, plusieurs personnes sans emploi tentent leur chance dans les mines, même si elles ne connaissent rien du secteur et n'ont pas la formation nécessaire. On retrouve aussi plusieurs personnes sans expérience dans les mines, mais qui ont suivi les modules obligatoires des commissions scolaires. Il

n'en demeure pas moins que les expériences de pénuries de main-d'œuvre sont rares et concernent surtout les emplois très spécialisés. On fait souvent mention de la mine Raglan située dans la Baie d'Ungava, dans le Grand Nord Québécois, qui a été obligée de réduire ses exigences de niveau technique à un diplôme d'études secondaires et une expérience de terrain. On rapporte également quelques appels de compagnies situées à l'extérieur du Québec cherchant des géologues pour leurs projets d'exploration au Québec.

De façon générale, les grandes entreprises n'ont pas eu à adopter des mesures spéciales pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. On n'a pas revu à la baisse les exigences en matière de qualifications pour recruter des gens, ni dû mettre en place des passerelles au sein de l'entreprise pour les gens moins qualifiés, ni prévoir des mesures de conciliation travail-famille afin d'embaucher des femmes ou procéder à de meilleurs aménagements du temps de travail pour intéresser les jeunes pères. On n'observe pas non plus une réelle amélioration des conditions de travail des géologues, même si ces emplois sont sollicités.

Pour un interlocuteur, ce n'est pas une question de pénurie, mais plutôt d'ajustement. Il y a quatre ans, il n'y avait du travail pour personne. Là, c'est la folie furieuse en raison de l'augmentation des prix des métaux, mais les gens sont partis, faute d'emploi :

« On a des problèmes, parce que la plupart des géologues de la région ont quitté le pays. Ils sont partis, ils sont ailleurs dans le monde ou ils se sont placés dans la construction. Parce que pour les géologues, il y a des débouchés dans la construction. Les plus vieux géologues se sont placés dans la fonction publique, dans les ministères. Si deux ou trois mines ouvrent, tu manques de monde, et si deux à trois mines ferment, tu as beaucoup trop de monde et tu ne sais plus quoi en faire. C'est de l'adaptation. Une fois qu'ils sont formés, nous, on peut concurrencer partout dans le monde. Ce n'est pas leur compétence qui est mise en doute, c'est la quantité. »

Numériquement parlant, les besoins demeurent encore limités. On rapporte qu'avec un peu d'information dans la région, ils ont fait le plein, dès cette année, d'une cohorte de 20 étudiants en techniques minérales, une cohorte suffisante pour pallier aux

besoins : « L'analyse qu'on avait faite c'est que si on était capable d'avoir au moins 12 étudiants en techniques minérales, on pourrait supplier aux pénuries de main-d'œuvre, aux besoins exprimés par les entreprises ». Pour les trois ou quatre développements miniers qui sont en marche dans la région, on aura besoin que d'une douzaine d'ingénieurs.

#### **Manque de relève**

Étant donné qu'une proportion importante des travailleurs du secteur minier partira à la retraite dans un avenir rapproché, on s'inquiète aussi beaucoup du manque éventuel de ressources humaines. Un interlocuteur mentionne que, selon une étude canadienne : « ... d'ici 10 ans, 40 % de la main-d'œuvre minière va quitter son emploi pour la retraite et on se rend compte qu'actuellement sur les bancs d'école, la relève n'est pas là. ». Pour pallier les besoins de l'industrie, on vise à redorer l'image de l'industrie et susciter l'intérêt des jeunes, dès le niveau du secondaire. L'Association minière du Québec (AMQ), qui regroupe les sociétés minières productrices au Québec, a mis en oeuvre plusieurs activités visant à intéresser les jeunes. Mais il est encore difficile d'évaluer quels seront les besoins des entreprises minières dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les besoins dans cette région sont très différents de ce que l'on constate dans le nord de l'Ontario et sur la Côte-Nord500.

Les pertes d'emplois qu'a connues le secteur minier ont un impact négatif sur l'attrait des jeunes pour le secteur : les parents qui ont perdu leur emploi à 40 ou 50 ans, alors qu'ils croyaient pouvoir en vivre toute leur vie, n'encouragent pas leurs enfants à suivre leurs traces. Ceux qui s'engagent dans cette voie aujourd'hui doivent réaliser qu'ils risquent de changer d'emplois plusieurs fois dans leur vie et probablement déménager dans d'autres régions :

«... on va attirer de nouveau des gens, mais imaginez, mettons qu'à 20 ans vous arrivez quelque part, à 22 ans vous devez en partir, à 26 ans vous pouvez y revenir [...] On ne peut pas demander aux gens d'être des élastiques et des yoyos comme ça [...] Ce n'est peut-être pas si évident que ça de revenir. Je pense que la (meilleure) chose qu'on a à faire, c'est d'éviter qu'ils partent (de la région). »

Plusieurs participants prétendent également qu'en donnant la formation de 1<sup>er</sup> cycle en génie minier en Abitibi-Témiscamingue, on intéresserait davantage d'étudiants. Les jeunes qui étudient dans une région donnée seraient plus susceptibles de demeurer dans la même région, ce qui freinerait leur exode. Cet avis n'est pas partagé par tous. Pour d'autres, cela ne sert à rien d'empêcher les jeunes d'aller voir ailleurs. En génie minier, il faut s'attendre de toute façon à travailler n'importe où. Il faut aussi considérer la renommée de l'institution, l'intérêt des professeurs de partager les connaissances avec un groupe plus nombreux, l'intérêt aussi des élèves à étudier en région. Le sujet n'est pas clos, il fait partie de l'une des demandes les plus névralgiques du plan d'action du créneau *Techno-mines souterraines*.

#### **Problème de rétention de la main-d'œuvre**

On dénote un certain taux de roulement du personnel qui préfère travailler près de son domicile lorsque la situation se présente ou qui est sur liste de rappel et qui a la chance de trouver un emploi plus stable ou qui offre de meilleures conditions de travail, ou qui exige moins d'efforts physiques. En outre, certaines mines sont situées à proximité des villes de Rouyn ou de Val-d'Or, ce qui les rend plus attirantes que celles qui sont situées plus au nord, inaccessibles par les routes et qui demandent à leurs employés d'accepter de voyager par avion, de coucher dans des camps et de voir leur famille à des intervalles de deux ou trois semaines. Les mines qui ont une « espérance de vie » plus longue sont aussi plus attirantes pour les travailleurs. De l'autre côté, celles dont la vie est plus courte ou s'achève perdent leurs meilleurs éléments. Il existe une forte mobilité chez les mineurs :

« S'il y a une mine qui s'ouvre à 100 km de chez eux, les mineurs vont aller y travailler. S'il y a une nouvelle mine plus prometteuse qui s'ouvre plus loin, ou une autre qui est située plus près du domicile, les gars vont changer de place. »

Évidemment, les petites et moyennes entreprises ont plus de difficultés à retenir leur main-d'œuvre, faute d'être en mesure d'offrir des conditions de travail comparables à la grande entreprise. Cette situation est exacerbée par le fait que la grande entreprise recrute ses employés dans la main-d'œuvre des consultants. L'une d'entre elles recrute

exclusivement chez les sous-traitants en utilisant les références que lui transmettent ses superviseurs, qui sont à même d'évaluer le travail des personnes embauchées à forfait : « je suis en quelque sorte une maison de formation pour la grande entreprise parce que je prends des jeunes qui sortent de l'école avec un cours de mineur ».

Dans une entreprise, on essaie d'engager des ingénieurs issus de la région pour assurer une meilleure rétention de la main-d'œuvre. Selon ce répondant, le sentiment d'appartenance à la région d'origine est très fort. Cela ne sert à rien de forcer des gens à travailler en région, car aussitôt qu'ils en auront la chance, ils partiront :

« De la manière que ça marche, si le gars et la fille viennent tous les deux de l'extérieur, tu as à peu près entre et 1 % (de chances) qu'ils vont rester en Abitibi. Ils vont venir et ils vont augmenter leur valeur marchande et dès que la fille va tomber enceinte, tu les perds. Elle veut retourner près de son monde, de sa mère, de ses sœurs, de sa famille. Lui a augmenté sa valeur marchande. Il va se promener à Pâques et il se fait dire : viens travailler ici, tu vas gagner aussi cher et tu vas être chez vous. Alors, tu les perds tous les deux. Si le gars vient de la place et que la fille vient de l'extérieur, je dirais que tu as environ 50 % des chances. Le gars va amener sa blonde, elle va travailler ici. Après ça, quand ils vont commencer à faire leur famille, ils vont prendre une décision familiale. Si elle ne déteste pas trop l'Abitibi et que lui aime bien l'Abitibi, ils vont rester. Si elle ne veut rien savoir et qu'elle veut retourner à Montréal, le gars a une décision à prendre et d'habitude, il va s'en aller. Si les deux viennent de la place, c'est le meilleur *deal* et les chances qu'ils restent sont à peu près de 100 %. Alors quand on réussit à trouver un gars et que sa blonde vient de la place, et qui me dit qu'ils veulent revenir tous les deux, on investit davantage dans ce monde-là. »

### **Besoins de formation**

Lors des entretiens, les compétences insuffisantes ou la formation inadéquate des mineurs ou de toutes autres catégories d'emploi n'ont pratiquement pas été soulevées. Au contraire, il semblerait que la main-d'œuvre québécoise soit très compétente et très recherchée :

« J'ai voyagé partout dans le monde et j'ai rencontré des Abitibiens qui étaient dans l'Ouest canadien, qui étaient au Pérou, qui étaient en Afrique; tout le monde me disait que c'étaient les meilleurs travailleurs, qu'ils avaient beaucoup de cœur, pis que ce n'étaient pas des gens difficiles à gérer, etc.,

etc. Du point de vue de la qualification, non, il n'y a aucun problème, ils sont qualifiés. »

Les besoins de formation sont surtout liés aux bassins insuffisants d'étudiants, selon les propos des participants. Il y a eu une baisse importante d'étudiants dans les écoles en raison de la baisse du nombre d'emplois dans le secteur. Dans le passé, les grandes entreprises étaient également réticentes à offrir des stages, étant donné qu'elles faisaient des mises à pied.

Dans les années à venir, il y a des projets qui nécessiteront des investissements supplémentaires en formation, par exemple, pour les Autochtones. Depuis la signature de la *Paix des Braves*, les sociétés minières sont incitées à négocier les questions d'emplois et de contrats qu'elles donneraient aux entreprises locales avec les autorités autochtones. L'une d'entre elles, Inmet Mining s'est engagée à embaucher jusqu'à 25 % de sa main-d'œuvre dans la communauté Cris si elle trouve des gens qualifiés. Les Autochtones recevront 500 000 \$ la première année et 50 000 \$ au cours de chaque année de la vie active de la mine. Ils sont aussi privilégiés sur les contrats octroyés, notamment pour l'entretien des routes. Dans le cas de la mine Raglan située sur le territoire inuit dans la Baie d'Ungava, la société minière Falconbridge s'est engagée à donner un maximum d'emploi à la population. Les communautés reçoivent un dédommagement de 15 G\$ réparti sur plusieurs années et auront droit à un pourcentage des profits. À l'heure actuelle, il n'y aurait pas suffisamment d'autochtones ayant la formation pour occuper ces emplois :

« Dans les deux cas, les conventions prévoient 30 % de la main-d'oeuvre. On n'est pas capable de se rendre à 20 % à Inmet Mining. Je pense qu'ils sont à 18 %. Parce qu'il n'y a pas d'autochtones qui ont la formation nécessaire. Si on ne forme pas ces gens-là, ils ne pourront pas travailler dans les mines, pis Dieu sait qu'on va en découvrir plusieurs sur leur territoire. »

Dans une région avec un aussi grand territoire tel que l'Abitibi-Témiscamingue, il faut aussi trouver des façons différentes d'offrir la formation. Il existe des initiatives intéressantes de la part de l'UQAT et du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue où les professeurs se déplacent à l'intérieur des communautés ou dans d'autres villes de la région pour donner la formation. En vertu d'un projet-pilote, les commissions scolaires ont

commencé à donner de la « formation sur roulettes », c'est-à-dire déplacer un professeur dans une autre ville afin de dispenser la formation à une cohorte d'étudiants. L'exemple suivant pourrait s'étendre au secteur minier selon un participant :

« Normalement, pour suivre une formation, il faudrait que tu sortes les 7 à 8 étudiants de leur milieu de travail et qu'ils fassent 3 heures et demie de route pour aller à Amos. Ça n'a pas de sens. Nous, c'est le professeur qui se déplace plutôt à Ville-Marie. Les critères du ministère de l'Éducation exigent une cohorte d'au moins 12 étudiants. On a réussi à débloquer des budgets et à conclure une entente de partenariat avec la commission scolaire et Emploi-Québec pour combler la différence. »

Il existe également un intérêt à ce que l'on trouve une formule qui permettrait de partager les coûts de la formation en fonction des capacités financières des entreprises.

### **1.2.2.2. Articulation des politiques publiques**

Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, il n'y a eu véritablement de problèmes d'harmonisation des politiques et programmes avec le projet ACCORD, sauf peut-être au niveau de la réglementation environnementale. Il serait de plus en plus difficile d'obtenir des certificats d'autorisation auprès du ministère de l'Environnement, mais cet élément ne semble pas une contrainte majeure.

Les problèmes d'articulation des politiques publiques se sont surtout posés par rapport à la démarche initiale. Ceux-ci se reflètent dans les orientations & priorités du créneau, de son harmonisation avec les autres régions, du financement accordé et des retards de mise en œuvre.

#### *1.2.2.2.1. Orientations & priorités*

La toile de fond du projet ACCORD en Abitibi-Témiscamingue, c'est de rapatrier les activités minières du Québec dans cette région, à l'instar de la région de Sudbury, dans le nord de l'Ontario. L'on demande finalement au gouvernement d'afficher une position claire en faveur de l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue, des preuves concrètes à cet effet et de laisser la région décider des orientations dans le domaine.

Un participant pense qu'il aurait lieu d'élargir la réflexion sur les externalités de concentrer toutes les activités reliées à l'industrie minière dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Quelle est l'utilité du déplacement du siège social d'un organisme s'il a pour but de déplacer les fonctionnaires d'un endroit à l'autre et qu'il n'y a pas d'argent disponible pour que ces personnes avancent des projets? Crée-t-on de l'emploi lorsqu'on ferme une entreprise et qu'on met à pied 10 personnes dans les régions centres au profit de 10 emplois créés dans une région périphérique?

La création de MISA vient en quelque sorte répondre à un besoin d'élargir les préoccupations de l'ensemble de l'industrie, non seulement celles des grandes entreprises productrices de l'AMQ, mais également celles des sous-traitants, des équipementiers, des producteurs de diamants, etc. Selon un participant, le mandat accordé à MISA est beaucoup trop large et ses priorités ne sont pas claires. C'est comme si on voulait tout faire à la fois, mais manifestement, on n'en a pas les moyens, en sus, on reproduit ce qui se fait déjà.

Certains membres du comité de créneau veulent que MISA ait le dernier mot sur les activités liées à l'industrie minière dans la région. Un projet devrait être approuvé au préalable par MISA avant, par exemple, d'être approuvé par les programmes du MDEIE, de DEC, etc. Toutefois, les grandes entreprises ne semblent pas y voir un réel avantage. Au contraire, certains y voient une difficulté de plus pour faire avancer des projets.

Malgré ces critiques, plusieurs demeurent optimistes quant au succès de MISA. On croit qu'il y a des possibilités intéressantes de faire avancer les projets, qu'il y a intérêt à se connaître et à travailler ensemble, que la démarche est bien structurée et suffisamment avancée pour reculer, que la région a la volonté de réussir un projet qui a l'appui des deux paliers de gouvernement. Un autre mentionne qu'avec le leadership et la crédibilité du président du créneau il est possible de rassembler les troupes. Certains autres sont cependant moins optimistes, car ils ont l'impression que la région n'a pas vraiment adhéré au projet et qu'elle n'est pas suffisamment informée; ils attendent de voir si le gouvernement va mettre l'argent sur la table.



#### 1.2.2.2.2. *Harmonisation avec les autres régions*

Pour les participants, bien qu'il faille prévoir éventuellement des collaborations avec la région de la Côte-Nord, il n'y a pas de conflits avec cette dernière étant donné que les mines dans cette région sont très différentes. Des collaborations sont déjà prévues avec le Nord-du-Québec; la Table jamésienne de concertation minière Nord-du-Québec fait d'ailleurs partie de MISA. Le plan d'action prévoit aussi des alliances avec l'Ontario.

L'Abitibi aurait cependant la mauvaise manie de considérer le Nord-du-Québec comme faisant partie de son territoire. Pourtant, si on exclut le Nord-du-Québec, la région de l'Abitibi-Témiscamingue n'aurait pas plus d'emplois ou de valeurs de production que la Côte-Nord, alors qu'elle désire que l'on y déménage toutes les activités gouvernementales et de recherche liées à l'industrie minière. Certains s'y opposent :

« Des lignes géographiques, je trouve que ça n'a pas de sens. [...] Quand on avait besoin de main-d'œuvre, de consultants ou d'entrepreneurs, ils venaient d'une région ou l'autre, c'est toute la même chose, même que du côté de l'Ontario, c'est la même chose. »

Lors de notre passage dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, il a été souvent question de la création récente du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière. Le débat était lancé à savoir si le siège social du Comité devait se situer dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue ou non. Selon les informations recueillies, trois régions se faisaient concurrence. Finalement, le président vient de l'Abitibi, le coprésident syndical vient de la Côte-Nord et le siège social est à Québec. Les discussions se poursuivaient sur le partage du champ de compétences entre le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière, l'Association minière du Québec et la filière main-d'œuvre de MISA. Selon un participant, MISA approuvera préalablement les dépenses liées à la filière main-d'œuvre du créneau.

#### 1.2.2.2.3. *Financement des projets*

Dans le projet ACCORD, la création de MISA est une nouvelle structure administrative qu'il faudra financer. Les pressions ont été fortes auprès du gouvernement ainsi que du ministre Pierre Corbeil, pour qu'on dégage des budgets pour opérer MISA.

La mise en œuvre du projet ACCORD a suscité également des attentes importantes pour ce qui est des entrées de fonds publics dans la région. Même si le projet ACCORD ne prévoyait pas d'enveloppe budgétaire proprement dite, en dehors de celle reliée à l'organisation du projet, il est clair pour plusieurs participants que ça allait de soi :

« Si on n'a pas l'argent du gouvernement, ça veut dire que l'industrie minière n'est pas importante pour le Québec, c'est aussi simple que ça. Si ce n'est pas important pour le Québec : *so what!* Peut-être que ça va être l'industrie de je ne sais pas quoi, l'optique à Québec ou bien le multimédia à Montréal ou encore, mettez-en! »

Mais pour un participant, le rôle du gouvernement ne consiste pas à s'investir dans les projets. Son rôle est de veiller à la réglementation pour qu'elle ne soit pas trop contraignante pour les entreprises notamment dans le domaine environnemental, d'être efficace bureaucratiquement pour l'obtention des permis, de faciliter les échanges et de diffuser l'information dans l'industrie.

#### 1.2.2.2.4. *Délais du projet ACCORD*

La région de l'Abitibi-Témiscamingue a été l'une des premières à s'engager dans le projet ACCORD et s'est vite mobilisée pour préparer sa stratégie et son plan d'action. Plusieurs ont été déçus qu'avec le changement du gouvernement, le Projet ACCORD ait été, pour ainsi dire, suspendu pendant plusieurs mois. Les longs délais ont eu un impact sur la mobilisation des troupes. Les gens de l'industrie se sont rappelés que d'autres projets en matière de développement économique (ex. : grappes industrielles) étaient déjà tombés pour des raisons politiques :

« Toutes les affaires qui étaient alignées, ils les ont mises sur la glace pendant 2 ans et demi, à peu près. Ça fait 3 ans qu'ils sont au pouvoir. On peut dire que ça fait 6 mois qu'ils ont réchauffé le plat, qu'ils ont dit, dans le

fond, ce n'est pas pire cette idée-là, on va y aller. Pendant ce temps-là, il y avait juste des transferts de fond pour payer les salaires des fonctionnaires et nous faire péter de la broue, mais il n'y avait rien vraiment pour faire des projets. C'était juste pour maintenir, on appelle ça dans le langage mécanique, juste pour faire tourner le moteur à vide, c'est rien que ça qui se passait. C'est ça qui m'écoeure. On est rendu à un an des élections... »

Les différentes étapes d'approbation des documents au palier central ont été des épreuves frustrantes. On croyait qu'avec un ministre des Ressources naturelles qui vient de la région, les choses auraient été plus faciles, mais les changements de chaises ministérielles n'ont pas aidé à la situation :

« Les politiciens viennent voir les gens et disent : vous devriez faire ça, vous devriez faire ceci, on va vous donner, vous êtes spécialistes, etc. Puis, ils repartent, ils ne bougent pas et l'année suivante, ils ont changé de place, ils ne sont plus ministre, le gouvernement a changé pis l'autre vient te promettre la même affaire, etc. Plutôt que de se faire compter des romans, on serait mieux d'avoir plus de pouvoir, plus d'autonomie. Moi, je suis un petit peu entre les deux, je pense qu'il doit avoir plus de pouvoir, plus d'autonomie, sans nécessairement avoir carte blanche pour tout gérer. [...] Les relations centrales-régions ne fonctionnent pas bien [...] Les gens se battent, se battent. »

### **1.2.2.3. Importance des organismes de soutien**

Dans le projet ACCORD, la mise en place du comité régional, les rencontres d'information, la constitution de comités de créneaux, l'élaboration de la stratégie et du plan d'action et les rencontres d'approbation ont exigé énormément de temps et d'énergie de la part des participants. Sans une aide du MDEIE pour l'organisation des rencontres et pour l'élaboration du projet, celui-ci aurait peu progressé et les membres auraient probablement abandonné depuis longtemps. Emploi-Québec a été cité favorablement à plusieurs reprises pour son aide dans le dossier de la main-d'œuvre et pour le soutien financier de MISA.

### 1.2.2.3.1. *Rôle dans le projet ACCORD*

On déplore également la prépondérance des organismes de soutien dans le créneau *Techno-mines souterraines* par rapport aux entreprises :

« ...ils ont des sièges, autant DEC, MDEIE, l'Université du Québec. Ils ne sont pas membres votants, mais personnes-ressources. Ils sont toujours là. À ce jour, je vous dirais même que ce sont eux qui participent encore, presque plus que les gens du milieu d'affaires. »

Selon un participant, quand les fonds sont restreints, chacun cherche, y compris les organismes de soutien, à tirer profit du projet. L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue joue un rôle important dans le créneau *Techno-mines souterraines* et bénéficie de plusieurs retombées du plan d'action : « Eux autres, ils ont besoin d'argent. Les organismes de recherche, ce sont des pauvres. Les seuls riches que t'as là-dedans, ce sont ceux qui exploitent les richesses naturelles quand les prix sont bons. » Par ailleurs, certains reprochent aux institutions de formation de chercher par tous les moyens à accroître leur financement. Par exemple, on déplore, que pour une question de financement, les commissions scolaires ne reconnaissent pas la formation de mineur en Ontario alors qu'elle est semblable à celle dispensée au Québec, d'autant plus que le Québec aurait finalement copié ce qui s'est fait en Ontario.

Selon une personne interrogée, les investissements qui sont chiffrés au plan d'action ne sont pas nécessairement de l'argent « neuf ». Les ressources régionales de soutien y ont effectivement inscrit les activités liées au secteur. Ce serait surtout l'organisme MISA qui interpelle directement le gouvernement québécois pour du nouveau financement. Pour que le projet ACCORD se poursuive, il faut absolument que MISA prenne la relève des acteurs régionaux qui y ont déjà mis beaucoup trop de leur temps :

« On va aller en chercher au fédéral, un peu au provincial, on en demande dans les communautés. Tous les projets sont chiffrés de cette façon-là. Ce n'est pas 40 millions (\$) qu'on demande au gouvernement du Québec, pas du tout. Mais il faut que ça fasse partir des priorités du gouvernement du Québec. Il faut au moins financer l'organisme (MISA), ce n'est pas en faisant du bénévolat qu'il va survivre. Nous, on a mis énormément de temps là-dedans. Là, c'est impossible. »

#### 1.2.2.3.2. *Multiplicité & dédoublement*

Les participants estiment positivement l'aide qu'apportent les différents ministères et organismes gouvernementaux qui viennent en soutien au projet ACCORD. Certains participants ne connaissaient pas les services gouvernementaux disponibles en région avant le projet ACCORD, mais il y aurait peut-être trop de monde :

« Certaines personnes manquent de dynamisme. Dans mon livre à moi, on pourrait en éliminer de 30 à 40 % [...] L'idéal, c'est peut-être d'avoir une structure moins grosse, mais plus efficace. »

Plusieurs actions de MISA recourent ce que font déjà certains organismes de soutien. Le mandat de MISA s'apparente, à certains égards, au travail effectué par SOREDEM, un organisme de l'AMQ. La société SOREDEM (Société de recherche et développement minier) existe depuis 1992. Son mandat est de trouver le montage financier pour une recherche visant à résoudre une problématique commune liée aux méthodes d'exploitation souterraines. Il y a également des travaux effectués par COREM (Consortium de recherche minérale), issu de la privatisation des centres de recherche minéraux gouvernementaux, et financé en partie par les sociétés productrices. Les travaux de recherche de COREM ont trait aux procédés minéralogiques et s'apparentent à ceux de l'Unité de recherche et de services en technologie minérale (URSTM) de l'UQAT. L'AMQ fait également la promotion de l'industrie auprès des jeunes des écoles. Ces actions recourent en quelque sorte celles du Conseil sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière ainsi que les travaux que pourrait mener la filière main-d'œuvre de MISA.

#### 1.2.2.4. **Relations de partenariat**

« J'ai vu les hauts et les bas des consultants, des fournisseurs, des entrepreneurs miniers, des différentes industries minières. Je me disais qu'on aurait avantage à travailler plus ensemble afin de devenir une force économique qui permettrait un développement à moyen ou long terme, moins relié au cycle des prix des métaux. Ça permettrait d'utiliser à meilleur escient tous les services gouvernementaux disponibles, incluant les centres de recherche, les universités, les centres de formation, etc. »

La venue de MISA fera peut-être en sorte que l'industrie et les organismes de soutien collaborent davantage entre eux pour assurer un meilleur ajustement de la main-d'œuvre, par exemple, lorsqu'une entreprise est en réduction du personnel alors qu'une autre embauche :

« Si toutes les entreprises sont là, et qu'à un moment donné, une va mal et congédie tandis que l'autre va bien et embauche, on pourrait travailler en collaboration et le ministère de l'Éducation du Québec n'aurait plus besoin d'inventer des programmes parce qu'ils sont obligés de se justifier. »

Les entreprises productrices pourraient aussi tirer certains profits si elles travaillaient plus ensemble (ex. : partage des frais d'un bac à résidus, diminution du nombre de permis à demander, etc.).

Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, ce sont les acteurs régionaux qui ont véritablement pris en main le projet, qui l'ont mené à terme, jusqu'à la signature de l'Entente. Paraît-il que c'était la première fois qu'on réussissait en Abitibi-Témiscamingue, à asseoir tout le monde à la même table. Il semble clair que le projet ACCORD et, en particulier, la création de MISA, a permis d'élargir le réseau des partenaires. Il a aussi, il faut le dire, forcé le dialogue, la négociation avec les grandes entreprises productrices par la voix de l'AMQ.

La partie n'est pas nécessairement gagnée. Il ne semble pas y avoir de culture de collaboration entre les grandes entreprises, ni entre les PME, même si tout le monde se connaît. Chacun travaille en réseau restreint. Il faudra des preuves tangibles de bonne foi avant que la méfiance entre concurrents ne s'évapore un peu et que MISA devienne un réseau fort. Et comme pour certains, la viabilité de MISA n'est pas assurée, on semble attendre un peu avant de s'y investir plus à fond.

#### 1.2.2.4.1. *Conflits entre les acteurs*

Au Québec, les entreprises productrices de métaux sont de grandes entreprises qui font des affaires en Ontario et dans d'autres parties du monde. Elles sont représentées par le biais de l'Association minière du Québec (AMQ) qui défend leurs intérêts au Québec. Avec

la création de MISA, la région de l'Abitibi-Témiscamingue vient en quelque sorte de se donner un pouvoir dans le secteur des mines souterraines, ce qui ne s'est pas fait sans heurts et qui ne plaît pas nécessairement aux grandes entreprises.

Selon des interlocuteurs, les grandes entreprises, qui sont aussi membres de l'AMQ, auraient refusé de participer à MISA et auraient délégué leurs représentants de l'AMQ et de SOREDEM à cette table. Même si l'on voit les noms de grandes entreprises au sein du comité de créneau ou du conseil d'administration de MISA, les participants y sont à titre personnel seulement :

« Qui sont les intervenants dans les mines? Les sociétés multinationales. Qu'est-ce qu'elles en ont à foutre de ça? Elles peuvent nous acheter et nous revendre à crédit. On essaie de faire un petit club social avec des boys qui ne sont même pas ici. »

Des tensions sont aussi ressorties entre les villes de Val-d'Or et de Rouyn, notamment lorsqu'il fut question du déménagement du Bureau de l'exploration géologique du Québec. Les villes se battent entre elles pour accueillir les institutions. Pour un participant, cette situation s'explique par la présence des élus municipaux qui ont mandat de défendre les intérêts des villes qu'ils représentent et non pas la région tout entière. Le créneau *Techno-mines souterraines* a toutefois obtenu un soutien important de la Conférence régionale des élus : ses membres ont appuyé le projet, ont fait des démarches auprès des politiciens pour le faire accélérer et ils ont même financé la structure qui a été mise en place (MISA).

« Savez-vous, il y a des gens qui sont régionalistes et qui méritent beaucoup de respect. Mais il y a des gens qui souffrent de « régionalite ». C'est une maladie contre laquelle il est difficile de lutter. Ne croyez pas que je suis antirégionaliste, c'est seulement que de temps en temps, je suis déçu de la façon dont c'est fait. »

#### **1.2.2.5. Autres composantes**

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Techno-mines souterraines*, il s'agit surtout de la vision

gouvernementale ou du rôle de l'État et, dans une moindre mesure, des infrastructures de transport.

#### *1.2.2.5.1. Vision à long terme du gouvernement*

Lors des entrevues, le débat en cours dans les médias entre les régions centres et les régions ressources, notamment pour l'abolition des crédits d'impôt sur la masse salariale dont ces dernières bénéficient, a jeté de l'huile sur le feu. Les répondants avaient marre que les décisions se prennent à Québec ou Montréal, ainsi perdre plusieurs jours de travail et payer en heures supplémentaires, assister à une réunion avec des fonctionnaires qui ne connaissent pas le secteur et payer des frais coûteux de transport. On avait aussi l'impression que le gouvernement était plus sensible aux pressions des environnementalistes qu'à l'industrie minière. On ressent un certain mépris envers les régions périphériques qui ne seraient pas capables de se prendre en main et de bien gérer leurs ressources.

Dans plusieurs rencontres, la discussion s'est enclenchée sur la vision gouvernementale du développement régional. Entre les discours sur la décentralisation et la déconcentration et la réalité des faits, il y aurait contradiction. Certains participants voudraient qu'on laisse aux régions le pouvoir de se développer, mais qu'on leur donne aussi les moyens de le faire. Selon un participant, il faudrait, en somme, que le Canada et le Québec s'interrogent sur le genre de pays que l'on désire, soit un pays qui ne se développe que dans l'axe Montréal-Québec-Toronto, ou bien un pays qui utilise et développe ses régions. Les propos suivants résument bien la pensée de quelques participants :

« Le gouvernement a transféré le pouvoir. Ils ont dit : maintenant, c'est toi qui décides. Oui, mais moi, maintenant, je veux ça. Oui, mais paie-le. Oui, mais je n'ai pas d'argent. Bien, c'est toi qui décides. Oui, mais si je n'ai pas d'argent, qu'est-ce que tu veux que je décide? Je suis aussi bien de ne pas pouvoir décider et attendre que tu me donnes. Alors, je pense que c'est ça qui va être le principal problème de développement régional. »



#### 1.2.2.5.2. *Coûts élevés du transport*

Parmi les sujets jamais abordés dans cette partie de chapitre, deux participants ont fait mention des coûts de transport trop élevés pour favoriser le développement régional, que ce soit des marchandises, mais aussi, de voyager par avion. Il en a coûté plus de 800 \$ pour un billet aller-retour Québec-Rouyn.

### **1.2.3 Synthèse & conclusion**

Lors de la sélection des créneaux en 2002, l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue était composée de 94 employeurs et d'environ 4 500 emplois. On dénombrait 31 entreprises minières de métaux, dont cinq de plus grande envergure dans lesquelles la majorité des emplois étaient concentrés. À la fin de 2005, on comptait sept mines en exploitation embauchant près de 1 500 travailleurs.

L'industrie minière vit présentement des heures de gloire grâce à la formidable remontée du prix des métaux, après une longue période de mises à pied et de fermetures d'entreprises. Elle constitue encore aujourd'hui un secteur important de l'économie de l'Abitibi-Témiscamingue. Elle demeure toutefois un secteur risqué, fortement dépendante du cycle du prix des métaux sur le marché boursier.

Dans le projet ACCORD, la région s'est d'abord concentrée sur la création de MISA. Elle s'est donné comme principal objectif de se structurer, de représenter l'ensemble des acteurs qui oeuvrent dans l'industrie, d'être en position de force pour convaincre le gouvernement québécois de concentrer les activités qui se rapportent à l'industrie dans la région. MISA permettrait également de se positionner par rapport à l'Ontario qui a pris une avance considérable au fil des années, et qui reçoit une oreille plus attentive de la part du gouvernement fédéral. Il ne faudrait pas non plus minimiser l'importance qu'accordent les acteurs du créneau à se doter d'une voix différente de celle de l'AMQ qui représente les intérêts de la grande entreprise, et qui n'a pas nécessairement de biais envers la région. Les centres de recherche et les institutions de formation ont aussi intérêt à ce que la région devienne un pôle important. Mais l'activité minière souterraine se déplace de plus en plus

vers le nord de l'Ontario et le Nord-du-Québec qui disposent de meilleurs gisements filoniens.

L'expertise québécoise dans l'industrie minière est reconnue à travers le monde, c'est pourquoi les entreprises à l'étranger viennent la chercher. Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, on espère maintenir un niveau suffisant d'activités pour que l'expertise demeure dans la région, notamment celle des PME qui gravitent autour des grandes entreprises. Les PME ont besoin d'entretenir des liens étroits avec la grande entreprise pour tester leurs innovations et pouvoir les vendre ensuite à d'autres entreprises minières à travers le monde, mais la commercialisation internationale coûte cher et il est difficile de percer le marché. Elles ont aussi besoin de capital de risque pour financer leurs projets.

Le travail dans les mines est difficile. Non seulement parce que c'est sous terre, mais parce que le travail se fait à un rythme accéléré. La rémunération est certes intéressante, mais elle se gagne au prix de longues heures de travail, d'une difficile conciliation travail-famille et parfois de sa santé. On essaie de gagner le plus possible parce qu'on ne sait pas combien de temps le travail va durer. Aujourd'hui, la durée de vie d'une mine est bien courte.

Dans cette course à la productivité et en présence d'un surplus de main-d'œuvre qualifiée, les grandes entreprises de l'industrie minière ont élevé leurs exigences d'embauche et recourent à la sous-traitance. L'effervescence des dernières années les a cependant prises au dépourvu. Elles puisent désormais leur main-d'œuvre expérimentée auprès de leurs concurrents et des PME avec qui elles contractent certaines de ses activités.

Les personnes interrogées s'inquiètent des problèmes de « pénurie » de main-d'œuvre et de la relève dans l'industrie. Les faits démontrent toutefois que les situations de pénuries de main-d'œuvre sont peu nombreuses et concentrées dans quelques corps d'emploi. Il s'agit surtout d'un problème d'ajustement de la main-d'œuvre, lié au boom minier qui se vit présentement, et du fait que plusieurs ont déserté la formation dans le domaine ou sont partis travailler à l'étranger, faute d'emploi.

Pour la période 2005-2010, le plan d'action suppose un investissement de près de 50 M\$, dont plus de 34 M\$ concernent des centres de recherche. 10 M\$ des investissements nécessaires servent à financer des projets privés liés à l'innovation ou à la commercialisation. Le plan d'action du créneau prévoit également des investissements de 1,8 M\$ pour la formation et la main-d'œuvre. Plusieurs mesures sont liées à des programmes de formation et les sommes d'argent investies serviront surtout à l'organisation de colloques (850 K\$) et à la mise en œuvre d'un plan de communication visant à valoriser l'industrie et ses métiers (200 K\$).

Pour certains participants, MISA est une structure beaucoup trop lourde, avec un mandat trop large et qui vient en conflit avec celui d'institutions qui existent déjà. Elle constitue une étape de plus dans des démarches d'approbation de projets qui sont déjà trop longues. On se demande aussi quels sont les bénéfices à concentrer toutes les activités qui se rapportent à l'industrie minière souterraine dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. D'autres régions minières pourraient tout aussi bien revendiquer ce droit. Les grandes entreprises ne sont pas convaincues de la plus-value de MISA. Sa création est aussi récente, certaines personnes attendent de voir si cette institution a une espérance de vie suffisamment longue pour s'y investir plus profondément. Il y a aussi une incrédulité qui s'est installée; la longue attente à savoir si le nouveau gouvernement du Parti libéral du Québec poursuivait le projet ACCORD en a découragé plus d'un, particulièrement les gens d'affaires.

Ce sont les organismes de soutien qui ont joué un rôle important dans l'organisation du projet ACCORD et dans l'élaboration de la stratégie et du plan d'action. Certains mentionnent qu'il y a toutefois beaucoup trop d'organismes de soutien dans cette structure et qu'ils ont pris trop de place. Plusieurs activités du plan d'action de MISA sont en fait des activités prévues au plan de travail des organismes participants et la majorité des investissements leur sont consacrés.

En regroupant les acteurs grâce à MISA, on espère que s'installera une nouvelle dynamique de collaboration. MISA est aussi une façon de forcer le dialogue des acteurs

régionaux avec les grandes entreprises minières. Mais il ne semble pas y avoir de culture de collaboration entre les grandes entreprises, ni entre les PME, même si tout le monde se connaît. Les participants de la grande entreprise dans MISA le sont à titre personnel.

Par rapport à l'emploi, le plan d'action de MISA prévoit la création de 600 emplois directs. Lorsqu'on consulte ce document, il est difficile de comprendre d'où vient ce nombre. On se demande finalement s'il n'est pas celui des mines dont on a annoncé l'exploitation prochaine. Certains objectifs d'affaires sont aussi, pour le moins, curieux par rapport aux orientations du projet ACCORD (ex. : former 100 étudiants, dont 30 étrangers par année).

Pour ce qui est de la prise en compte du marché du travail, dans le plan d'action de MISA, on peut conclure que ce n'est pas auprès des PME que l'effort principal est mis. Il y a peu de moyens envisagés pour que les petites et moyennes entreprises profitent davantage de la présence des grandes entreprises sur le territoire. Finalement, les principaux éléments générateurs d'emploi dans les PME qui feraient en sorte que celles-ci reçoivent davantage de contrats de la grande entreprise et qu'elles soient en mesure « d'exporter l'expertise » québécoise ne font pas partie vraiment du plan d'action. Sur le plan de la main-d'œuvre, le plan d'action prévoit surtout des programmes de formation, alors qu'il y a peu de besoins exprimés de la sorte par les entreprises. Outre l'amélioration de l'image de l'industrie, rien n'est prévu afin d'améliorer les conditions de travail pour attirer plus de main-d'œuvre dans le secteur, que ce soit sur le plan de la conciliation du travail et de la famille ou encore, de la sécurité d'emploi. On ne prévoit pas non plus de moyens pour aider les PME à améliorer leur taux de rétention par rapport à la grande entreprise. On en déduit ici que les préoccupations envers la main-d'œuvre ne sont pas véritablement prises en compte.

Dans le créneau *Techno-mines souterraines*, il n'y a pas de sérieux problèmes d'harmonisation du projet ACCORD avec d'autres politiques ou programmes. Les problèmes d'articulation des politiques publiques se reflètent davantage dans la difficulté de suivre la démarche initiale proposée. On remarque entre autres que la portée du créneau

est vaste. Le plan d'action prévoit une multitude d'activités. Il est impossible de cerner l'apport concret du projet ACCORD pour la région.

En ce qui concerne les ressources régionales de soutien, leur participation a été importante dans le projet ACCORD, mais elles ont aussi profité du programme pour accroître leur champ d'intervention, ce qui ajoute à la difficulté de cerner les priorités du créneau. Il apparaît cependant que la création d'un organisme de soutien tel que MISA était bienvenue. Il y a une limite à demander à des acteurs régionaux de prendre en charge un tel projet sur leur temps de travail ou leurs heures de loisir.

MISA mise sur les relations de partenariat pour insuffler un nouveau dynamisme régional entre les acteurs du créneau. Le pari n'est cependant pas gagné. L'intérêt des grandes entreprises de participer à cette instance n'est pas manifeste.

L'un des points cruciaux du créneau *Techno-mines souterraines* est celui de concentrer les activités liées à l'industrie dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les participants associent cette demande à celle de donner le pouvoir et les moyens aux régions de développer leur économie, à une reconnaissance du gouvernement que les régions périphériques et l'industrie minière sont importantes pour le Québec et qu'il n'y a pas que les régions centres qui comptent. Des tensions se faisaient déjà ressentir à cet effet avec les régions centres, de même qu'avec les autres régions minières. À notre avis, le créneau aurait avantage à mieux définir ses priorités en matière d'emploi s'il veut poursuivre sur cette lancée.

### 1.3. Créneau *Systèmes de construction en bois*

Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, l'industrie forestière est incontestablement une industrie importante en termes d'emplois et d'investissements. En 2004, elle représentait un emploi direct sur dix<sup>98</sup> et 70 % des emplois manufacturiers des municipalités régionales de comté (MRC) de la région de l'Abitibi-Témiscamingue dépendaient de l'industrie forestière, excluant celle de Rouyn-Noranda<sup>99</sup>. En 2003, la valeur des expéditions manufacturières des produits du bois en Abitibi-Témiscamingue s'élevait à 852 404 K\$, soit près de 10 % des expéditions québécoises et plus du tiers des expéditions de la région<sup>100</sup>. L'Abitibi-Témiscamingue comprend une grande superficie de terrains forestiers, soit 54 784 km<sup>2</sup>, dont 93 % appartenant à l'État<sup>101</sup>.

Au cours des dernières années, l'industrie forestière a connu des bouleversements majeurs au Québec. En 1999, Richard Desjardins, auteur et interprète célèbre, issu de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, a produit un film percutant dénommé *L'Erreur Boréale*. On y dénonce une mauvaise gestion de la forêt québécoise dévastée par des coupes sauvages, livrée à une industrie en quête incessante de profits et un faible respect pour l'environnement. *L'Erreur Boréale* a connu un succès retentissant auprès de la population. Dans son rapport 2001-2002, la vérificatrice générale du Québec a fait état de graves lacunes quant au mode de calcul du volume de bois qu'il est possible de récolter sans nuire à la régénération de la forêt québécoise<sup>102</sup>. En octobre 2003, le gouvernement a créé la *Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise* (Commission Coulombe). Cette Commission avait le mandat « ... de dresser un état de situation de la gestion des forêts publiques et formuler des recommandations, en réponse aux besoins et

<sup>98</sup> FORTIN, L. 2005. *L'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue : Portrait de l'emploi et de la main-d'œuvre*. Emploi Québec, mai.

<sup>99</sup> AFAT. 2004. *Synthèse présentée à la Commission de l'étude sur la gestion de la forêt publique du Québec*. 29 mai, 2.

<sup>100</sup> ISQ. 2006. *Bulletin statistique régional : Abitibi-Témiscamingue*. 2e trimestre.

<sup>101</sup> CONSEIL DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE DU QUÉBEC. 2006.

[http://www.cifq.qc.ca/html/français/centre\\_mediatique/portrait\\_08.php](http://www.cifq.qc.ca/html/français/centre_mediatique/portrait_08.php), page consultée le 16 octobre.

<sup>102</sup> VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. 2002. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2001-2002 : Faits saillants*. Tome II, Chapitre 4 : Gestion de la ressource forestière.

aux aspirations de la population québécoise »<sup>103</sup>. En 2004, la Commission Coulombe a, en quelque sorte, donné raison à *L'Erreur Boréale* et à la Vérificatrice générale. Elle recommanda un redressement important de la gestion de l'exploitation forestière au Québec, notamment une réduction de 20 % des possibilités de coupe pour le groupe SEPM (sapin, épinette, pin et mélèze) qui domine la forêt boréale, en raison d'une surévaluation antérieure des stocks de bois et des capacités de régénération des zones coupées.

En 2002, le département du Commerce américain a imposé de nouvelles pénalités antidumping et compensatoires cumulées de 29 % sur les importations de bois de construction canadien. Les États-Unis accusaient le Canada de subventionner illégalement son industrie forestière par le biais de droits de coupe insuffisants sur le bois prélevé sur ses terres publiques. Les États-Unis sont le principal marché du bois d'œuvre au Canada, soit 80 % des exportations canadiennes avec une valeur de près de 10 milliards de dollars par année. Le Canada a porté ce litige devant l'ALENA et l'Organisation mondiale de commerce, mais les procédures furent longues et affaiblirent l'industrie. Avec l'élection du gouvernement fédéral Harper en février 2006, le Canada est parvenu à une entente avec les États-Unis. Selon l'accord-cadre, les États-Unis ne taxeront plus le bois canadien et rembourseront 80 % des quelque cinq milliards de dollars qu'ils ont perçus en droits compensateurs et antidumping sur les importations canadiennes de bois d'oeuvre depuis 2002. En contrepartie toutefois, le Canada plafonnera à 34 % sa part du marché du bois de construction aux États-Unis. Il s'imposera également une taxe à l'exportation lorsque le prix du bois d'œuvre descendra en deçà d'un certain seuil.

Sous la barre de 0,65 \$ en 2002, le cours du dollar canadien par rapport à la devise américaine est passé à 0,75 \$ dans les années 2003 et 2004, pour atteindre 0,85 \$ à la fin de 2005 et se situer aux alentours de 0,90 \$ en 2006<sup>104</sup>. Conjugée à la flambée des prix du pétrole, la hausse du dollar canadien fait mal à l'industrie, malgré l'effervescence de

---

<sup>103</sup> COMMISSION D'ÉTUDE SUR LA GESTION DE LA FORÊT PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. 2004. *Résumé du rapport final*, décembre, 1.

<sup>104</sup> BANQUE DU CANADA. 2006. *Cours du dollar par rapport à certaines devises*. [HTTP://www.banqueducanada.ca/fr/graphs/devise.html](http://www.banqueducanada.ca/fr/graphs/devise.html), page consultée le 16 octobre.

l'industrie de la construction tant aux États-Unis qu'au Canada. Mais depuis 2006, l'industrie de la construction ralentit et les exportations aux États-Unis diminuent.

Alors que l'emploi en Abitibi-Témiscamingue atteint des sommets depuis 1989, l'emploi dans l'industrie forestière pique du nez. L'industrie forestière a procédé à d'importantes rationalisations et restructurations. Dans son édition 2006, *Emploi-Québec* fait mention de 1300 mises à pied en 2004-2005 et d'une centaine d'autres à la Scierie Malartic de Domtar en 2006<sup>105</sup>. Au moment d'écrire ces lignes, le Québec vit une série de fermetures d'entreprises dans l'industrie forestière. On fait mention de plusieurs milliers de mises à pied<sup>106</sup>. L'Abitibi-Témiscamingue n'y échappe pas. 14 des 19 scieries que compte l'Abitibi sont fermées<sup>107</sup>. Les gouvernements fédéral et provincial préparent un plan d'aide d'urgence pour les travailleurs et les entreprises.

### 1.3.1. Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Systemes de construction en bois*. Elle commence par les critères de sélection du créneau, suivi par une définition du créneau, la présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action qui ont été pensés, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité qui en font partie.

#### 1.3.1.1. Critères de sélection du créneau

L'industrie forestière de la région est dominée par quelques grandes entreprises (ex. : Tembec, Industrie Norbord, Abitibi-Consolidated, Domtar inc., Uniboard Canada, Commonwealth Plywood) qui cumulent plus de la moitié de tous les emplois de l'industrie<sup>108</sup> et se spécialisent surtout dans le bois d'œuvre et les panneaux. Il se fait très peu d'activités de transformation secondaire et tertiaire dans la région de l'Abitibi-

<sup>105</sup> FORTIN, L. 2006. *Le marché du travail dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue : Perspectives professionnelles 2005-2009*. *Emploi-Québec*, 7.

<sup>106</sup> ÉMOND, É. 2006. « Industrie forestière : près de 7 000 mises à pied en 18 mois ». *Le Journal de Québec*. Samedi 7 octobre, 3.

<sup>107</sup> ROY, P. 2006. « Deux scieries "indépendantes" parmi les survivantes ». *La Presse*. Lundi 16 octobre.

<sup>108</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 22.



Témiscamingue, comme d'ailleurs dans les autres régions forestières du Québec. Selon un recensement récent effectué par l'Association forestière de l'Abitibi-Témiscamingue (AFAT) en 2005, il y aurait 72 entreprises dans la région qui effectuent autre chose « que la production de bois de sciage et de papier »<sup>109</sup>. Parmi celles-ci, on regroupe les grandes entreprises, mais surtout des PME (61) dont la plupart embauchent 10 employés ou moins.

La 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois comprend plusieurs filières : bois d'ingénierie, panneaux et produits dérivés, bois d'apparence, portes et fenêtres, cabinetterie, meubles et systèmes de construction. La région de l'Abitibi-Témiscamingue n'exerce pas un leadership particulier dans celles-ci :

« Il y avait une volonté politique d'accorder un autre créneau (pour la région), alors ils ont dit : OK, forêt, mais essayez de transformer du bois d'œuvre en systèmes de construction. Mais on n'a pas cette excellence-là du tout. On en fait un petit peu, mais vraiment pas gros. C'était tiré par les cheveux. »

Dans le projet ACCORD, bien que les pronostics de croissance fussent favorables, la décision d'arrêter le choix sur la filière *Systèmes de construction en bois* était assez risquée. On misait surtout sur les joueurs de premier plan, en particulier Tembec qui avait démontré un intérêt pour cette filière<sup>110</sup> et Industries Norbord qui fabriquait déjà des panneaux<sup>111</sup> :

« J'aurais aimé que les grandes entreprises deviennent partenaires d'entreprises de seconde et troisième transformation. Que Tembec, Abitibi-Consol, Domtar prennent une partie de leurs ressources. [...] Qu'est-ce qui aurait empêché Tembec de pousser plus loin ses projets de laminage de bois et d'y aller avec une structure en bois beaucoup plus poussée que ce qu'ils avaient déjà? De toute façon, elles avaient la ressource et elles ne pouvaient pas l'exporter, ou quand elles l'exportaient, elles payaient une taxe qui faisait en sorte qu'elles devenaient à toutes fins pratiques déficitaires. »

<sup>109</sup> LECOMTE, N. 2006. « 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois en Abitibi-Témiscamingue : une industrie jeune mais pleine de potentiel ». *Le couvert boréal*, AFAT, Hiver 2006, 7-9.

<sup>110</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude de marché sur les systèmes de construction de bois, région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Présentation au comité industriel du créneau du bois, 3 février, 63.

<sup>111</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 28.

### 1.3.1.2. Définition du créneau

Selon les documents du projet ACCORD, le créneau *Systèmes de construction en bois* « ... se caractérise par la convergence des sous-secteurs du bois d'ingénierie, des panneaux, des systèmes préfabriqués ainsi que du bois d'œuvre. Plus précisément, il englobe une multitude de produits allant des maisons modulaires en passant par des fermes de toits jusqu'aux panneaux de revêtement pour les toitures. Un système est aussi l'articulation d'une conception sur le développement de produits et la façon de faire les choses »<sup>112</sup>.

### 1.3.1.3. Objectifs poursuivis

Le dernier document du créneau *Systèmes de construction en bois* date du 12 novembre 2004. Il trace les grandes lignes de la stratégie régionale. Dans ce document, la région de l'Abitibi-Témiscamingue se donnait la vision ambitieuse suivante :

« D'ici 2025, l'Abitibi-Témiscamingue est une des régions du globe les plus avancées dans l'intégration de solutions permettant de construire rapidement des bâtiments en bois à partir de composantes ou de systèmes préfabriqués, en totalité ou en partie, dans la région, répondant aux exigences de qualité des constructeurs et disponibles principalement dans tout l'est de l'Amérique du Nord. »<sup>113</sup>

### 1.3.1.4. Stratégie et plan d'action

Bien qu'il n'y ait pas de stratégie et de plan d'action officiellement déposés pour le créneau *Systèmes de construction en bois*, le document du 12 novembre 2004 permet tout de même de comprendre les orientations que le comité de créneau entendait prendre.

La région de l'Abitibi-Témiscamingue se doterait d'un organisme chargé de mettre en réseau les différents producteurs de composantes, de systèmes de construction en bois et de maisons usinées de la région avec ceux qui existent dans les autres régions du Québec

<sup>112</sup> [Http://www.abitibitemiscamingue.gouv.qc.ca/dev\\_regional/accord/creneaux.htm](http://www.abitibitemiscamingue.gouv.qc.ca/dev_regional/accord/creneaux.htm), page consultée le 18 octobre 2006.

<sup>113</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2004. *Créneau d'excellence : Les Systèmes de construction en bois*. 12 novembre.

afin de faciliter l'approvisionnement, le transport, la commercialisation et autres. On visait en particulier, le marché de l'est des États-Unis. À court terme, le créneau soutiendrait « [...] la mise en place d'une entreprise d'envergure capable d'offrir une solution complète et intégrée à des constructeurs de taille moyenne (entre 200 et 500 unités résidentielles) ». Dans la région, on offrirait des programmes de formation liés aux techniques et à l'ingénierie des processus industriels, de la conception automatisée de structures et de systèmes en bois et de la mécanique des bâtiments. La région se doterait également d'infrastructures de recherche dans ces mêmes domaines. Certaines actions initiées par le créneau seraient également accessibles pour l'ensemble du Québec, telles que le financement de projets privés, l'aide à l'exportation, la veille technologique et l'information sur le marché.

#### **1.3.1.5. Objectifs d'affaires anticipés**

Le créneau *Systèmes de construction en bois* aurait des retombées non seulement pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, mais également à la grandeur du Québec. Sur un horizon de 20 ans, l'on anticipait être en mesure de produire 50 000 unités résidentielles, dont 7 500 en Abitibi-Témiscamingue. Vingt entreprises d'envergure seraient en mesure de relever le défi dont 3 dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. La création d'emplois serait de l'ordre de 6 000 personnes, dont 900 uniquement pour la région<sup>114</sup>.

#### **1.3.1.6. Composition du comité de créneau**

Ce sont le président du Comité régional ACCORD, M. Raymond Grenier, et le coprésident M. Charles Gagnon de l'entreprise Tembec, qui ont recruté les membres du comité de créneau. Au Tableau XXV, on remarque que le comité de créneau en date du 20 février 2006 est présidé par le directeur du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue. Le comité est constitué de représentants de la grande entreprise, mais également de moyennes et petites entreprises pouvant avoir une expertise et un intérêt dans le domaine des systèmes

---

<sup>114</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. 2004. *Créneau d'excellence : Les Systèmes de construction en bois*. 12 novembre.

de construction en bois. Parmi les organismes de soutien qui font partie du créneau, on dénote la présence d'organismes gouvernementaux (Emploi-Québec, MAMR, MRNF) et d'experts de l'industrie (Forintek, Robert Beauregard). L'UQAT est aussi bien représentée tant au niveau du comité de créneau qu'en soutien (CADT, CTRI).

### **1.3.2. Composantes du développement économique**

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

#### **1.3.2.1. Marché interne du travail**

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

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

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

**Tableau XXV. Liste des membres du comité du créneau *Systèmes de construction en bois*, au 20 février 2006**

Nom	Société
Daniel Marcotte, président	Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Charles Gagnon, co-président	Tembec
France Gagnon	Précibois inc.
Pierre Levasseur	Abitibi Consolidated inc.
Michel R. Bouchard	Produits forestiers Domtar
Yvan Anctil	Coopérative forestière du Nord-Ouest
Pierre Champoux	Les Maisons Champoux
Luc Dufour	Scierie Landrienne
Rosaire Dubé	Matériaux Blanchet inc.
Léandre Gervais	CIMDAT
Rémi Jeanson	Jeanson Cie Léte
	Chevrons Rouyn-Noranda
Michel Cloutier	Structures Premières inc.
Pierre-André Bélanger	Centre d'aide au développement technologique, (CADT), UQAT
Jean-Yves Poitras	Corporation de développement industriel et commercial de la région de Val-d'Or
Jasmin Caron	Maison Nordique inc.
Johanne Morasse	Centre technologique des résidus industriels (CTRI), UQAT
<b>Organismes de soutien</b>	
Suzanne Dupuis	Direction régionale Emploi-Québec
Alain Chabot	Forintek Canada Cop.
André L'Allier	MRNF- Forêt Québec
Pierre Labelle, Denis Bois	Centre d'aide au développement technologique
Denis Moffet	MAMR
Ahmed Kooba	Chaire de recherche UQAT
Robert Beauregard	Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Source : MDEIE.

### 1.3.2.1.1. *Portrait des entreprises du créneau*

Lors de la sélection du créneau, l'Abitibi-Témiscamingue recensait plus de 400 employeurs et 9000 emplois dans les secteurs de la forêt et du bois, dont 270 employeurs dans l'exploitation forestière, 34 dans les services forestiers et 99 en transformation du bois, selon les données d'Emploi-Québec en octobre 2002<sup>115</sup>. La moitié des employeurs ont moins de 5 employés. Une autre étude d'Emploi-Québec, utilisant cette fois-ci les données du recensement de 2001 de Statistique Canada, fait mention de 6 750 emplois directs dans l'industrie forestière, répartis dans plus de 80 établissements.

Il est difficile de tracer un portrait clair des entreprises du créneau *Systèmes de construction en bois* tellement les documents du projet ACCORD sont peu loquaces. Le *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région de l'Abitibi-Témiscamingue*<sup>116</sup> fait état de 31 entreprises en 2001 pour près de 4 000 emplois. Les grandes entreprises (Tembec, Domtar, Norbord, Uniboard) sont citées comme les entreprises phares du créneau, totalisent à elles seules 88,4 % des emplois du créneau. On comprend que les grandes entreprises de la région font partie du créneau même si leur production n'est pas entièrement liée à la 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> transformation.

Dans l'étude de marché de Samson Bélair, Deloitte & Touche<sup>117</sup>, on fait état de 5 usines de panneaux et de produits dérivés du panneau appartenant à Nordbord (315 emplois), Uniboard (222 emplois) et Commonwealth Plywood (170 emplois). Il n'y aurait qu'une seule usine dans la catégorie des bois d'ingénierie : Temlam inc., appartenant à Tembec (265 emplois). Quelques entreprises locales se spécialisent dans les systèmes de construction (Les Maisons Nordique Inc., Modulabec, etc.). Pour la plupart, ce sont des

---

<sup>115</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 19.

<sup>116</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Projet ACCORD, version non corrigée et non complète.

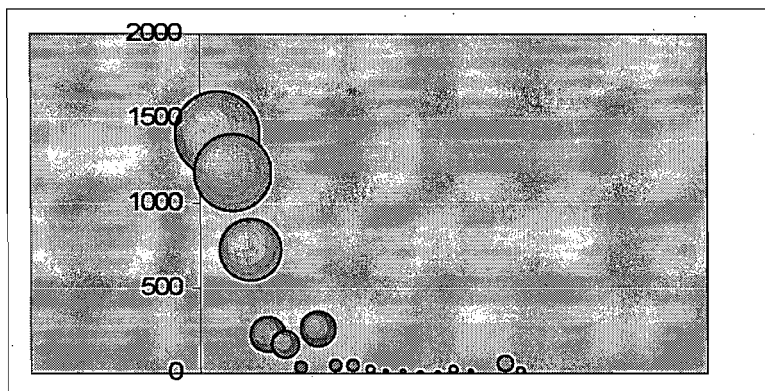
<sup>117</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Étude de marché sur les systèmes de construction de bois, région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Présentation au comité industriel du créneau du bois, 3 février, 10.

PME ayant à leur emploi entre 2 et 55 personnes d'après le répertoire des entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation de l'AFAT<sup>118</sup>.

En somme, les diverses sources d'information consultées montrent que le créneau *Systèmes de construction en bois* représente finalement peu d'entreprises de l'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue. Ce constat est important. Il fait partie des questionnements, à savoir, si le choix du créneau est bien ciblé dans la région et si la présence d'une masse critique d'entreprises importe. D'ailleurs, les entrevues révèlent que les participants avaient souvent des préoccupations qui dépassaient largement celui du créneau des *Systèmes de construction en bois*.

La figure suivante présente un portrait du créneau tracé d'après les informations disponibles : trois grandes entreprises dans la 1<sup>re</sup> transformation, trois entreprises de taille moyenne (environ 200 employés) et une panoplie de petites et très petites entreprises (Figure 30).

**Figure 30. Représentation schématique des entreprises du créneau *Systèmes de construction en bois* selon le nombre d'employés et le sous-secteur, 2001**



Source : Données du Projet ACCORD et de l'AFAT.

<sup>118</sup> AFAT. 2006. *Entreprises de transformation du bois de l'Abitibi-Témiscamingue*. Répertoire.

### 1.3.2.1.2. *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Systèmes de construction en bois* concernent : les coûts de production, la productivité et la rentabilité; la concurrence et les opportunités de marché; l'approvisionnement; ainsi que la réglementation, les normes et l'environnement.

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

« Une scierie peut être aussi rentable si vous diminuez le nombre de pieds carrés que si vous augmentez la productivité. [...] Les ventes sont moins élevées, sauf que vous êtes capable de faire de l'argent. Mais tant qu'on va être (assujetti à) un système boursier, un rendement boursier, (il n'y a pas d'espoir). Regardez, en région, celles qui se portent bien, ce sont les entreprises qui sont restées régionales. »

La crise financière de l'industrie forestière a teinté l'ensemble des entrevues. Chacun s'accorde à dire que les difficultés des grandes entreprises sont bien réelles. Cependant, les événements marquants des dernières années n'ont fait qu'accentuer, ou plutôt accélérer un problème que l'on voyait déjà poindre à l'horizon depuis longtemps.

Au fil des années, les grandes entreprises de l'industrie forestière ont connu une augmentation importante de leur productivité, et donc de leur capacité de production par rapport au volume de bois disponible. Même avant le Rapport Coulombe, on savait déjà que l'industrie était en surcapacité de production. La décision de réduire de 20 % les possibilités de coupe et le protectionnisme américain n'a fait qu'exacerber un problème existant; les entreprises profitant des circonstances pour se restructurer :

« On donnait un territoire grand comme mon bureau et le monde disait : si tu fais attention et que tu exploites de façon intelligente, ton usine va avoir de l'approvisionnement pour les 50 ou 100 prochaines années. Ces usines-là appartiennent à des sociétés qui sont en bourse. Donc, il faut qu'elles donnent un rendement boursier dans le monde où les *.com* allaient bien. Qu'est-ce qu'elles ont fait? Elles ont modernisé pour être plus efficaces, pour aller chercher plus vite la matière première, pour en mettre plus sur le marché et faire plus de profits pour que le président qui est à Toronto ait une plus belle image. (Il ne s'agit) pas d'être rentable, (mais) d'avoir un très haut rendement boursier. [...] Ce que ça fait, c'est que maintenant, on est pris avec



des usines à très haut rendement et des petits territoires d'approvisionnement. »

Dans les années passées, il y a eu d'autres crises de l'industrie forestière. Heureusement pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, lorsque l'industrie forestière allait mal, c'était la croissance dans l'industrie minière et vice versa, ce qui permettait de maintenir une certaine stabilité de l'économie régionale. Mais depuis les années 1990, l'industrie forestière semble glisser sur une pente dangereuse. Il semble impossible de revenir à la situation d'autrefois en matière d'emplois, ce qui amène plusieurs participants à conclure qu'il faut se tourner résolument vers d'autres activités si l'on veut développer l'économie de la région :

« Dans le cas de la foresterie, de la transformation, ça ne remontera plus (comme avant) parce qu'une fois qu'on va avoir consolidé nos entreprises, (et) avant qu'on ait fait tellement d'intensification qu'on va être capable de produire 2 fois plus de bois qu'on en coupe aujourd'hui... Non, non. Le bois, il va falloir qu'on fasse autre chose avec si on veut que notre industrie, notre économie forestière reprenne du poil de la bête. »

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

Pour les participants, les mesures d'aide à l'industrie ne changeront rien à la situation même si les grandes entreprises font des pressions sur les gouvernements pour que des mesures soient prises afin de réduire leurs coûts de production. Leur objectif, c'est de réduire les contraintes afin de pouvoir réduire leur prix et, finalement, d'être en meilleure position concurrentielle. L'Ontario et les États-Unis, par exemple, auraient des coûts de production beaucoup moins élevés. Des pressions s'exercent également de la part des grandes entreprises afin de baisser la valeur des contrats confiés en sous-traitance.

Mais le problème plus fondamental, c'est qu'au Québec, les produits forestiers exportés comme le bois d'œuvre, la pâte de bois ou le papier journal sont peu transformés. Ce sont « ... des produits dont la valeur est à la baisse sur les marchés mondiaux ». Il devient de plus en plus difficile de concurrencer des pays comme le Brésil qui dispose d'usines très performantes, où les forêts poussent plus vite et qui rapportent un meilleur rendement sur l'investissement.

Le défi gigantesque, c'est aussi de concurrencer des entreprises d'envergure dans le domaine des systèmes de construction en bois qui sont déjà installées aux États-Unis. Pour pouvoir le faire, il faudrait être en mesure de livrer de gros volumes à meilleur prix.

#### **Approvisionnement en matière première**

Tous les intervenants rencontrés sont en accord avec l'idée de se diriger davantage vers la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois, mais dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, on ne savait pas, à l'heure du projet ACCORD, s'il y avait du bois disponible pour approvisionner les entreprises désireuses de se lancer sur cette voie. Les droits de coupe sur les terres publiques sont octroyés par le gouvernement à des entreprises moyennant redevances. Ce sont principalement les grandes entreprises qui bénéficient de ces droits. Celles-ci disposent de partenaires d'affaires de longue date, avec qui elles négocient des volumes élevés. Il n'y a pas d'intérêt manifeste de la grande entreprise à vendre son bois à la région à moins de suivre les lois du marché, c'est-à-dire :

avoir un projet sérieux avec de bons signes de viabilité;  
démontrer qu'il y aura des achats réguliers ayant de bonnes perspectives à long terme;  
avoir des promoteurs solvables;  
acheter le bois au prix du marché;  
ne pas nuire à un client qui fait déjà affaire avec la compagnie depuis longtemps;  
proposer une solution où chacun est gagnant<sup>119</sup>.

Certaines grandes entreprises ont commencé à s'orienter dans la 2<sup>e</sup> transformation. Celles-ci n'ont pas intérêt à ce que les produits que l'on fabriquerait en Abitibi-Témiscamingue ou ailleurs viennent concurrencer les usines qu'elles détiennent dans d'autres régions :

« Mais arrêtons de vouloir copier les mêmes produits qu'on fait ailleurs, parce que tout ce qu'on va faire, c'est mettre un X sur une usine et en construire une autre ailleurs. Ce n'est pas ça qu'il faut faire. Il faut travailler pour de nouveaux produits, pour de nouveaux créneaux. »

---

<sup>119</sup> CHABOT, A. 2005. *Évaluation des mouvements des bois en Abitibi-Témiscamingue*. Forintek, présentation PowerPoint présentée lors du 1<sup>er</sup> Rendez-vous à valeur ajoutée, Rouyn-Noranda, 11 novembre.

Le créneau *Systèmes de construction en bois* ne vient pas en concurrence avec les produits fabriqués par les grandes entreprises en Abitibi-Témiscamingue ou ailleurs au Québec. Cependant, il pose un défi de taille sur la question de l'approvisionnement.

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

Selon les participants, l'élaboration de nouvelles normes et règles n'est pas une solution appropriée pour mieux protéger le territoire, au contraire. Depuis plusieurs années, l'industrie forestière connaît une multiplication de normes telles qu'elles décourageraient toute initiative et nuirait même à la relève. De plus, les normes sont mal adaptées aux caractéristiques du territoire :

« J'ai coupé des trembles toute la journée pis je sais que je suis en train de nuire à la forêt, mais pour avoir ma paye, faut suivre la norme, faut que je les coupe. Je ne suis plus capable de faire ça. Y a-t-il moyen de faire autre chose? Ce n'est pas valorisant. Tu sais que t'es en train de faire une niaiserie, parce que c'est une loi qui a été conçue par rapport à un projet de recherche qui s'est fait au Bas-St-Laurent (et) qu'il faut appliquer ici dans la forêt qui « n'a pas rapport ». Le gars, faut qu'il coupe ces arbres-là pour respecter la norme pis avoir sa paye. On fait des affaires pas intelligentes et c'est une façon pour nous de passer à une foresterie qu'on appelle une foresterie d'excellence, avec de meilleurs forestiers pis utiliser beaucoup plus notre cerveau et utiliser beaucoup plus l'analyse du territoire, [...] la bonne intervention et pas nécessairement appliquer le mur à mur de la norme qui a été faite à Québec. »

Mentionnons qu'il existe une certification forestière et environnementale : ISO-14001. Cette certification indique que l'entreprise s'est dotée d'un système pour gérer de façon durable et respectueuse l'environnement. Le respect des droits des travailleurs fait partie des obligations liées à la certification. Les grandes entreprises présentes en Abitibi-Témiscamingue détiennent plusieurs certifications de la sorte.

#### *1.3.2.1.3. Besoins des entreprises*

L'approvisionnement en bois constitue la principale problématique pour développer la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation. Hormis les représentants de la grande entreprise, les participants rencontrés croient que la forêt a été surexploitée, qu'on ne peut plus continuer de pelleter le

problème en avant, en allant quérir le bois plus au nord. Il faut trouver d'autres moyens de faire.

On demande donc de faire appel davantage à l'intelligence des personnes concernées qui ont à cœur de protéger la forêt parce qu'elles vivent de ses produits. On demande de modifier les façons de faire et de passer à une approche par objectifs ou résultats :

« Les gars, ce sont tous du monde d'expérience, ça fait longtemps qu'ils en font et là, d'année en année, c'est ça qui les écœure, il y a de plus en plus de normes, pis ça devient de plus en plus ridicule. [...] Il faut simplifier ça et dire : allons-y donc par objectifs, quels sont les objectifs qu'on veut atteindre dans ces secteurs-là, ces peuplements-là. Dis-moi l'objectif, je vais m'arranger pour l'atteindre. »

En novembre 2005, L'AFAT a organisé un premier *Rendez-vous à valeur ajoutée* portant sur l'approvisionnement en bois auquel le comité ACCORD a participé. Contre toute attente, 200 personnes ont assisté à l'événement. L'engouement envers l'événement et la dynamique qu'il a suscitée ont convaincu les organisateurs de l'avenir prometteur de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, de l'importance de développer le réseau et de poursuivre l'information à ce sujet. Une 2<sup>e</sup> rencontre s'est tenue en février 2006 sur les meubles et bois d'apparence en résineux, qui a attiré 130 personnes.

Plusieurs participants s'accordent pour dire que la voie de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois est incontournable si on veut assurer un développement économique durable pour la région :

« On n'a aucun avenir à essayer d'abaisser nos coûts de production, et de penser qu'on va être capable de vendre le papier journal moins cher que le compétiteur, quand on sait que (le prix de) l'énergie va monter, le (prix du) bois (aussi) puisqu'on ne peut plus se contenter de vider et de piller les forêts vierges, mais qu'il faut attendre après la croissance des plantations. Le coût de la main-d'œuvre aussi, car forcément les gens veulent des meilleures conditions (de travail), et cette industrie-là est obligée de tenir compte aussi des coûts environnementaux. Donc, les coûts augmentent. Pour sortir de ça, on ne peut pas aller vers des produits qui sont presque des matières premières, il faut aller vers de produits qui intègrent le savoir-faire, qui intègrent plus de transformation. » « Nous, on prétend qu'il faut revendiquer

ce créneau-là parce qu'on est les fournisseurs de ces gens-là. Les gens qui font de la deuxième et troisième transformation dans la province ou dans le nord-est des États-Unis, c'est nous qui leur fournissons souvent cette matière première là. Elle vient de Domtar, elle vient de Norbord, elle vient d'Uniboard, etc. Pourquoi est-ce qu'on ne pourrait pas faire cette transformation ici et avoir un cycle qui va être beaucoup plus constant au niveau (des emplois)? »

### **Financement**

Le créneau *Systèmes de construction en bois* est un projet d'envergure (ex. : construction de 7 500 unités résidentielles en Abitibi-Témiscamingue d'ici 20 ans), en concordance avec l'objet du projet ACCORD. Lorsqu'on lit les documents concernant le créneau *Systèmes de construction en bois*, on comprend le défi immense d'un tel projet et les risques associés, tel qu'en font foi les propos suivants :

« Ceux qui construisent des maisons, ce n'est pas de même qu'ils les construisent. Il va falloir créer cette habitude, il va falloir qu'ils voient les avantages de travailler de façon différente, peut-être avec des outils différents. Ça va demander un minimum de support technique, ça va demander un minimum de formation certainement. Il y a un paquet de choses à organiser alentour de ça. Après ça, oui, il va falloir s'assurer d'être capable d'amener un produit à un prix intéressant avec une qualité intéressante. Il faut créer la demande. Et il faut être capable après ça de fournir à la demande. Si on construit, par exemple, une usine trop petite qui n'est pas capable de servir un client en particulier, on va avoir autant de problèmes que si on a une usine trop grosse qu'on n'est pas capable de remplir. Alors, il faut bien cibler la grosseur du marché qu'on veut combler et il faut le créer, ce marché-là. Il n'y a pas beaucoup de gens présentement qui sont habitués de travailler avec ce type de construction là. Ce qu'on a vu à date, c'est beaucoup plus des modules de maison qu'on déplace et qu'on installe. Mais ce n'est pas ça, le système de construction en bois. On ne se mettra pas à transporter de l'air à de grandes distances comme ça. Ce n'est pas logique. »

Un projet tel que celui des *Systèmes de construction en bois* demande un investissement pécuniaire majeur. Selon un participant, outre les grandes entreprises, il y a très peu d'entrepreneurs en Abitibi-Témiscamingue qui sont en mesure d'appuyer financièrement les projets :

« On lève des projets à (la hauteur de) nos capacités. [...] Chaque village a ses 2-3 gars, mais il n'y a aucune capacité financière. Quand on s'essaie avec la FTQ et qu'on arrive avec un projet de 10 millions. Ils disent : *ouin, ouin, ouin*. Es-tu bon pour mettre 20 % d'équité? Bien, le 20 %, c'est 2 millions. Il faut qu'on y croie. Et on se dit que si jamais ça dépasse de 10 millions, qu'est-ce qu'on fait? [...] On développe un projet par 2-3 ans. On n'a pas plus de capacités que ça. Et ça, c'est une réalité ».

Voici un autre exemple de la situation. L'intervenant parle des difficultés de ramasser les fonds nécessaires à la mise en place d'un Fonds d'intervention économique régional (FIER)<sup>120</sup> dans la région contrairement à d'autres régions :

« Dans le temps de le dire, Sherbrooke avait levé trois fois cet argent-là. Montréal est capable de lever des quantités d'argent phénoménales. Ils ont du monde riche. Ici? La moitié du monde (de la région) doit plus que leur paie. Alors, on va voir les autres, les quelques gars, toujours les mêmes. [...] Tu ramasses 400 000 \$, tu as besoin de 3 millions (\$) ».

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *1.3.2.1.4. Caractéristiques des emplois*

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

---

<sup>120</sup> En collaboration avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Capital régional et coopératif Desjardins et Fondation, le gouvernement injecte deux dollars pour chaque dollar investi par les partenaires du milieu (principalement des investisseurs privés de la région). Le programme FIER vise à accroître la disponibilité du capital de risque dans les régions.

### Profil des emplois

Dans l'industrie forestière, il y a trois grandes catégories : la foresterie et l'exploitation forestière, le bois et le papier. Le profil de la main-d'œuvre et les conditions de travail sont assez différents dans les trois catégories.

Dans la foresterie et l'exploitation forestière, il s'agit d'activités telles que la production et la récolte du bois, l'exploitation de terres à bois, les pépinières, la sylviculture et l'aménagement forestier. Dans cette catégorie, il y a plusieurs personnes à leur compte qui travaillent pour la grande entreprise. Cette dernière peut également avoir ses propres employés, mais la tendance principale consiste à donner à forfait la construction de chemins, la coupe, le transport du bois, le reboisement, etc. En Abitibi-Témiscamingue, il existe la Coopérative forestière du Nord-Ouest, l'une des plus importantes au Québec, qui regroupe environ 225 membres. Elle prend en charge toutes les étapes liées à la foresterie et à l'exploitation forestière et négocie les conditions de travail des travailleurs autonomes dans les contrats accordés, le plus souvent, par la grande entreprise. Même si les travailleurs autonomes sont regroupés et disposent ainsi d'un meilleur pouvoir de négociation, la situation financière de ces derniers ne s'est pas améliorée au fil du temps :

« Les gens qui faisaient de la récolte, il y a 10 ou 15 ans, faisaient plus d'argent qu'ils en font aujourd'hui, ça, c'est garanti. [...] Ce sont des gens dans la cinquantaine qui font de la récolte avec des abatteuses et tout ça. Ils disent qu'aujourd'hui, ils n'ont plus de fun à travailler en forêt. Quand t'entends ça des vieux, ils n'ont plus de fun, c'est parce que justement, ils ont de la misère à rentabiliser leurs affaires. Ils ont de plus en plus de normes à respecter. L'industrie est de moins en moins encline à rémunérer. C'est coupe, coupe, coupe, faut baisser nos coûts d'approvisionnement le plus possible, ça (les grandes entreprises) ne veut pas payer (pour le travail exécuté). Pis les équipements deviennent de plus en plus chers. Ce sont des machines, ce n'est pas long que ça vaut 500 000 \$ pis 600 000 \$. Pour payer ça, ces machines-là, il faut que ça travaille. En plus, c'est qu'actuellement, c'est dur de les faire travailler sur une base annuelle avec les différentes normes qu'on a actuellement : faut arrêter à une période de l'année parce que ça fait des traces en forêt, des ornières. Pendant les périodes de feu, faut arrêter les opérations. Pendant les opérations de chasse, faut arrêter les opérations. Quand on met tout ça bout à bout, le gars est censé travailler

quasiment 48-50 semaines par année, mais il en travaille 40, c'est à peu près le portrait, 40 42. »

Selon le Tableau XXVI, les employés de la catégorie foresterie et exploitation forestière gagnent un revenu équivalant au revenu moyen de l'ensemble des secteurs. Ils sont les moins scolarisés de l'industrie. Près de la moitié n'ont pas de certificat ou de diplôme d'études secondaires (Tableau XXVI).

À part les travailleurs autonomes, le secteur de la foresterie et de l'exploitation forestière comprend également les ouvriers en sylviculture qui sont parmi les moins bien rémunérés de l'industrie. C'est aussi dans cette catégorie que les conditions de travail sont les plus difficiles et où les emplois sont les plus saisonniers. En Abitibi-Témiscamingue, les travaux de sylviculture sont effectués de plus en plus par des travailleurs étrangers. On parle de 80 à 90 % de la main-d'œuvre selon un article de *La Presse* de 2005<sup>121</sup>. Il s'agit d'un travail saisonnier de 18 à 20 semaines en raison de 48 heures en moyenne par semaine. Ceux-ci gagnent un salaire brut de 760 \$ par semaine, mais ils doivent payer environ 1000 \$ pour leur débroussailleuse, les accessoires d'entretien et le carburant, sans compter les frais reliés au déplacement et à la nourriture. Ils sont payés au rendement et travaillent dans des conditions difficiles (ex. : vivre dans des campements, présence de mouches, parcourir de longues distances pour se rendre au site de travail, lever à 4 heures du matin, 6 jours de travail par semaine). Certains seraient payés au noir ou sont des immigrants illégaux, ce qui exerce une pression à la baisse sur les conditions de travail des travailleurs de la région.

Au Québec, il existe un recours collectif de 3 000 travailleurs sylvicoles contre l'entreprise Les Forêts de demain (dont les bureaux sont en Abitibi-Témiscamingue), de

---

<sup>121</sup> PAQUIN-BOUTIN, M.-P. 2005. « Place aux travailleurs immigrants de Kaboul à Saint-Michel-des-Saints ». *La Presse*, Actualités, vendredi 19 août, A2.



même que les sociétés Domtar, Abitibi-Consolidated et Tembec concernant le non-respect des normes minimales de travail en matière de salaire et de santé et sécurité du travail<sup>122</sup>.

**Tableau XXVI. Caractéristiques de la main-d'œuvre de l'industrie forestière**

	Abitibi-Témiscamingue				Québec	
	Foresterie et exploitation forestière	Bois	Papier	Total industrie forestière	Ensemble des secteurs	Ensemble des secteurs
<b>Nombre d'emplois en 2004<sup>1</sup></b>	3 000	3 100	650	6 750	65 600	3 685 900
<b>Âge</b>						
15-24	12 %	11 %	7 %	11 %	14 %	15 %
25-44	51 %	54 %	63 %	54 %	52 %	50 %
45 ou plus	37 %	35 %	30 %	35 %	35 %	35 %
<b>Sexe</b>						
Homme	81 %	89 %	83 %	87 %	54 %	54 %
Femme	19 %	11 %	17 %	13 %	46 %	46 %
<b>Statut</b>						
Temps plein	91 %	94 %	98 %	93 %	80 %	82 %
Temps partiel	9 %	6 %	2 %	7 %	20 %	18 %
<b>Revenu d'emploi moyen à temps plein</b>	36 000 \$	42 000 \$	56 000 \$		35 900 \$	36 200 \$
<b>Qualification de la population active</b>						
Sans grade, certificat ou diplôme	49 %	43 %	16 %		29 %	20 %
Certificat d'études secondaires	18 %	21 %	22 %		25 %	26 %
Formation professionnelle du secondaire ou formation collégiale <sup>2</sup>	27 %	31 %	49 %		32 %	32 %
Baccalauréat	3 %	4 %	7 %		7 %	12 %

Source : Tableau tiré du document suivant : FORTIN, L. 2005. *L'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue – Portrait de l'emploi et de la main-d'œuvre*, Emploi-Québec, mai, 3.

La deuxième catégorie, celle du bois, regroupe principalement les scieries ainsi que les activités de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation. Plusieurs grandes entreprises sont syndiquées, ce qui explique le revenu d'emploi moyen plus élevé que la moyenne québécoise, malgré une proportion importante d'employés détenant peu de scolarité (43 %). Mais il y a aussi

<sup>122</sup> RADIO-CANADA.CA. 2006. « Sylviculture : Le recours collectif contre les forestières franchit une nouvelle étape ». Mise à jour le vendredi 10 mars, <http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/03/10/009-recours-sylviculture.asp>, page consultée le 20 octobre.

plusieurs PME de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation dirigées par des entrepreneurs qui embauchent peu d'employés<sup>123</sup> et qui ne rivalisent pas avec la grande entreprise sur le plan des conditions de travail. Il s'agit ici d'un monde d'hommes à 89 %.

Finalement, le secteur des pâtes et papier est celui qui obtient la meilleure rémunération avec un revenu moyen de 56 000 \$ par année, bien au-delà de la moyenne québécoise. Certains corps d'emploi touchent jusqu'à 100 000 \$ et bénéficient d'avantages sociaux très généreux. Ils sont plus scolarisés que les travailleurs des deux autres catégories, près de 49 % des employés détiennent une formation professionnelle ou collégiale.

#### **Perspectives professionnelles**

Lorsque le Comité ACCORD a identifié ses créneaux, les perspectives du marché du travail étaient peu reluisantes dans le secteur forestier et du bois en Abitibi-Témiscamingue, selon les prévisions d'Emploi-Québec de 2000. Parmi les professions liées à l'industrie, il n'y avait que les surveillants dans la transformation des produits forestiers, les opérateurs de machines à scier dans les scieries et les autres conducteurs de machines dans la transformation du bois qui ne connaissaient pas un taux de chômage élevé, cependant la demande pour ces emplois était nulle sinon négative<sup>124</sup>.

Quelques années plus tard, la situation sur le marché du travail semble s'être améliorée selon les estimations effectuées par Emploi-Québec publiées en 2006 (Tableau XXVII). Dans certaines professions, le taux de chômage a diminué. On connaît une forte demande de main-d'œuvre pour les professions d'ouvriers en sylviculture et en exploitation forestière ainsi que pour les mécaniciens de chantier et mécaniciens industriels. Cependant, dans le premier cas (ouvriers en sylviculture et en exploitation forestière), le taux de chômage dans cette profession demeure élevé malgré la forte demande.

---

<sup>123</sup> LECOMTE, N. 2006. « 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois en Abitibi-Témiscamingue : une industrie jeune mais pleine de potentiel ». *Le couvert boréal*, AFAT, Hiver, 7-9.

<sup>124</sup> ACCORD ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. (s.d.) *Document sommaire de présentation* du Comité régional ACCORD présenté au Secrétariat à la coordination du Projet ACCORD, 20.

**Tableau XXVII. Perspectives professionnelles 2005-2009, région de l'Abitibi-Témiscamingue, principales professions liées au secteur forestier et du bois**

Titre de la profession	Niveau de compétence	emploi estimé en 2004	Revenu annuel moyen d'emploi à temps plein (2000)	Taux de demande de main-d'œuvre de 2004 à 2009	Taux de chômage estimé pour 2004	Perspectives
Technologues et techniciens/techniciennes en sciences forestières	Technique	300	34 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Charpentiers-menuisiers/charpentières-menuisières	Technique	350	27 000	Modéré	Modéré	Acceptables
Ébénistes	Technique	50	22 000	Faible	Modéré	Restreintes
Mécaniciens/mécaniciennes de chantier et mécaniciens industriels/mécaniciennes industrielles (sauf l'industrie du textile)	Technique	600	48 000	Élevé	Modéré	Favorables
Surveillants/surveillantes de l'exploitation forestière	Technique	200	50 000	Faible	Modéré	Restreintes
Conducteurs/conductrices de machines d'abattage	Technique	600	40 000	Faible	Modéré	Restreintes
Conducteurs/conductrices de scies à chaîne et d'engins de débardage	Intermédiaire	250	30 000	Modéré	Élevé	Restreintes
Ouvriers/ouvrières en sylviculture et en exploitation forestière	Intermédiaire	350	20 000	Élevé	Élevé	Acceptables
Surveillants/surveillantes dans la transformation des produits forestiers	Technique	250	55 000	Faible	Faible	Acceptables
Opérateurs/opératrices de machines à scier dans les scieries	Intermédiaire	350	34 000	Faible	Modéré	Restreintes
Opérateurs/opératrices de machines dans les usines de pâte à papier	Intermédiaire	100	57 000	Nul ou Négatif	Faible	Restreintes
Autres opérateurs/opératrices de machines dans la transformation du bois	Intermédiaire	350	39 000	Faible	Faible	Acceptables
Classeurs/classeuses de bois d'oeuvre et autres vérificateurs/vérificatrices et classeurs/classeuses dans la transformation du bois	Intermédiaire	350	36 000	Faible	Modéré	Restreintes
Manoeuvres dans le traitement des pâtes et papiers et la transformation du bois	Élémentaire	600	37 000	Faible	Élevé	Très restreintes

Source : Fichier d'Emploi-Québec.

Indirectement, le Tableau XXVII suggère qu'il n'y a pas lieu de craindre que la région ferait face à des pénuries de main-d'œuvre si un projet quelconque venait qu'à susciter davantage ces professions puisqu'aucune d'entre elles n'allie un taux de chômage faible avec un taux de demande élevé. Avec les fermetures d'entreprises et les mises à pied

récentes que vit l'industrie, les projets de développement économique seraient plutôt bienvenus.

### **Qualifications exigées**

Dans la catégorie liée à l'exploitation forestière, comme c'est surtout du travail donné à forfait par la grande entreprise, il n'y a pas d'exigences particulières en matière de qualifications proprement dites. Cependant, dans les contrats octroyés, il peut y avoir des exigences quant au respect des normes environnementales en vertu d'une certification d'assurance qualité (ex. : ISO-14001).

Les entreprises de transformation du bois demandent maintenant le diplôme d'études secondaires pour les journaliers, mais n'exigent pas de formation spécifique dans le domaine de la transformation. Évidemment, la situation est différente dans les métiers spécialisés comme celui de mécanicien. Dans ces métiers, le D.E.P. est obligatoire. Les qualifications exigées ont peu changé au fil des années, cependant on demande plus de polyvalence de la part de ces travailleurs, par exemple, être en mesure de faire de la soudure ou de comprendre l'hydraulique. Le processus d'embauche demeure assez simple, selon un participant. Il n'y aurait pas de tests d'aptitudes ni plusieurs entrevues de sélection, comme dans l'industrie des mines.

### **Formation de la main-d'œuvre**

Les obligations de formation de la main-d'œuvre découlant de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* sont déterminées en fonction de la masse salariale de l'entreprise, ce qui exclut les honoraires payés pour le travail effectué à forfait. La Loi n'est donc pas contraignante pour les grandes entreprises de l'industrie forestière étant donné qu'elles n'ont pas d'obligations de formation vis-à-vis des travailleurs engagés à forfait.

Les obligations en matière environnementales (ISO-14001) exigent toutefois que les efforts de formation soient démontrés et accentués. Il y aurait du perfectionnement chaque année, par exemple sur les aspects environnementaux de même que sur la sécurité (ex. :

transport de matières dangereuses) et les mesures d'urgence. Les grandes entreprises ont un plan de formation pour leurs employés qu'elles révisent d'année en année. La formation varie en fonction des besoins identifiés. Un plan de formation est aussi prévu lorsqu'un employé est affecté à de nouvelles tâches.

L'embauche de stagiaires des commissions scolaires ou du Cégep semble être une pratique usuelle. La formation se fait par compagnonnage si elle est de courte durée et si les compétences sont disponibles à l'interne. Quand on a besoin d'une expertise spécialisée (ex. : secourisme, nouvel équipement), on fait appel à des fournisseurs externes. Lorsque les besoins de formation sont de plus longue durée, les entreprises collaborent avec les commissions scolaires ou le Cégep pour la mise en place d'un programme de formation particulier, par exemple, pour les opérations de machinerie forestière (manipulation d'équipements pour le bois court), ou la maintenance industrielle (attestation d'études collégiales). Les grandes entreprises semblent entretenir des contacts réguliers avec les institutions gouvernementales et d'enseignement afin de combler leurs besoins de formation :

« Un autre modèle, ça peut être Tembec qui aurait besoin d'une formation spécifique dans tel domaine. Si la formation est assez lourde, [...] on va bâtir un programme, on va le financer [...], et on va le donner à Tembec. »

Contrairement à ce qui se passe dans le secteur des mines, il n'y a pas de concurrence entre les grandes entreprises pour l'embauche de la main-d'œuvre. Plusieurs entreprises sont situées en dehors des plus grands centres urbains; leur main-d'œuvre est en quelque sorte plus captive. En conséquence, il n'y a pas de craintes que les investissements en matière de formation profitent aux concurrents : « Ça, ce n'est pas inquiétant de se faire voler la main-d'œuvre, parce qu'ils en forment eux aussi ». Il faut dire aussi qu'avec la crise forestière, il y a peu d'embauches.

Nous avons aussi des exemples d'excellentes collaborations de la part des institutions gouvernementales telles qu'Emploi-Québec dans les entreprises de moindre taille qui veulent accroître les compétences de leurs employés :

« On a un plan de formation officiel qu'on développe avec le Centre local d'emploi selon les critères du ministère et ça, c'est bien planifié. Ce sont tous des cours qu'on peut voir venir à long terme et qui font monter l'ensemble des employés vers des niveaux de compétences désirables. Alors ça, c'est bien géré. »

Pour un intervenant, le problème le plus difficile, c'est de devoir suivre la formation à l'extérieur de la région, souvent à Montréal. Les employés perdent ainsi plusieurs heures de travail et les coûts deviennent élevés si on ajoute les frais de déplacement et les frais de subsistance. En contrepartie, la région dispose de toute la technologie pour dispenser la formation à distance. En formation continue, on donne des cours partout sur le territoire à des groupes se situant jusqu'à cinq endroits différents.

#### *1.3.2.1.5. Préoccupations en matière de main-d'œuvre*

Cette section sur les préoccupations en matière de main-d'œuvre se rapporte aux conditions de travail, à la relève, aux pénuries, au taux de roulement ainsi qu'aux besoins de formation.

#### **Conditions de travail**

Parmi les personnes interrogées de notre enquête, deux personnes ont exprimé des préoccupations vis-à-vis des conditions de travail offertes dans l'industrie forestière :

« Dans les faits, je ne voudrais pas être trop cru, mais mon impression c'est qu'on se *câlisse* un peu de tout. [...] On prend plus soin des petits arbres que des gens. C'est malheureusement d'ailleurs le problème de ce milieu-là. On a des normes à respecter, ça, ça semble très important, mais lorsqu'on dit au ministère des Ressources naturelles, par exemple, vous devriez (vous en occuper), puisque vos décisions ont un impact sur les conditions de travail de la main-d'œuvre, ils vont nous répondre : ce n'est pas notre domaine. »

Il faut dire que la question des conditions de travail se pose davantage dans les emplois de la foresterie et de l'exploitation forestière; les catégories du bois et des pâtes et papier étant beaucoup plus favorisées sur cet aspect. L'un des participants milite en faveur d'une certification des entreprises d'aménagement forestier. L'obligation des entreprises d'être accréditée (par exemple, avoir la certification ISO) assurerait à son avis, un meilleur respect

des lois et règlements en vigueur dans l'industrie forestière : « Pis on serait sûr qu'on va avoir des gens compétents, formés, bien encadrés ». Elle éviterait que des entreprises profitent de la vulnérabilité des travailleurs étrangers pour rogner sur leurs conditions de travail, ces entreprises seraient également plus soucieuses de l'environnement.

Le recours à la certification ISO, comme l'une des personnes le propose, pourrait améliorer les choses, mais elle n'est pas garante du résultat, comme en fait foi la citation suivante :

« Des fois, ça accroche et là, on ne peut pas dire grand-chose. On octroie le contrat à l'entrepreneur et on demande que les employés soient bien traités. [...] Quand tu rencontres l'entrepreneur, il dit : regarde, je lui donne plus de 50 % de la valeur. En tout cas, il y a un calcul qui peut se faire autour de ça, mais [...] je pense que chacun a le choix sur le marché d'aller travailler pour qui il veut. » (entreprise ayant la certification ISO)

#### **Manque de relève**

« Regardez ce que la grande entreprise a fait. Tout ce qui est gestion est rendu à Toronto ou à Montréal. On est en train de drainer notre région de tout ce qui est professionnel. Et ça *déséquilibre* une région de ne pas avoir de professionnels, parce que ce sont ces professionnels qui devraient être nos maires et nos grands penseurs et nos bénévoles et nos présidents d'association. »

Il est assez particulier que, dans un contexte où l'on fait des mises à pied massives, la principale préoccupation en matière de main-d'œuvre soit la relève. Lors de notre passage, la Fédération québécoise des coopératives forestières venait de publier un communiqué de presse dans lequel elle s'inquiétait de l'insuffisance de relève dans l'industrie. On présentait les données d'une enquête réalisée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier indiquant que la proportion de travailleurs forestiers âgés de plus de 40 ans avait augmenté passablement entre 1994 et 2004. Il y aurait également moins d'étudiants inscrits dans le domaine<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES. 2006. « Les coopératives forestières s'expriment : nous retrouverons notre dignité dans l'action ». Communiqué de presse, Ste-Foy, 21 mars.

Les jeunes seraient moins intéressés qu'auparavant par la foresterie. On explique cette situation par différents facteurs : sa mauvaise image en raison de la publicité négative entourant l'industrie forestière, les conditions de travail difficiles, les contraintes réglementaires et législatives de l'industrie et l'instabilité de l'emploi. Un participant mentionne aussi que le nombre d'heures travaillées pour avoir droit à l'assurance-emploi serait trop élevé pour que les jeunes qui travaillent dans l'industrie forestière en bénéficient. De plus, les parents qui ont perdu leur emploi dans l'industrie forestière n'encourageraient pas les jeunes à suivre leurs traces. Lors des entrevues, on a fait mention de professionnels, des « *kings* » dans le domaine, qui sont présentement en chômage et à qui on devrait absolument offrir un emploi afin que la région ne perde pas leur expertise.

« Il n'y a pas de relève parce qu'il n'y a pas forcément de besoins. Si tu disais au jeune de s'en aller bûcheron — bûcheron, c'est un métier comme un autre — et qu'il aurait de l'ouvrage pendant 15 ans, c'est intéressant (pour lui). Mais là, [...] il sera en chômage 8 mois par année et son emploi n'est pas garanti. Pourquoi un jeune irait-il là-dedans? Pourquoi un adulte s'en irait-il là-dedans? Un adulte de 40 ans ne serait pas intéressé à s'en aller là-dedans, un jeune de 18 ans, encore bien moins! Le jeune, lui, a toute la vie devant lui et il se dit qu'il va faire un autre choix que ce métier-là. Mais s'il y avait de l'emploi et si l'activité économique autour de ça tournait, alors là, le fils suivrait son père avec sa scieuse dans le bois et ça irait. Mais ce n'est pas ça actuellement. Le père a perdu sa job, alors le fils (se) dit qu'il n'ira pas là-dedans et qu'il va aller faire d'autre chose. »

De plus, un peu comme cela se passe en agriculture, les jeunes n'ont pas les moyens de prendre la relève. Les équipements forestiers coûtent de plus en plus cher. Par exemple, une abatteuse peut facilement coûter un demi-million de dollars.

Pour un participant, le problème du vieillissement de la main-d'œuvre nuit à l'intégration des nouvelles technologies. Par exemple, on songe de plus en plus à intégrer des ordinateurs de bord dans les camions afin d'optimiser le rendement, notamment pour économiser le carburant. Il y aurait une réticence de la part des travailleurs plus âgés à aller dans ce sens.



**Pénuries de main-d'œuvre**

La seconde préoccupation a trait à la pénurie de main-d'œuvre, mais on ne sait trop si l'on parle d'une pénurie réelle ou bien d'une pénurie appréhendée liée à la relève. Les exemples ne pleuvent pas à cet effet. Dans une grande entreprise, on fait mention de problèmes particuliers pour les ingénieurs en mécanique, les électroniciens, etc. Ces problèmes ne sont pas particuliers à l'industrie forestière. Il aurait également de la difficulté à recruter des opérateurs, même dans une situation où il y a plusieurs pertes d'emplois. Selon cet intervenant, cette situation s'explique par l'instabilité de l'industrie (ex. : ouverture temporaire d'usines) qui n'attire pas la main-d'œuvre et le boom qui existe présentement dans l'industrie minière et qui mobilise la main-d'œuvre. Mais l'on ne serait pas encore dans une situation où l'on doit diminuer les exigences de qualifications pour embaucher. On préfère toutefois payer du temps et demi pour combler les besoins.

Pour un participant, les problèmes de main-d'œuvre en sylviculture et dans l'exploitation forestière s'expliquent par la précarité des emplois. La majorité des travailleurs sont au rendement ou sont des sous-traitants. Même dans les usines, il y a des surnuméraires qui travaillent à l'année. Si l'on veut pallier à ces problèmes, il faudra se tourner vers de meilleures conditions de travail :

« Lorsque vous entendez les entreprises ou les gens de la sylviculture, même les détenteurs de CAF (certificats d'approvisionnement forestier), les industriels, disent qu'ils n'ont plus de main-d'œuvre, qu'on ne peut plus trouver de main-d'œuvre forestière, bien ils ne vous diront jamais que la contrepartie, ils n'en trouvent pas parce que plus personne n'offre de bonnes conditions (de travail). »

**Problème de rétention de la main-d'œuvre**

Selon l'enquête réalisée par l'AFAT, les petites entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation auraient de la difficulté à trouver la main-d'œuvre correspondant à leurs besoins. Les grandes entreprises de l'industrie minière comme de l'industrie forestière accapameraient presque tous les travailleurs compétents. Le taux de roulement de la main-d'œuvre est un véritable problème, tel qu'en fait foi l'exemple suivant :

« C'est tout le temps à recommencer. Quand il en part un de temps en temps, ce n'est pas trop grave, mais comme là, l'industrie minière est en croissance, alors il manque de personnel minier. [...] S'il en part 5 sur 7, sur un chiffre, le contremaître et le directeur bougonnent pendant une semaine, le temps de s'en retrouver d'autres, de les placer et de leur montrer. Aussitôt qu'il en part, tu vois la productivité baisser le temps de l'apprentissage et ça se stabilise de nouveau. »

Dans une petite entreprise de 2<sup>e</sup> transformation du bois qui n'engage que des jeunes sans qualifications particulières, on accepte que l'entreprise soit une passerelle vers un emploi plus rémunérateur. Pour ce participant, il faut qu'il y ait des entreprises comme celles-là pour que les jeunes qui ne sont pas intéressés par les études aient une alternative : « Il faut qu'on mette en place ces fameux tremplins qui vont être autre chose que de livrer de la pizza et de faire la vaisselle ». Pour cette même personne, les entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation pourraient effectivement jouer ce rôle.

#### **Besoins de formation**

En ce qui concerne les besoins de formation de la main-d'œuvre, pour certaines personnes interrogées, même si une proportion importante de la main-d'œuvre dans l'industrie forestière est peu qualifiée, on ferait fausse route en essayant d'obliger les jeunes à suivre un parcours professionnel en institution pour avoir accès à un emploi, comme c'est la tendance qui se dessine. Dans l'industrie forestière, il y a des métiers qui s'apprennent mieux sur le tas :

« Je pense que même une école n'apprendra pas à un gars à chauffer une machine, à part que de l'asseoir dans la machine et de lui expliquer les grands principes. S'il n'a pas le talent pour le faire, il a perdu un an de sa vie. [...] Mais nos grands penseurs, eux, disent : non, non, non, il faut que notre main-d'oeuvre soit brillante. Bien, voyons! Mais s'il ne veut pas y aller à l'école, tu te privas d'un bon jeune qui est habile. Je peux vous dire que j'ai vu des jeunes assez habiles merci, que même des cascadeurs auraient de la misère à les suivre. Tu te privas de ça parce que le jeune ne correspond pas à ton moule. »

Le problème, c'est que le « système est devenu tellement compliqué », on multiplie les normes et règlements de toutes sortes (ex. : en santé et sécurité du travail, en

environnement) et on vient finalement à convaincre les jeunes qui ne sont pas intéressés par un parcours scolaire que le métier n'est pas fait pour eux. Pour un autre, la formation de la main-d'œuvre est souvent perçue comme un palliatif aux pénuries de main-d'œuvre, alors qu'il faudrait regarder davantage les conditions de travail. Finalement, un participant fait cette mise en garde en matière de formation de la main-d'œuvre :

« Dans votre exercice, je pense que c'est sûr qu'il faut continuer à assurer une formation de qualité, identifier les partenaires. Il faut juste faire attention pour ne pas dévier trop l'attention [...] pour éviter que la formation devienne un objectif ultime en soi. Souvent, à cause de la puissance de ces machines-là, [...] ça devient que bâtir un pavillon universitaire, c'est l'objectif à atteindre. »

Un participant aimerait qu'il y ait plus de stages pratiques. On se demande, pourquoi les commissions scolaires sont réticentes à ce que les étudiants suivent leur cours pratique directement en entreprise, plutôt d'acheter elles-mêmes leurs machineries. On assurerait ainsi un meilleur arrimage entre la formation et la réalité du travail de terrain :

« En plus, on verrait la personne comment elle est, on verrait les gens qui ont vraiment du potentiel. On peut même aider à (lui) dire : ce n'est pas ton métier ça, mon gars, t'es mieux d'aller essayer autre chose. Il ne perdra pas son temps au lieu qu'après un an de formation, il arrive dans le concret pis (il dit) : je n'aime pas ça. Tout le monde a perdu là-dedans. »

Comme les opérateurs forestiers sont souvent des entrepreneurs à leur compte, qu'ils doivent investir dans de la machinerie coûteuse, de plus en plus de haute technologie, une personne interrogée mentionne qu'il faudrait qu'ils aient davantage de compétences en gestion, qu'ils apprennent comment gérer une entreprise et à faire un plan d'action : « Tu peux avoir un bon opérateur, mais pas un futur bon entrepreneur. Ce sont deux choses ». Dans ce cas précis, on pense embaucher des entrepreneurs à la retraite pour agir à titre de mentor et aider ceux qui restent à mieux s'organiser.

Pour les petites entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation, il y aurait également un besoin de plus de formation spécialisée, par exemple, sur des techniques de séchage du bois.

### 1.3.2.2. Articulation des politiques publiques

Lors des entrevues, les activités du créneau *Systèmes de construction en bois* étaient suspendues par ses organisateurs. En d'autres mots, les membres du comité de créneau *Systèmes de construction en bois* n'en avaient plus entendu parler depuis deux ans.

Les organisateurs du créneau *Systèmes de construction en bois* misaient sur la collaboration des grandes entreprises, en l'occurrence Tembec qui siégeait au comité de créneau du projet ACCORD. Avec les difficultés financières de l'industrie, les grandes entreprises avaient d'autres préoccupations que d'investir dans de nouveaux projets de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation. Ce serait la principale raison qui a poussé les organisateurs à abandonner temporairement le créneau :

« Premièrement, il y avait toute la problématique d'approvisionnement qui n'était pas là. Il y avait aussi la problématique du bois d'œuvre sur l'exportation, alors les compagnies avaient moins de ressources financières, moins d'intérêt à s'impliquer là-dedans, et on voyait que le créneau mines pouvait possiblement avancer beaucoup plus vite que le créneau forêt. Alors, on a concentré les ressources du MDER — ministère du Développement économique régional — sur la filière mines souterraines plutôt que foresterie. Je ne dis pas que c'est tombé. Il y a quand même eu un suivi de dossier qui a été fait, mais il n'y a pas eu d'énergie investie pour développer le créneau, comme il y a en a eu au niveau des mines. »

« On n'a rien de fait, ah non! Dans le secteur du bois, on a arrêté parce que l'industrie n'est pas là. Il y a plein de problèmes à régler et ils (les dirigeants des grandes entreprises) sont déconcentrés et ça (le créneau), tu ne peux rien faire sans que l'industrie soit là. »

Même si les organisateurs ont suspendu les activités du créneau *Systèmes de construction en bois*, cela ne veut pas dire que l'intérêt envers la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation soit mort, au contraire. Le créneau *Systèmes de construction en bois* n'est pas inconciliable avec une orientation que la région veut prendre dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois, mais des enjeux plus importants dans l'industrie forestière sont en train de se jouer présentement.

Dans ce créneau, les problèmes d'articulation du projet ACCORD se posent non seulement en regard des autres événements qui mobilisent l'intérêt des acteurs régionaux,

mais également par rapport aux éléments de la démarche ainsi qu'au délai de mise en oeuvre.

#### *1.3.2.2.1. Harmonisation avec d'autres politiques et programmes*

Le projet d'intensification de l'aménagement forestier et les suites du Rapport Coulombe sont des projets qui suscitent un vif intérêt auprès de plusieurs personnes interrogées.

La plupart des intervenants appuient les recommandations de la Commission Coulombe et plusieurs d'entre eux sont impliqués dans les suites du Rapport, soit la mise en œuvre d'un plan de développement régional forestier qui respecte l'écosystème et qui prend en compte les volets environnemental, social et économique. La Conférence régionale des élus a fait appel aux principaux intéressés pour l'élaboration de ce plan. Une diversité d'acteurs (ex. : écologistes, autochtones, industriels, organismes de recherche, ministères) sont assis à cette table.

Il existe aussi un projet d'intensification de l'aménagement forestier qui a été déposé récemment au ministre des Ressources naturelles et de la Faune<sup>126</sup>. L'objectif, c'est d'intensifier la production forestière sur une partie des terres publiques par un aménagement adapté afin de diminuer la pression sur les autres parties du territoire et de permettre, par la même occasion, d'établir plus de zones protégées. La forêt pousse sur des terres qui appartiennent à l'État, les grandes entreprises qui l'exploitent n'ont pas d'intérêt à l'aménager. Selon une personne interrogée, si elles font de l'aménagement forestier, c'est parce qu'il y a un crédit d'impôt octroyé par le ministère pour le faire; sinon, elles n'en feraient pas. L'enjeu de taille du projet d'intensification, c'est de confier une zone d'aménagement forestier à la région et de fournir l'aide financière nécessaire à sa réalisation :

---

<sup>126</sup> AFAT. 2005. *Stratégie d'intensification de l'aménagement forestier en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec*. Rapport final présenté à Monsieur Pierre Corbeil, ministre des Ressources naturelles et de la Faune, ministre responsable des régions Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec, juin.

« On aurait un territoire X et on dit : nous autres, on veut l'aménager, (effectuer) les opérations forestières, la transformation. Quelqu'un pourrait se permettre de dire : moi je ne veux pas faire de transformation, mais je vais essayer de maximiser le potentiel de ce jardin-là. Il y en a un qui peut avoir un contrat pour faire ça, pis le bois, il pourrait le vendre aux enchères, il pourrait le vendre à un industriel X Y Z, pas de problème. Quelqu'un d'autre pourrait dire : moi, je veux faire de la transformation parce que j'ai un projet donné. »

Il y aura donc des projets qui se poursuivront dans la région dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois, qu'importe l'aboutissement du créneau *Systèmes de construction en bois*. Le gouvernement fédéral via Développement économique Canada (DEC) est prêt à investir massivement dans cette direction, selon une source. Sur le plan régional, on croit qu'il a une place à prendre, notamment en ce qui a trait au bois d'ingénierie :

« Le fédéral a réussi à aligner ses flûtes avec le provincial [...] suite à la Commission Coulombe. Il y a du fric là, c'est incroyable, pour la transformation valeur ajoutée. Les critères deviennent (souples), c'est plus facile d'embarquer. Le niveau de risque est (abaissé). On peut s'embarquer dans de plus gros projets au niveau provincial. »

#### 1.3.2.2.2. *Problèmes inhérents à la démarche*

Dans le créneau *Systèmes de construction en bois* comme dans plusieurs autres, il semble implicite que le projet de développement soit porté par la grande entreprise ou une entreprise phare, comme on l'appelle dans les documents afférents au projet ACCORD. Selon un participant, pour que les grandes entreprises s'intéressent à un projet de développement régional, il faut qu'elles y trouvent leur compte. À cet égard, le secteur forestier serait différent du secteur minier où les grandes entreprises auraient plus d'intérêt à participer à la filière *Techno-mines souterraines* puisque, ainsi, elles s'assurent de la disponibilité des services en région. La situation serait bien différente dans le secteur du bois où les grandes entreprises ne sont pas à l'ère d'amorcer des projets de développement, mais en mode de survie.

Le projet ACCORD exige énormément de temps et d'énergie pour la préparation des rencontres, pour rédiger la stratégie et le plan d'action. À notre connaissance, il n'y a

qu'une seule ressource humaine dégagée par le MDEIE pour s'occuper des créneaux dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Avec le créneau *Techno-mines souterraines* et toutes les étapes qui précèdent la signature d'ACCORD 2, les organisateurs du projet ACCORD en avaient probablement déjà plein les bottes :

« À part de se faire allouer un créneau, on n'a pas avancé en forêt, parce que c'était la même gang qui travaillait sur mines et sur forêts au niveau de l'université, alors ils ont réglé mines. »

Dans le projet ACCORD, la reconnaissance d'un créneau à une région lui garantissait, en quelque sorte, une certaine exclusivité, notamment sur la base du financement. Selon un participant, le protectionnisme que crée l'exclusivité accordée à une région nuit aux initiatives. Dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois, il y aurait de la place pour toutes les régions forestières. L'important, c'est de répondre aux besoins de la région :

« Moi je ne sens pas que la région veut prendre des leaderships au détriment des autres régions, *pantoute*. Nous autres, [...] avec les leaders qu'on a alentour de la table actuellement au niveau de la commission, ceux qui sont là, (on se pose les questions suivantes) : qu'est-ce qu'on a besoin en région en fonction de nos particularités : *that's it, that's all*. On va faire un plan qui nous ressemble. Ça finit là. Pis qu'est-ce qui va être le mieux pour qu'on s'en sorte, c'est tout. »

#### 1.3.2.2.3. Délais de mise en œuvre

La suspension du créneau *Systèmes de construction en bois* n'est pas sans conséquence pour la suite des choses. Selon un participant, il est faux de dire que personne n'était prêt à prendre en charge le projet pour le mener à terme. Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, il existe un projet de construction d'une usine spécialisée dans l'assemblage d'ossatures en bois pour résidences, appelé Syscob, piloté par la Corporation de développement industriel de Val-d'Or et qui est en lien direct avec le créneau. On parle ici d'un projet de 400 résidences par année sur un quart de travail. Le projet créerait une cinquantaine d'emplois<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Radio-Canada.ca. Abitibi-Témiscamingue. 2003. « Première étape franchie pour le projet SYSCOB ». Mise à jour le vendredi 15 avril 2003, 13 h 52.

Pour un participant, il est difficile de comprendre la réticence des organisateurs d'aller de l'avant dans le créneau *Systèmes de construction en bois*. Parmi les raisons possibles, il y a la volonté des organisateurs de ne pas aller à l'encontre de la grande entreprise. Le projet Syscob exige d'être approvisionné localement en bois d'œuvre. Si la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation prend de l'ampleur dans la région, un jour ou l'autre, l'on voudra avoir accès directement à la matière première et ça ne fait pas l'affaire de la grande entreprise :

« Les grands n'ont jamais voulu donner une chance aux petits parce qu'ils disent que si le gouvernement pour une raison quelconque leur donne une chance de devenir forts, ils vont venir chercher des CAF à un moment donné. »

L'arrêt du créneau *Systèmes de construction en bois* donne l'impression aux entrepreneurs qui ont participé à son démarrage d'avoir perdu leur temps, encore une fois, à tenter de démarrer des projets en matière de développement économique. Il faudra se lever de bonne heure avant que se dissipe le scepticisme engendré :

« Alors là, ils (les organisateurs) ont mis une gang d'industriels autour de la table et ils ont demandé si quelqu'un avait un projet. Ils nous ont dit : on va se réunir, on va faire des tables, on va faire venir tout le monde en ville et ils vont nous dire ça serait quoi les projets qu'ils pensent bons. Après ça, on va faire un comité qui va filtrer ces projets-là. Après ça, on va regarder les projets qui sont les plus structurants. On va engager des experts qui vont les mettre droits, parce que quand ça vient du milieu, ça arrive tout croche en haut, alors ils ont dit qu'ils allaient les mettre droits. Et après ça, on va trouver du financement local, « acquis par financement du gouvernement ». Ça, j'ai vu cette façon de faire du développement. [...] Ça fait au moins 20 ans que je suis dans le développement et je vois arriver ça [...] C'est comme la grippe. »

Selon un participant, cette situation d'incertitude a même nui à des projets qui auraient avancé autrement en l'absence d'ACCORD : « Parce qu'il n'y a pas encore un projet qui a levé de ça. Tout ce que ça fait, c'est que depuis quatre ans, non seulement ça a filtré les projets, mais il n'y a pas encore un projet qui a levé de ça ».

Le projet ACCORD aura aussi alourdi le processus :

« Je trouve qu'ils ne donnent pas assez de marge de manoeuvre, ni de possibilités d'aller au bout de nos choses. [...] C'est d'une lourdeur. Tu ne



peux pas improviser. [...] Tu es dans un cadre établi de façon mur à mur et qui ne tient compte d'aucune particularité et d'aucun environnement. Alors, on est pris dans un terrain de jeu où ils ont mis une clôture tout le tour et là, ils disent : entendez-vous, formez vos équipes et après ça, on fera le jeu. Et là, on se chicane pour faire les équipes. [...] Et là, quand on s'est entendus, ils disent : ah, le programme est fini! C'est de valeur, hein! Le programme est fini. Où est-ce que l'argent a été? »

### 1.3.2.3. Importance des organismes de soutien

« Le projet ACCORD est une opportunité pour moi et ses gestionnaires sont une contrainte. »

Dans le cas du créneau *Systèmes de construction en bois*, on comprend que ce n'est pas seulement l'insuffisance de ressources de soutien qui explique l'inaction. Dans le comité régional ACCORD et les comités de créneau, les organismes de soutien de l'UQAT et des différents ministères sectoriels jouent un rôle important dans l'organisation du projet ACCORD. Deux personnes interviewées croient que les organisateurs du projet ACCORD ne connaissent pas véritablement le secteur et que, en conséquence, leur intérêt de développer le volet de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois est mitigé : « C'est difficile d'avoir une vision sur quelque chose que tu ne connais pas ». L'on comprend toutefois que la présence des organismes de soutien est essentielle à la bonne marche du projet :

Intervenant : « Là, il s'est passé quelque chose d'assez (inusité) dans l'espace d'une réunion. Tous les intervenants qui étaient institutionnels [...] ont débarqué dans le même meeting et ils ont dit : le privé, bravo, vous avez gagné, voilà et arrangez-vous pour que ça marche!

M.P. Ils vous ont laissé tomber?

Intervenant : [...] Laisser tomber, c'est peut-être un grand mot, mais ils se sont désengagés et ils ont dit qu'à partir d'aujourd'hui, ils l'avaient le créneau et que ce sont les industriels qui devaient prendre ça (en charge). »

#### 1.3.2.3.1. Relations de pouvoir

Trois personnes interrogées semblent dire que les décisions concernant le projet ACCORD dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue se prennent à Rouyn, entre les

représentants institutionnels qui constituent un cercle fermé d'amis. Les décisions quant à la gestion du projet ACCORD ne font pas l'unanimité :

« Moi, personnellement, j'ai l'impression que (hésitations) il y avait des guerres un peu de pouvoir. J'ai trouvé personnellement que l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a pris beaucoup de place là-dedans. [...] Et là, ça a pris une tendance études. [...] Ils ont fini par dire que le réseautage c'est bien important, la Recherche et Développement c'est bien important, la formation de la main-d'œuvre, c'est bien important. [...] Tu voyais que, ce qui était important, ça tournait toujours pas mal autour des universités et là, ils ont fini par dire qu'il restait un fond d'enveloppe parce que le PQ s'était fait battre aux élections et qu'il restait un million et quelques (dollars) et ils ne savaient plus trop quoi faire avec ça, mais ils avaient l'impression que s'ils ne le dépensaient pas tout de suite, ça disparaîtrait. Alors, ils ont dit qu'il fallait faire vite. Alors, ils ont dit qu'ils ont fait un meeting et que la meilleure place pour dépenser cet argent, ça serait de le donner à la chaire qui forme des ingénieurs à l'université, parce que ça va servir à tout le monde (rires). Ils ont pris le un million et quelques et ils ont *dompé* ça là, assez vite qu'on a dit que c'est vrai que, en termes d'utilité, c'est aussi bien là qu'ailleurs, mais ça n'aide pas vraiment... »

Lorsqu'une entreprise a besoin d'aide financière, elle n'a pas intérêt à se mettre les organismes de soutien à dos. Pour un intervenant, c'est même un passage obligé. Les organismes gouvernementaux qui offrent du soutien financier ont beaucoup de pouvoir. Ils peuvent carrément nuire à un projet de développement; comme le montre le témoignage suivant :

« L'aide gouvernementale, il faut que ça soit supporté par les créneaux officiels, sinon tes chances de passer sont très faibles. Mais ça passe pareil. Ça passe pareil, mais c'est plus difficile. Parce qu'à un moment donné, quand tu arrives dans la partie administrative du gouvernement, ils ont des comités aviseurs, et ils finissent par dire : est-ce que ce projet est supporté par le milieu? Ils appellent le CLD et il dit : nous autres, on n'en a pas entendu parler de ce projet, ou (bien) on en a entendu parler, mais on ne le sait pas, ils ne sont jamais venus nous voir, alors on ne sait pas quoi dire là-dessus. Et s'ils appellent le MDEIE et qu'ils disent qu'ils n'en ont pas entendu parler non plus, bien là, tu vires en rond et il faut refaire les étapes qu'on n'a pas faites : aller voir le CLD et présenter le projet, et après ça, aller voir le MDEIE. [...] Le *by-pass* que tu as voulu faire, d'habitude, ça t'a fait perdre ton temps. [...] Ceux qui ont de l'argent en ville et investissent dans les projets ne perdent pas leur temps avec ces projets (programmes

gouvernementaux). Mais ceux qui n'ont pas d'argent et qui veulent se faire commanditer... »

Les observations précédentes soulèvent la question du rôle que doivent jouer les organismes de soutien. On pourrait avancer que c'est dans la nature humaine d'être intéressé davantage par des secteurs qui sont en croissance, comme c'est le cas présentement dans l'industrie minière contrairement à l'industrie forestière. Il est probablement normal de se tenir loin de l'échec et d'être associé au succès. Plus d'un répondant a avoué qu'il se crée un malaise lorsque les organismes de soutien régionaux n'ont pas participé au succès d'une entreprise. Les organismes de soutien n'ont pas intérêt à tourner le dos à la grande entreprise, celle-ci apporte une collaboration précieuse au financement d'activités de recherche, de formation et autres. Ils n'ont pas intérêt à se les mettre à dos. Finalement, chacun, y compris les industriels, cherche à y trouver son compte. Dans cette perspective, un projet de moindre envergure, duquel la grande entreprise s'est dissociée, dans un secteur qui connaît des difficultés financières importantes, est peut-être moins intéressant :

« Secteur minier, c'est de la grosse argent. Ce sont de grosses entreprises, des entreprises avec beaucoup de moyens. La majorité ont des directeurs des ressources humaines avec des services structurés, donc les gens se connaissent assez bien et on a moins de difficultés. Dans le secteur forestier, c'est un petit peu plus ardu. (Il y a) les petites coopératives et toutes sortes de petites bebelles là-dedans. [...] plus basé sur la communauté, mais moins d'argent. »

« Il fallait que l'UQAT y trouve son compte quelque part, parce que si l'UQAT n'y trouvait pas son compte, le projet était mort. Et ils *compétitionnent* le privé de façon éhontée en plus. Il y a un paquet de personnes en ville, et du monde qui avait des maîtrises et tout ça, elles ont essayé de partir des petits centres de formation, soit en informatique, soit en santé et sécurité au travail. Nomme-les, à peu près tout ce que tu peux penser de formation et elles se sont fait écraser par [...] l'école secondaire, le cégep, l'université. Aussitôt qu'il y a formation, ils sont sûrs qu'il y a rien qu'eux qui font ça. [...] Ils sont puissants, ils ont du monde à temps plein, ils ont de gros organismes de communication. Ce sont tous des PH. D., des baccalauréats, ce ne sont pas des idiots. Quand ils décident que l'objectif c'est de s'en aller vers là, ils canalisent toutes les énergies dans leur sillon. »

Les pages précédentes ont montré que des projets de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, autres que le créneau *Systèmes de construction en bois*, peuvent intéresser d'autres organismes de soutien que les institutions de formation comme l'AFAT, Forintek, DEC et le CRIQ. Il y a peut-être lieu de se demander quels organismes sont les plus susceptibles d'apporter une contribution significative au projet ACCORD. Par exemple, pour une personne interrogée, les études de Samson Bélair, Deloitte & Touche n'ont pas permis d'approfondir vraiment le potentiel de la région dans le créneau *Systèmes de construction en bois*. Elles n'ont pas pris en compte les particularités de la région. C'est une étude qui aurait pu tout aussi bien être présentée dans les autres régions du Québec. Selon une autre personne, les entreprises de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation du bois ont surtout besoin de ressources spécialisées dans le domaine lorsque les problèmes deviennent plus techniques (ex. : techniques de séchage du bois) ou plus complexes (ex. : commercialisation).

#### **1.3.2.4. Relations de partenariat**

Le projet ACCORD mise beaucoup sur le partenariat pour assurer son succès, mais les entreprises n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et il y existe des rivalités entre les villes de la région. D'autres expériences de partenariat entre les acteurs régionaux semblent pourtant bien fonctionner.

##### *1.3.2.4.1. Concurrence entre entreprises*

Pour assurer des relations de partenariat harmonieuses, il ne s'agit pas d'asseoir les gens ensemble pour que celles-ci apparaissent comme par magie. Selon un intervenant, les entreprises n'ont pas de culture de concertation, pas même les grandes entreprises :

« On s'en est rendu compte assez rapidement qu'on ne peut pas demander à Tembec, Abitibi-Consol, Domtar de travailler ensemble. Ils peuvent nous aider à une table d'orientation, mais travailler ensemble, il n'en est absolument pas question. »

Il existe une certaine méfiance entre les entreprises qui est compréhensible parce qu'elles sont concurrentes dans le même domaine :

« On est habitué à travailler en partenariat, de travailler en équipe et de contribuer, mais les entreprises ne fonctionnent pas comme ça. Une entreprise, c'est justement une entreprise en soi, c'est complet. Et quand tu leur parles de partager un risque avec une entreprise concurrente, de partager un savoir avec une entreprise concurrente... Et même si elle n'est pas concurrente, mais juste du même secteur, elle risque de devenir concurrente un jour. Le partenariat n'est vraiment pas évident. Peut-être qu'ils vont être obligés, par la force des choses, de s'en aller vers là, mais actuellement, ce n'est pas l'orientation. »

Même les petites entreprises ont intérêt à se méfier des plus grandes, étant donné que ces dernières ont les capacités d'accaparer les projets de développement intéressants :

« Elles (les petites entreprises) ont été approchées par les grosses et la démarche a été que les grosses leur ont dit : je vais t'acheter. Donc, le partenariat entre [...] les entreprises forestières, il n'est pas très fort. [...] C'est quoi l'intérêt (pour la région)? On perd une petite entreprise de la région au profit d'une grosse. Et est-ce que le développement aurait été fait? Je ne sais pas si ça aurait été porteur. »

#### 1.3.2.4.2. *Conflits intrarégionaux*

Le partenariat est composé d'individus. Il y a des expériences passées qui ont été décevantes et qui laissent des traces. Les entrevues ont permis de prendre connaissance de quelques-unes. Et il y a aussi la rivalité entre Rouyn et les autres villes que l'on a constatée dans le créneau *Techno-mines souterraines* ainsi que dans ce créneau. Aux dires de quelques participants, le projet ACCORD semble privilégier davantage la ville de Rouyn. Que cette affirmation soit vraie, importe peu finalement. La question est plutôt de savoir comment bâtir une relation de confiance et de faire en sorte qu'un projet en matière de développement économique prenne en compte le bien commun.

Un participant croit qu'il faut partager une même vision. Dans ce sens, c'est davantage un travail de communication qu'un travail de concertation. La concertation est préférable, mais elle peut aussi peser lourd dans un processus :

Intervenant : « C'est toujours plus le fun d'aller à la guerre quand on a une armée.

M.P. Oui. Est-ce que c'est essentiel?

Intervenant : Pas toujours, [...] ça dépend. Vous êtes mieux d'aller à la guerre tout seul et d'avoir une liberté de mouvement que d'aller à la guerre avec un paquet de monde accroché après votre ceinture. »

Le succès des *Rendez-vous à valeur ajoutée* de l'AFAT laisse penser que le développement d'un réseau est peut-être aussi une voie à suivre.

Pourtant, par le passé, la région a connu des expériences de partenariat qui réunissaient toutes les composantes de la société et qui réussissaient bien, selon un participant. Ce sont les défunts CRD :

« Les CRD avant, c'étaient vraiment des tables de concertation. Le programme ACCORD dans la région est né du CRD et ça faisait consensus. Tu avais des gens qui étaient là, non pas pour promouvoir de la politicaillerie, mais pour promouvoir du développement régional. [...] Quand tu vas au CRÉ, c'est de t'organiser pour en perdre le moins possible par rapport à l'autre village à côté. C'est une mentalité de village qui se défend par rapport à un autre village. Alors qu'au CRD, je pense que tu étais obligé de rentrer dans une vision régionale. Les gens qui travaillaient au CRD, ce n'était pas des gens qui étaient imputables à des élus, c'étaient tous des gens qui venaient d'un peu partout et qui avaient des intérêts différents. Ça amenait une multiplicité qui était intéressante. Là, on a affaire à des politiciens, et ce n'est pas parce que je veux être méchant et que je déteste les politiciens, mais ce n'est pas la même dynamique, ni la même profondeur de réflexion. »

Cette vision du fonctionnement du CRÉ et même des municipalités régionales de comté (MRC) est partagée par trois autres personnes. Quand des décisions importantes doivent se prendre (ex. : fermer une entreprise dans un village plutôt qu'un autre), personne n'est en mesure de décider au nom de l'intérêt de la région. Il faudra suivre les discussions liées au plan de développement consécutif au Rapport Coulombe pour savoir si la concertation fonctionne en Abitibi-Témiscamingue dans le domaine forestier. Le paragraphe suivant soulève une question pertinente : manque-t-il des acteurs importants dans le projet ACCORD?

« Quand on dit partenariat régional, moi, je dis que c'est intéressant ce qui commence à sortir de la table. Pis ce n'est pas évident parce qu'il y a les écologistes, pis les autochtones, eux, ce sont les originaux pis leur trace [...], faut tout jumeler, avec le social. En tout cas, (il y a) beaucoup de jumelage à

faire. C'est intéressant de petites prises de bec (rires). C'est correct, ça fait partie de la *game*. On verra au niveau régional ce qu'on va être capable de faire. »

### 1.3.2.5. Autres composantes

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Systèmes de construction en bois*, nous discutons brièvement de la question de la nécessité d'un leadership des entreprises dans un projet de développement économique et plus amplement, du rôle de l'État.

#### 1.3.2.5.1. Recherche d'un leader

Selon deux intervenants, les relations de partenariat ne sont pas la condition sine qua non de la réussite d'un projet. Il faut principalement qu'il y ait un leader, une personne qui a un esprit d'entrepreneur, qui est prête à prendre des risques et à porter le projet à bout de bras :

« Moi, des fois, ça me fatigue un peu quand je regarde le MDER qui met sur la table des projets, des créneaux et toutes sortes d'affaires qui sont intéressants. Mais qui est intéressé? Où est le promoteur? [...] dans chaque dossier qui a levé, c'est parce qu'il y avait quelqu'un qui y croyait et (ce n'était) pas un fonctionnaire. »

« Ce n'est pas nécessairement toujours la grosse entreprise qui fait ça. Ça prend des rêveurs, ça prend des gens qui sont prêts à prendre certains risques aussi. Parce que c'est bien facile de partir une entreprise quand tu n'as aucun risque, mais à partir du moment où il y a un élément de risque, il y a pas mal moins de joueurs intéressés. »

#### 1.3.2.5.2. Rôle de l'État

Pour un autre, c'est au gouvernement d'assumer son rôle en matière de développement économique régional :

« Ce n'est pas ce monde-là et le milieu qui vont développer la région. Il faut que ça soit le gouvernement. [...] Quand un gouvernement dit qu'on prend

une décision à long terme, qu'il décide de supporter les régions et qu'il le fait de bonne foi, ça, c'est la force. Le reste, je ne crois pas à ça. »

Mais le gouvernement doit cesser de penser que tout peut et doit se faire à Montréal ou à Québec. Il y a des secteurs où la région a une expertise particulière qu'il faut maximiser. Pour un participant, le secteur forestier en est un. La 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois devrait se réaliser dans les régions forestières parce que la forêt fait partie de la culture régionale. Voici un échange sur les coûts de production qui mérite réflexion :

Intervenant : « L'industrie est folle. [...] On a eu copie d'une étude qui dit que les meilleures places pour implanter une scierie, c'est dans le parc industriel de Québec et de Laval. On est complètement déconnecté. Et ce n'est pas parce que tu as des fonds que la meilleure place est à Rouyn. Ça prend aussi une culture de transformation forestière. [...]

M.P. [...] Moi, ce qu'on me dit, c'est qu'il y a des avantages à être à Québec ou à Montréal pour le transport des produits de deuxième transformation, comme les panneaux ou autre chose. Ça coûterait moins cher d'amener les billots à Montréal ou à Québec et de les transformer là.

Intervenant : [...] Oubliez le transport. D'après vous, est-ce que ça coûte plus cher de transformer le bois à Montréal qu'en Abitibi? Usine pour usine.

M.P. C'est fou, je dirais que ça coûterait moins cher, parce que la main-d'œuvre est moins chère.

Intervenant : Comment ça coûte un terrain à Montréal?

M.P. Ah oui, il y a ça.

Intervenant : Combien coûtent les taxes?

M.P. Oui.

Intervenant : Quelle qualité de main-d'œuvre allez-vous avoir à Montréal? Des immigrants?

M.P. Oui.

Intervenant : Comment va vous coûter cette main-d'œuvre là?

M.P. Pas chère la main-d'œuvre.



Intervenant : On s'en reparlera. Il y a des usines qui ont fermé dans les grands centres parce que la main-d'œuvre était syndiquée et que ça n'avait plus de sens.

[...] Décentraliser, ça ne veut pas juste dire transférer le bureau. Il faut transférer les responsabilités. Il faut le rendre redevable à la région. Moi, qu'on mette un bureau de ministère à Rouyn ou à Val-d'Or ou à La Sarre ou à Amos, qu'est-ce que ça me donne de plus s'il fonctionne de la même façon que s'il était à Québec? Trois voyages d'avion de moins par année? Ça ne me donne rien. Il va falloir que la structure de développement arrête de faire du mur à mur et qu'elle s'adapte aux particularités régionales. »

Hormis ceux qui représentaient la grande entreprise, les intervenants rencontrés dans le créneau *Systèmes de construction en bois* estiment que la région doit prendre le tournant des produits à valeur ajoutée (et non la grande entreprise), si l'on veut s'assurer d'un développement économique durable. Le développement durable, ça voudrait dire des projets à la hauteur des moyens de la région. De toute manière, c'est la région qui paie les pots cassés lorsque la grande entreprise décide de la quitter. Les impacts de son départ surpassent bien d'au-delà les pertes d'emplois associés. Ainsi, certains répondants sont d'avis qu'il faudrait que la grande entreprise soit soumise à certaines obligations envers la région, qu'en plus des emplois créés, elle lui laisse un « héritage »:

« Ça veut dire qu'il va falloir qu'on ait une vision de développement durable. C'est facile d'amener n'importe quelle entreprise ici. Payez-lui toutes ses installations et elle va s'installer ici. Mais est-ce qu'elle va rester? Mais si vous l'installez ici, ça a un impact sur toutes les infrastructures de la région, que ce soit au niveau des fournisseurs, du logement, de la nourriture, des soins de santé, des écoles. [...] La journée où elle s'en va et qu'on a mis tout ça en place, on entre dans les fameux ratios gouvernementaux où ils nous disent qu'on va devoir fermer un étage (d'un hôpital), qu'il va falloir fermer une école. [...] C'est notre région, bâtard, et on n'est même pas impliqué là-dedans. Moi, je pense que le gouvernement devrait changer le processus et faire en sorte que la population ou que le système administratif régional ait son mot à dire sur ce qui se passe au niveau des CAF, au niveau de l'implantation ou de l'expansion de ces entreprises-là, pas parce qu'on ne les veut pas, elles sont les bienvenues, sauf qu'il faut qu'on ait un héritage de ça. Là, on n'a pas d'héritage. [...] On est un tiers-monde. Elles viennent nous pomper et après ça elles s'en vont. »

« Parce que les grandes entreprises ne sont pas intéressées à faire marcher des moulinettes. Ça leur prend de gros moulins pour que ça marche. Et ça (la fermeture d'entreprises) va restaurer, par exemple, un niveau d'activités économiques raisonnable dans les communautés. Les petits moulins vont faire vivre un certain nombre de gens. La répartition de la richesse va peut-être se refaire à la bonne place. Tu vas avoir plus de retombées locales. Ça fait partie des concepts de développement durable. Construire le développement durable, ce n'est pas nécessairement faire le plus d'argent possible et l'amener pour qu'elle soit comptabilisée dans les bureaux de Montréal ou de Toronto ou de Chicago ou de Milwaukee. Le même argent ne disparaîtra pas. C'est jusqu'au lieu d'être comptabilisé dans les très grandes entreprises, il va être réparti dans les communautés. »

### 1.3.3. Synthèse et conclusion

L'industrie forestière est en mutation. Les grandes entreprises procèdent à des restructurations afin de concentrer les activités dans un nombre plus restreint d'usines et réduire leurs coûts. Les participants rencontrés ne remettent pas en cause l'obligation des grandes entreprises d'agir de la sorte. Après des années de croissance de la productivité, un rétrécissement des possibilités de coupe, un prix élevé de la fibre, ainsi que l'augmentation du dollar canadien, elles ne pouvaient faire autrement. On s'entend aussi pour dire qu'il n'y a pas d'avenir pour la région de continuer sur la même voie. On désire plus que jamais se tourner vers des produits à valeur ajoutée.

Le projet ACCORD a reconnu un leadership à la région de l'Abitibi-Témiscamingue dans le créneau *Systèmes de construction en bois*. La région ne disposait cependant pas d'expertise particulière dans la production à grande échelle de maisons usinées, mais elle avait de grandes entreprises de l'industrie forestière intéressée par le projet ainsi qu'un projet sur la planche, Syscob, piloté par la Corporation de développement industriel de Val-d'Or.

Sur un horizon de 20 ans, la stratégie liée au créneau *Systèmes de construction en bois* prévoyait être en mesure de produire 50 000 unités résidentielles, dont 7 500 seulement en Abitibi-Témiscamingue. La création d'emplois serait de l'ordre de 6 000 personnes, dont 900 uniquement pour la région.

Au printemps 2006, le créneau *Systèmes de construction en bois* était au point mort depuis un bon bout de temps. Avec les difficultés financières de l'industrie forestière, les grandes entreprises ne souhaitent plus s'investir dans un tel projet.

Le créneau *Systèmes de construction en bois*, bien qu'il puisse être un projet intéressant pour la région sur le plan de la création d'emploi, ne permettra cependant pas de combler les milliers de pertes d'emplois que connaît actuellement l'industrie, et il ne règle en rien la question de l'approvisionnement. Pour une usine de la sorte, on évalue le besoin à seulement 50 personnes pouvant construire 400 constructions résidentielles par année.

Comment diversifier lorsqu'on n'a pas accès à la matière première? Il y a du bois disponible en Abitibi-Témiscamingue, mais pas nécessairement pour les projets convoités, et la grande entreprise qui détient les droits de coupe sur les terres publiques n'accorde pas de privilèges particuliers à la région. Aussi, pour percer le marché américain, en excluant les embûches liées à la commercialisation et à la distribution, les systèmes de construction en bois fabriqués au Québec doivent être concurrentiels sur le prix. Cela veut dire nécessairement des usines ultras modernes qui demandent un investissement financier majeur pour leur construction, alors que peu d'entrepreneurs de la région disposent de tels fonds. En somme, en ce qui concerne le marché interne du travail, l'approvisionnement et le financement sont les principaux besoins des entreprises pour se diriger vers des activités de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois.

En ce qui a trait à la main-d'œuvre, les acteurs du créneau s'inquiètent surtout de la relève dans l'industrie forestière. Les jeunes quittent le secteur en raison du peu d'emploi, des contraintes de plus en plus difficiles au chapitre de la normalisation et des coûts élevés de la machinerie. Toutefois, il est possible de pallier assez rapidement les besoins lorsque l'industrie prendra du mieux. Pour l'heure, les jeunes qui se dirigeraient vers ces emplois risquent davantage d'être chômeurs que d'exercer leur métier. Même au niveau professionnel, le moment n'est pas opportun pour se diriger dans des emplois liés à l'industrie forestière.

Le créneau *Systèmes de construction en bois* semble disposer de peu d'appuis de la part des industriels et des organismes de soutien prêts à s'investir dans le projet. Le créneau intervient alors que les acteurs régionaux travaillent aux suites des recommandations du Rapport Coulombe. Il y a aussi le projet d'intensification de l'aménagement forestier qui suscite de l'intérêt, mais il y a également le créneau *Techno-mines souterraines* qui a pris toute la place et mobilise l'énergie des ressources de soutien dans le projet ACCORD.

Si l'on désire poursuivre le créneau *Systèmes de construction en bois* tel qu'on l'a imaginé, en l'absence de partenariat avec les grandes entreprises, il n'y a pas beaucoup de solutions de rechange. Il faudrait que le gouvernement concède à la région un certain volume de bois ou oblige les grandes entreprises à vendre une certaine quantité à la région. Il faudrait également un soutien financier important dans un contexte où les conditions de marché ne sont pas favorables. Cette avenue est litigieuse et risquée. On peut comprendre que les organisateurs du comité ACCORD soient réticents à s'engager sur cette voie.

Cinquante emplois dans une grande usine, c'est l'équivalent de 10 petites entreprises en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation attachées à leur région, qui aident à faire vivre les villages, à conserver les écoles et autres services publics, comme l'une des personnes interrogées faisait remarquer. Avec tous les risques associés au créneau *Systèmes de construction en bois*, le jeu en vaut-il la chandelle?

## 2. Le Bas-St-Laurent

Lorsque la *Stratégie de développement économique des régions ressources* du gouvernement du Québec a été mise en œuvre en 2001, la région du Bas-St-Laurent se classait parmi les plus défavorisées, si l'on tient compte du revenu personnel disponible et du taux d'emploi de la population de 15 à 64 ans de 2000<sup>128</sup>. L'économie du Bas-St-Laurent était peu diversifiée.

Le secteur agricole du Bas-Saint-Laurent représente encore une partie importante des emplois, mais c'est l'industrie forestière qui constitue « l'épine dorsale » de l'économie régionale. La région du Bas-St-Laurent est également la région la plus importante dans l'industrie de la tourbe au Québec, avec 45 % de la production totale<sup>129</sup>.

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

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

---

<sup>128</sup> MFQ et MRÉQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Le Bas-Saint-Laurent : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>129</sup> SAMSON, BÉLAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Valorisation de la tourbe : Gestion décentralisée des eaux usées et substrats pour l'horticulture, Bas-Saint-Laurent*. 30 mai, 4.

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

## 2.1 Entente ACCORD 1

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

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

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

1.5 de permettre à la région du Bas-Saint-Laurent d'explorer la mise en place du créneau de **l'habitat et de la construction** ainsi que le créneau du **matériel de transport et produits métalliques** pour lesquels le potentiel de développement n'a pas encore été établi. »<sup>130</sup>

Dans les documents du projet ACCORD<sup>131</sup>, on explique le choix du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* (co-leader) comme une suite logique de la stratégie « Plein Cap sur la mer! » adoptée en 2001 par le gouvernement du Québec et à laquelle les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine étaient associées. Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a fait l'objet d'une analyse particulière dans cette recherche.

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

- la disponibilité de biomasse végétale;
- la présence d'entreprises phares;
- la capacité d'innovation;
- un bassin important de chercheurs dans le secteur privé;
- le développement d'une gamme de produits diversifiés;
- un marché international en pleine expansion, surtout aux États-Unis, en Asie et même en Afrique;
- la préoccupation pour la protection de l'environnement et le développement durable<sup>132</sup>.

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

« [...] de plus de 30 entreprises dites stratégiques, qui emploient 2 200 personnes, génèrent des ventes d'environ 342 millions de dollars, dont

<sup>130</sup> ACCORD Bas-Saint-Laurent. 2002. *Entente ACCORD 1*.

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

<sup>131</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>132</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

68 % sont réalisées à l'exportation. Globalement, environ 70 % des 130 millions de dollars d'achats de ces entreprises proviennent du Québec. »<sup>133</sup>

La région avait identifié ce créneau comme un créneau leader, mais les contraintes de contenu américain limitant la sous-traitance locale ont pesé dans la balance et la firme de consultation Samson Bélair Deloitte & Touche a recommandé d'en faire plutôt un créneau en évaluation<sup>134</sup>.

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

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

Cependant, alors que la région l'avait identifié comme créneau associé en raison de la concurrence qui existe au Québec dans ce secteur dans les autres régions, le secrétariat à la coordination du projet ACCORD a plutôt opté pour en faire un créneau en évaluation. On l'explique par différentes raisons, entre autres, l'absence de concentration importante d'entreprises dans le créneau, une pénurie de main-d'œuvre technique qualifiée à prévoir dans les prochaines années, sa distance plus grande des régions concurrentes telles que la région de Chaudière-Appalaches, la diminution des approvisionnements, les réseaux

---

<sup>133</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>134</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD*. Session de travail, vendredi le 1<sup>er</sup> novembre.



informels faibles, etc. Pour un intervenant, ce créneau n'est toutefois pas mis aux oubliettes :

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

### 2.1.1 Critères de sélection des créneaux

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

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

« On a regardé ce qui s'était fait dans le passé. Donc, évidemment, le maritime, déjà le gouvernement y avait investi des sommes importantes. [...] Devant les efforts qui avaient déjà été fournis, c'était normal (de poursuivre sur cette voie). Pis, il y avait un choix de Rimouski d'encourager la biotechnologie marine, donc ça allait de soi (de le sélectionner). Le Bas-St-

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

### **2.1.2 Comité ACCORD**

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

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

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

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

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

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

### **2.2.1 Projet ACCORD**

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

#### **2.2.1.1 Définition du créneau**

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

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

### 2.2.1.2 Objectifs poursuivis

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

« D'ici 2015, l'industrie de la *Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales* du Bas-Saint-Laurent se donne comme défi d'être reconnue comme leader sur les marchés internationaux pour la gestion durable de ses ressources, ses technologies innovantes, son offre diversifiée de produits et ses effets positifs sur l'environnement. »<sup>135</sup>

### 2.2.1.3 Stratégie et plan d'action élaborés

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

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

---

<sup>135</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

- promouvoir l'industrie de la tourbe et des technologies agro-environnementales sur la scène nationale et internationale;
- renforcer les équipes de recherche et la main-d'œuvre<sup>136</sup>.

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

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

#### **2.2.1.4 Investissements nécessaires estimés**

Le plan d'action indique un investissement de près de 210 M\$ dont plus de 201 M\$ proviennent de sommes investies par les entreprises. On prévoit la somme de 2,3 M\$ sur 5 ans pour le fonctionnement du CIITQ. Les postes budgétaires les plus importants réfèrent à des activités assumées par le CIITQ, il s'agit : du développement et de la diversification des marchés d'exportation pour les produits et services (1,67 M\$), de la mise en place d'un programme de stages en milieu de travail (1,125 M\$), du soutien et encadrement de projets de restauration de tourbières en lien avec la Chaire de recherche de l'Université Laval

---

<sup>136</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. 2005. *Le créneau de la Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales*. Document de travail révisé le 7 octobre.

(1 M\$), de l'identification et l'obtention d'une certification sur les pratiques environnementales (0,5 M\$) et de l'élaboration d'un plan de communication (0,5 M\$). Le tableau qui suit présente les différents postes du plan d'action conformément aux différents axes de développement proposés par la firme de consultants Samson Bélair Deloitte & Touche (Tableau XXIX).

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

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

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

Source : ACCORD Bas-St-Laurent.

### **2.2.1.5 Objectifs d'affaires anticipés**

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

- la consolidation des emplois existants et la croissance d'au moins 500 emplois sur la période 2006-2011;
- 70 à 80 nouveaux produits et technologies;
- des investissements de 60 M\$ en immobilisations;

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

### 2.2.1.6 Composition du comité de créneau

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

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

Nom	Entreprise
BACON, Gilles	Directeur général Cégep de Rivière-du-Loup
BÉLANGER, Gilbert	Tourbière de la Mer, St-Fabien
BÉLANGER, Omer	Tourbière Omer Bélanger
BÉLANGER, Raynald	Groupe BTM, Saint-Arsène
BERNIER, Hervé	Directeur général Institut de technologie agro-alimentaire (ITA) La Pocatière



Nom	Entreprise
CHOUINARD, Lise	Service de Formation continue Programme technique de gestion Cégep de Rivière-du-Loup
FAFARD, Martin	Président Association des producteurs de tourbe du Québec
GAGNON, Laurent	Campor, Rivière-du-Loup
GAGNON, Line	Groupe Berger, Saint-Modeste
GAGNON, Jean-Pierre	Président Pro-Algues
GARON, Michel	Directeur Centre du développement bioalimentaire du Québec - La Pocatière
GENDRON, François	CDE La Pocatière
BUISSIÈRES, Philippe	Directeur Recherche et Développement Premier Tech Horticulture
HUOT, Marie-Josée	Directrice générale CLD de la région de Rivière-du-Loup
LACHANCE, Jean Directeur par intérim	Centre de technologie physique de La Pocatière
LAMBERT, Jacques	Tourbière Lambert inc., Rivière-Ouelle
LEVASSEUR, Daniel	Tourbière Saint-Ulric
LÉVESQUE, Marcel	Tourbes M.L. ltée, Rivière-du-Loup
MARQUIS, Steeve	Composts S.M. Inc.
MARTINEAU, Louise	DÉC, Bas-Saint-Laurent
MICHAUD, Paul	Tourbière Michaud
MICHAUD, Gaston	Tourbière R. Michaud, Isle-Verte

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>
MORISSETTE, Jean-Pierre	Écotech, Rivière-du-Loup
OUELLET, Stéphane	Tourbière Ouellet et fils, Isle-Verte
OUELLET, Jean-Guy	Tourbière Mouska inc. Saint-Alexandre-de-Kamouraska
OUELLET, Serge	Directeur général CLD Rimouski-Neigette
PAYETTE, Gilles D	Nutrite inc. (Hydro-Agri Canada) Saint-Arsène
RIOUX, Omer	Tourbière Rio Val, Saint-Fabien
THÉBERGE, André	Tourbière du Porc-Pic inc., Saint-Fabien
THÉBERGE, Réjean	Tourbière Henri Théberge, Saint-Modeste
THÉBERGE, Yves	Tourbière Saint-Alexandre
THÉRIAULT, Jean-Paul	Directeur général Purdel, Coopérative agro-alimentaire
THIBOUTOT, Sylvain	Directeur général CLD du Kamouraska
VÉZINA, Luc	Directeur régional MAPAQ
<b>Organisme de soutien</b>	
BARTHELL, Guy	Samson Bélair Deloitte & Touche
BELLEMARE, Michel-Marie	MDEIE – Québec
DUCHESNAY, Nathalie	Samson Bélair Deloitte & Touche
FONTENEAU, Xavier	MDEIE Québec
RIVARD, Francine	Société générale de financement

Source : Comité ACCORD.

## **2.2.2 Composantes du développement économique**

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

### **2.2.2.1 Marché interne du travail**

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

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

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

##### *2.2.2.1.1 Portrait des entreprises du créneau*

Lorsque le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été identifié, les documents du projet ACCORD faisaient mention de 12 entreprises pour un total de 1 067 emplois en 2001. Premier Tech, avec ses quatre unités d'affaires, constituait l'entreprise la plus importante avec 808 emplois (75 % de l'ensemble des emplois), dont 135 dédiés à la R&D<sup>137</sup>. Depuis 2001, Premier Tech a connu une expansion importante, on parle aujourd'hui de sept unités d'affaires au Québec, de 13

---

<sup>137</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région, Bas-St-Laurent*. Ébauche, annexe 4.

usines et 21 sites d'affaires au Canada et aux États-Unis<sup>138</sup> et de trois divisions : Horticulture et agriculture, Équipement industriel et Technologies environnementales. Premier Tech vend au Canada, aux États-Unis, en Europe et aussi en Asie. Son chiffre d'affaires est évalué à près de 300 M\$<sup>139</sup>. 1 400 personnes y travaillent, dont 350 en recherche et développement<sup>140</sup>; environ 750 à 800 personnes travaillent pour l'entreprise à Rivière-du-Loup.

Parmi les entreprises phares du créneau, il faut mentionner Tourbières Berger inc. (aussi appelée Groupe Berger) et Tourbières Lambert. En 2001, Groupe Berger employait 125 personnes et disposait d'une petite équipe de recherche. Groupe Berger produit des substrats de culture et amendements de sols à base de tourbe de sphaigne. L'entreprise s'intéresse également aux produits de filtration des eaux usées. Le Groupe Berger possède des tourbières au Québec et au Nouveau-Brunswick. Il a trois usines de transformation, dont l'une située au Texas. L'entreprise exporte ses produits à travers le monde (États-Unis, Japon, Australie, Corée, Taiwan, Caraïbe et Mexique). Elle détient la certification ISO 9001 depuis 2003<sup>141</sup>. Quant à Tourbières Lambert, cette entreprise produit de la tourbe de sphaigne et de substrats de culture. Elle possède sept tourbières et exporte aussi sur les marchés internationaux (Amérique latine, Caraïbe, Asie, Moyen Orient et Europe)<sup>142</sup>. En 2001, le projet ACCORD faisait mention de 89 employés pour les Tourbières Lambert et d'une petite équipe de recherche. Les autres entreprises de l'industrie de la tourbe du Bas-St-Laurent sont de très petites entreprises, souvent de type familial et embauchant moins de 20 employés.

Depuis les dernières années, on constate une diminution du nombre de producteurs de tourbe. Certains se font acheter par les plus grosses, alors que d'autres ont arrêté leur

<sup>138</sup> RENAUD, D. 2006. « Premier Tech : 20 ans sans rendement ». *Les Affaires*, 28 octobre, 90.

<sup>139</sup> DEMERS, N. 2006. « Quand la sphaigne fait des heureux : les travaux de R&D de Premier Tech donnent un nouvel élan à l'entreprise ». *Les Affaires*, 25 février, 65.

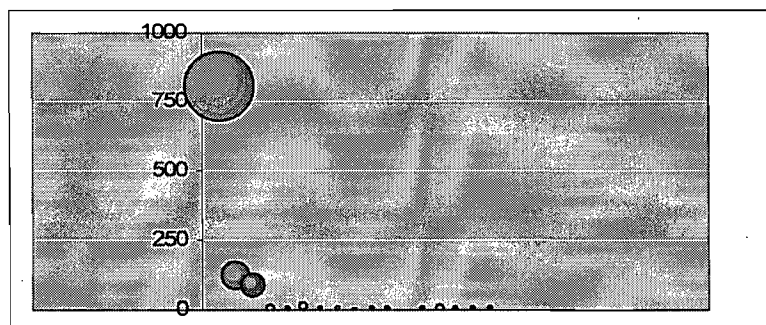
<sup>140</sup> Site Internet de Premier Tech, [http://www.enviroaccess.ca/pages/premier\\_fr.html](http://www.enviroaccess.ca/pages/premier_fr.html), page consultée le 28 septembre 2005.

<sup>141</sup> Site Internet des Tourbières Berger, <http://www.bergerweb.com/fr/histoire.php>, page consultée le 31 octobre 2006.

<sup>142</sup> Site Internet des Tourbières Lambert inc., [http://www.lambertpeatmoss.com/production/Fra\\_about\\_Lambert.html](http://www.lambertpeatmoss.com/production/Fra_about_Lambert.html), page consultée le 30 avril 2006.

production. Par exemple, l'entreprise Aquaterre de St-Fabien dans le Bas-Saint-Laurent a été achetée par les Composts du Québec, qui est maintenant la propriété de GSI Environnement, une filiale d'Environmental Management Solutions (EMS) ayant son siège social en Ontario. En 2005, il ne resterait plus que 16 producteurs de tourbe au Québec exploitant 35 tourbières à la grandeur du territoire, en comparaison à 22 producteurs exploitant une quarantaine de tourbières en 2002<sup>143</sup>. Selon les données du ministère des Ressources naturelles et Faune, le Québec a produit plus de 10 millions de sacs de tourbe en 2005, une production semblable à 2004 malgré une augmentation du prix de vente de 15 %. Plus des quatre cinquièmes (85 %) de la production québécoise est effectuée par les cinq principaux producteurs<sup>144</sup>. La Figure 31 représente de façon schématique les entreprises du créneau dans la région du Bas-Saint-Laurent au début du projet ACCORD : une grande entreprise, deux moyennes et une dizaine de très petites entreprises.

**Figure 31. Représentation schématique des entreprises du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* selon le nombre d'employés, 2002**



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

<sup>143</sup> BUTEAU, P. 2002. *Rapport sur les activités d'exploration minière au Québec*. Ministère des Ressources naturelles et Faune, 87.

<sup>144</sup> MRNF. (s.d.) *Bilan et faits saillants – 2005 - Minéraux industriels, Tourbe*, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/enligne/mines/bfs2005/mineraux.asp>, page consultée le 27 octobre 2006.

### 2.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'avenir est prometteur pour l'industrie. La population est de plus en plus intéressée par l'horticulture, la culture des fleurs et des légumes. Le jardinage a aussi de particulier d'être en croissance pendant les périodes de récession, alors que les gens cultivent davantage de fruits et légumes. Comme la culture biologique est aussi en expansion, il y a un marché à développer des substrats de produits biologiques pour les grandes cultures.

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

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

On comprend des paragraphes précédents que les producteurs québécois ont accès à un marché assez captif pour les produits à base de tourbe. Ils sont donc en mesure, jusqu'à une certaine limite, de pouvoir augmenter leur prix de vente à l'étranger lorsque leurs coûts de production augmentent. Ainsi, l'augmentation du taux de change et la hausse du prix de

l'énergie ont nui beaucoup à leur rentabilité, mais elles n'ont pas mis en péril les entreprises : « La baisse du dollar américain est plus rapide que la capacité qu'on a à augmenter nos prix ». Mentionnons que le transport, étant donné les distances à parcourir, peut représenter jusqu'à 30 % des coûts de production. Certaines composantes, telles les perlites de roche volcanique que l'on utilise dans les substrats de culture, peuvent occasionner des coûts élevés d'énergie parce qu'elles demandent d'être chauffées à des températures très élevées.

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

« Les chaînes veulent souvent, non seulement acheter des produits à valeur ajoutée, mais elles veulent acheter nos produits bas de gamme, ou un produit pas cher, pis elles n'arrêtent pas de te squeezer pour ça, et elles veulent un gros volume. Si tu veux faire un gros pourcentage de tes ventes dans le gros volume, tu ne fais pas de marge (de profit), ou peu, par rapport à d'autres produits où tu fais plus de marge. [...] Comme je dis, c'est la globalisation de la clientèle, que ce soit au niveau du détail, ou au niveau professionnel, [...], plus ils sont gros, plus ils veulent te *squeezer*. [...] On essaie de les distinguer en dehors du prix, [...] sur la qualité, avec la recherche, avec les nouveaux produits, avec les programmes, toutes sortes de programmes de promotion, de *packaging*, toute sorte de choses, pis beaucoup sur la distribution. Mais lorsque tu vas voir un distributeur, lui, il va toujours te dire que t'es trop cher. Il va dire : je ne vais pas t'acheter, toi, t'es trop cher, je vais acheter de l'autre. »



### Technologies et recherche & développement

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

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

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

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

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

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

efforts de vente pis tout ça, pis ils n'ont pas vraiment le désir et la capacité de le faire, parce qu'ils n'ont pas nécessairement un gros volume à produire. Donc, qu'est-ce qu'ils font, les plus petits? Ils (vendent) les produits pas cher dans les centres de jardins ou dans les chaînes. »

### **Approvisionnement en matière première**

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

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

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

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

Intervenant : « Quand j'ai commencé, j'avais 12 pieds d'épaisseur avant de *pogner* la terre glaise et là, j'en ai six pieds. Alors là, j'ai dit qu'il était

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

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

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

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

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

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

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

### Réglementation, normes & environnement

Les tourbières au Canada couvrent 11 % du territoire canadien<sup>145</sup> et constituent 30 % des tourbières dans le monde, en deuxième place après la Russie<sup>146</sup>. Seulement 0,02 % de la tourbe canadienne serait exploitée<sup>147</sup>. Les tourbières sont constituées à partir de débris végétaux s'accumulant sur plusieurs milliers d'années, ce qui explique que la ressource n'est pas renouvelable à l'échelle humaine.

On confère aux tourbières un rôle important dans les écosystèmes :

« Une tourbière fonctionnelle est un écosystème qui a la capacité d'accumuler du carbone, de régulariser les flux d'eau, de supporter une grande variété d'habitats et d'espèces et qui offre un potentiel pour des activités récréatives. »<sup>148</sup>

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

Au Québec, il n'existerait aucune politique de conservation des tourbières, mais la population est de plus en plus soucieuse de préserver un environnement sain pour les générations futures. On comprend que, dans ce contexte, des produits horticoles n'intégrant pas de tourbe et ceux affichant une certification en matière environnementale sont porteurs

---

<sup>145</sup> Site Internet du groupe de recherche en écologie des tourbières (GRET), [http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr\\_tourbiere.html](http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr_tourbiere.html), page consultée le 1<sup>er</sup> novembre 2006.

<sup>146</sup> SAMSON, BÉLAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Valorisation de la tourbe : Gestion décentralisée des eaux usées et substrats pour l'horticulture, Bas-Saint-Laurent*, 30 mai, 8.

<sup>147</sup> Ibidem.

<sup>148</sup> Site Internet du groupe de recherche en écologie des tourbières (GRET), [http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr\\_tourbiere.html](http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr_tourbiere.html), page consultée le 1<sup>er</sup> novembre 2006.

pour l'avenir. Les participants à notre étude sont bien conscients des enjeux environnementaux pour percer le marché d'outre-mer. Pour certains, l'image de l'industrie est malmenée. Il convient de renverser sa fausse perception :

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.2.2.1.3 *Besoins des entreprises*

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

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

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

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

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

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

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

« Actuellement, il y a des grosses entreprises comme PremierTech et Berger, qui ont des capacités de recherche et développement, mais il y a peut-être

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

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

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

Selon un participant, on n'a pas besoin non plus « ... d'un intermédiaire pour aller à un endroit qui existe déjà alors qu'on pourrait aller direct ». De plus, ce genre de services serait déjà offert par l'Université du Québec à Rimouski. Aussi, selon un autre intervenant, un essai de la sorte a été tenté il y a quelques années et ça n'a pas fonctionné, faute



d'achalandage. Mais la raison qui a pesé le plus dans la balance, c'est que le nouveau Centre d'innovation de la tourbe serait basé au Centre de développement bioalimentaire du Québec (CDBQ) à La Pocatière, très près du centre de recherche en biotechnologies de Premier Tech. Soulignons que le CDBQ est reconnu comme un Carrefour de la nouvelle économie. Il permet aux entreprises qui y sont locataires, de profiter d'un crédit d'impôt égal à 40 % des salaires versés n'excédant pas 15 000 \$ par emploi annuellement, jusqu'au 31 décembre 2010<sup>149</sup>. Le CDBQ deviendrait l'endroit de référence pour la tourbe. On ne créerait pas une nouvelle structure en soi, mais on construirait de nouveaux locaux. Le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral financeraient les travaux (1,3 M\$ et 3,5 M\$ respectivement).

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *2.2.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

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

#### **Profil des emplois**

Comme dans l'industrie de la tourbe, il y a, d'un côté, de la grande et moyenne entreprise<sup>150</sup>, et de l'autre, de la très petite, les emplois sont assez différents dans l'une et dans l'autre. La petite entreprise familiale embauche tout au plus quelques employés pendant la période de récolte; ces derniers n'ont pas besoin de formation particulière pour opérer la machinerie. Dans les entreprises plus grandes, on retrouve aussi des travailleurs à la récolte sur des tracteurs et dans des camions pour la livraison, mais il y a également des

<sup>149</sup> [Http://www.lapocatiere.ca/cne.html](http://www.lapocatiere.ca/cne.html).

<sup>150</sup> On considère habituellement une PME comme étant une entreprise de moins de 500 employés.

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

#### **Conditions de travail**

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

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

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

Dans les entreprises plus petites, le travail s'assimile à la récolte agricole. L'une d'entre elles, qui s'est lancée dans la transformation, est en mesure d'offrir une semaine de

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

#### **Formation de la main-d'œuvre**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour la récolte de la tourbe, il y aurait un taux de roulement élevé de la main-d'œuvre saisonnière, estimé à 50 %<sup>151</sup> et lié au fait que les jeunes de la région préfèrent un travail à plein temps et sont moins intéressés par le travail dans les champs. Les jeunes auraient aussi plus de choix qu'avant sur le plan de l'emploi. La région plus immédiate de Rivière-du-Loup serait en effervescence présentement avec les entreprises qui embauchent beaucoup telles que Premier Tech et Les Viandes du Breton. Au moment d'écrire ces lignes, Premier Tech sollicitait des candidatures pour plus de 25 emplois sur son site Internet<sup>152</sup>. L'entreprise Les Viandes du Breton cherchait 20 journaliers<sup>153</sup> pour un salaire horaire se situant entre 10 et 17,50 \$ l'heure. Pour pallier le problème de rétention de la main-d'œuvre affectée à la récolte de la tourbe, on songe à une sorte de couplage avec l'industrie forestière et à la main-d'œuvre immigrante. Cette préoccupation est incluse dans le plan d'action du créneau : « La forêt, ça va pas si bien que ça, il y a des scieries qui vont fermer, donc, ça va libérer de la main-d'œuvre, c'est bon pour nous »

---

<sup>151</sup> Compte-rendu de la rencontre du 4 mars 2005, tenue à Rivière-du-Loup, portant sur la problématique main-d'œuvre dans l'industrie de la tourbe.

<sup>152</sup> [Http://www.premiertech.com/pt/fr/carriere/profil/fprofil.htm](http://www.premiertech.com/pt/fr/carriere/profil/fprofil.htm), page consultée le 3 novembre 2007.

<sup>153</sup> [Http://www.bas-saint-laurent.org/p\\_emploi\\_direct.asp?id=1582](http://www.bas-saint-laurent.org/p_emploi_direct.asp?id=1582), page consultée le 3 novembre 2007.

### Pénuries de main-d'œuvre

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

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

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

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

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

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

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

#### **Besoins de formation**

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

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

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

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

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

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

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

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

« Ça va leur coûter 20 \$ pour une formation d'une journée, 5 heures, 20 \$. Si je n'avais pas la subvention d'Emploi-Québec, ça coûterait, mettons, à la



personne, 100 \$. Ils ne viendraient pas. Parce qu'ici, la dépendance est très forte vis-à-vis les organismes subventionnaires. C'est très, très fort.

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

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

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

« Bien, une des difficultés de recrutement, elle est inhérente à nos conditions de travail, je dirais, aux conditions point à la ligne. C'est que, lorsqu'on doit engager, là je parle surtout des enseignants, c'est extrêmement rare qu'on va avoir un poste à offrir. Ce qu'on a, c'est une charge partielle, temporaire, un remplacement qui dure une session, ou à la limite, qui dure un an. Donc, la personne, déménager, s'en venir ici, pour 1 an, pour un remplacement, bien ce sont des décisions importantes, et dans ce sens-là, c'est très fréquent qu'on a des candidatures extrêmement intéressantes qui sont à Québec ou Montréal, mais une fois que tu dis c'est ça ton salaire, faut qu'elle déménage, elle paye quasiment pour travailler et c'est vrai. C'est un peu problématique, les collèges en région. [...] Si vous n'avez pas entendu parler de ça en Gaspésie, je ne comprends pas parce qu'eux autres, c'est encore bien pire que nous autres. Pis on se parle entre nous, des fois, on s'en partage un (enseignant) qui est prêt (à voyager), mais c'est une problématique importante. Dans des disciplines encore plus serrées, par exemple, dans le domaine technologique, trouver un enseignant pour un remplacement, c'est extrêmement difficile. Ce qu'on engage, c'est quelqu'un qui vient de terminer, donc, un jeune qui vient de terminer son bac ou sa maîtrise, ou encore c'est quelqu'un qui ne s'est pas trouvé de job depuis 4-5 ans dans le domaine. Et ça, faut l'avouer, ce n'est vraiment pas à notre avantage. »

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

mettre en place une structure d'accueil pour les nouveaux arrivants, organiser des visites dans les entreprises; améliorer l'employabilité et la polyvalence des travailleurs saisonniers ainsi que faciliter le partage et le réseautage de la main-d'œuvre avec d'autres secteurs d'activité.

### 2.2.2.2 Articulation des politiques publiques

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

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

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

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

#### 2.2.2.2.1 *Orientations & priorités*

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

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

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

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

« Il y a tellement de contacts, de monde là-dedans que tu peux toujours trouver quelqu'un qui est ton beau-frère, ton cousin, ton ami. La connaissance dans une région, elle s'échange, (c'est) ce qu'on appelle le

capital social d'une région. C'est petit Rivière-du-Loup. Il y a 17 000 habitants. Forcément, il y a toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un qui travaille chez Premier Tech à Rivière-du-Loup. Donc, il y a des secrets industriels, mais l'information circule de façon informelle. C'est toute la notion de proximité et de capital social. [...] Si je veux savoir une affaire dans un domaine pointu, je peux demander des choses, je vais avoir des parcelles d'information. Mais cette parcelle-là, assemblée avec d'autres, ça finit qu'on a une connaissance un peu meilleure de la chose. »

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

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

#### 2.2.2.2.2 *Harmonisation avec les autres régions*

Les avantages dont dispose la région du Bas-Saint-Laurent font des envies dans d'autres régions. Rivière-du-Loup bénéficie des exemptions d'impôts reliées aux régions ressources et est la première ville où s'appliquent les crédits d'impôt de 10 % du programme fédéral sur les équipements de transformation et agro-alimentaires<sup>154</sup>. Elle est desservie par l'autoroute, elle est située sur le bord du fleuve, elle peut donc utiliser le transport maritime. Son économie va bien. Elle a finalement bien peu de désavantages comparativement aux régions centres. Transporter des sacs de tourbe ou des substrats de culture de Rivière-du-Loup aux États-Unis, ça fait peu de différences au bout du compte, en termes de coûts, par rapport à Québec ou Montréal :

---

<sup>154</sup> [Http://www.lapocatiere.ca/parc.html](http://www.lapocatiere.ca/parc.html).

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

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

### **2.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

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

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

y a une bonne opportunité de faire du transfert technologique pour tous ces gens-là. »

L'information précédente permet de comprendre l'intérêt que soulève le projet d'installer la « maison de la tourbe » dans la ville de La Pocatière. Cela donnerait de l'eau au moulin aux organismes de soutien qui y sont déjà. La présence au sein du comité de créneau restreint du nouveau directeur de l'Agriobiopole, anciennement de l'ITA, a certes eu une influence déterminante à la fois sur l'orientation du plan d'action et sa localisation : « Hervé, il est de l'ITA. C'est lui l'âme de la filière agro-environnement de La Pocatière ». Les organismes de soutien locaux qui travaillent au développement économique voient aussi d'un bon œil l'arrivée d'un nouvel organisme dans leur milieu :

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

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

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

développer, sans qu'on se pile sur les pieds, sans qu'on ait l'impression qu'on volé aux uns et aux autres les affaires qui devraient leur revenir. »

Les propos de certains participants suggèrent que les différents bailleurs de fonds étaient prêts à contribuer au plan d'action du créneau : « Comment peut-on contribuer à réduire leurs coûts, c'est un peu ça l'idée d'un centre d'innovation de la tourbe, mais ils n'ont pas l'air à en vouloir, c'est vraiment spécial ». Dans la région du Bas-Saint-Laurent comme dans d'autres régions, Développement Économique Canada (DEC), un ministère du gouvernement fédéral, constitué un acteur important, mais effacé du projet ACCORD. Il dispose d'un budget de loin supérieur à celui du MDEIE et a des programmes qui soutiennent l'innovation. Son aide est précieuse. Les différents organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux collaborent sur les mêmes projets.

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

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

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

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

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

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

M.P. Par contre?



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

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

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

#### 2.2.2.4 Relations de partenariat

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

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

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

« Si on était 30, bien là, tu peux peut-être trouver un groupe de 10, 15, 20 qui ont des problématiques communes, pis OK, eux autres, ils vont financer un projet. Mais tant qu'on est 10-12... Les 10-12, t'as pas un gros momentum, on va dire qu'il y en a 2 intéressés, c'est quasiment la moitié des plus gros, 3-4. Quand t'as 5 ou 6 tourbières qui sont présentes, c'est presque la moitié de l'industrie finalement, et en tout cas, le tiers de l'industrie [...] Tu peux travailler sur un projet, pis il y a une entreprise qui paye elle-même pour faire son propre projet, elle ne voudra plus financer l'association. Mais si l'association prend des fonds communs pour partir un projet, parce qu'elle pense que ça va intéresser tout le monde, bien ça ne veut pas dire que ça va intéresser tout le monde. Ainsi, il faut que tu commences à faire des projets plus spécifiques, mais là, tu vois les difficultés de toute association, quand tu commences à faire des projets plus spécifiques à une entreprise, bien là, il faut que l'entreprise finance, à ce moment-là plus spécifiquement ce projet-là, pis il faut qu'elle ait énormément confiance en la confidentialité des chercheurs. »

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

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

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

« Si tu n'as pas de projets, tu n'as pas quelque chose qui va leur donner quelque chose, un gain quelconque, ça peut être un gain qui n'est pas monétaire, mais s'ils ne gagnent rien, ils ne contribuent à rien, ça ne leur

rapporte pas, donc il faut qu'ils voient un intérêt. Mais l'intérêt, c'est très difficile à mesurer, mais des fois, (c'est) bien plus fort qu'on pensait. »

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

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

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

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

### 2.2.2.5 Autres composantes

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

#### 2.2.2.5.1 Occupation du territoire

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

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

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

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

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

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

quelqu'un d'autre qui est installé à Montréal qui assure la présidence de Telus Québec, mais qui a assuré que le siège social resterait à Rimouski. Pour finir l'histoire, c'est que Telus a investi des sommes pour à peu près 800 emplois dont, entre autres, 400 à Rimouski. »

### 2.2.3 Synthèse & conclusion

Dans le Projet ACCORD, le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été identifié comme créneau leader pour la région du Bas-Saint-Laurent. Le gouvernement du Québec, la Société générale de financement ainsi que le Conseil régional de développement de la région ont reconnu ce choix. Les orientations stratégiques et le plan d'action ont été déposés en avril 2006 au comité interministériel. L'Entente de mise en œuvre du créneau n'avait pas encore été signée au moment d'écrire ces lignes.

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

Le plan d'action du créneau mise essentiellement sur la création d'un nouveau Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) pour sa réalisation. Cette institution aurait un mandat très large, jouant à la fois un rôle de veille, d'information, de conseil, de référence pour l'industrie. Il faut dire que les besoins de l'industrie de la tourbe sont vastes. Il y a, par exemple, des besoins communs en matière de normes ou de réglementation pour clarifier le statut de l'industrie (agricole ou minière?), pour composer avec les exigences environnementales, pour réduire les coûts de production liés au taux de change, à la hausse du prix du pétrole, etc. Mais il y a également des besoins fort différents selon la taille des entreprises. Les petites entreprises qui ont décidé de se diversifier doivent relever l'immense défi de se trouver une niche dans un contexte où les plus grandes

entreprises ont pris une bonne longueur d'avance, où le marché exige des produits différenciés pour plaire aux consommateurs, alors qu'elles ne font pratiquement aucune recherche et développement et ne sont pas équipées pour fournir des volumes élevés pouvant approvisionner les grandes chaînes. Pour les plus grandes entreprises, il s'agit de poursuivre leur expansion, notamment par l'acquisition de nouvelles tourbières, la création de nouveaux substrats de culture et produits dérivés de la tourbe, en imaginant d'autres utilisations agro-environnementales de celle-ci, en diminuant les coûts du transport maritime pour mieux pénétrer le marché européen, etc.

Le plan d'action du créneau suppose un investissement de l'ordre de 210 M\$, mais 203 M\$ proviennent d'investissements privés. On prévoit des retombées économiques substantielles, entre autres, la création de plus de 500 emplois sur une période de 5 ans. On mentionne également plus de 100 M\$ en recherche et développement, une diversification de l'exportation de 30 % hors des États-Unis, etc.

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

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

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

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

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

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



Rien n'est planifié dans le plan d'action pour contrer le phénomène de concentration des entreprises. On ne peut construire un système productif local développé avec une poignée d'entreprises, alors que c'est l'objectif même du projet ACCORD.

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

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

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

quelles raisons on le fait. Il est utopique de croire que l'on peut prendre toutes les avenues à la fois, sans que l'une vienne éventuellement nuire à l'autre.

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

Le plan d'action du créneau engage le gouvernement à plusieurs niveaux. L'enjeu est plus large que l'utilisation des budgets des programmes du MDEIE ou de DEC puisque c'est lui qui financera en bonne partie la nouvelle institution (CIITQ), c'est lui qui soutiendra plusieurs de ses activités, qui payera pour les travaux nécessaires à l'agrandissement du CDBQ, qui sera privé de revenus reliés aux divers crédits d'impôt, qui s'engage à ce que les divers ministères emboîtent le pas dans les responsabilités qui leur incombent. Dans un contexte budgétaire serré, la décision d'appuyer financièrement un projet fait nécessairement des perdants. Dans ce créneau, comme dans les autres, il y a peu de garanties que les argents investis obtiendront les effets escomptés.

Mais que restera-t-il à la région si les emplois ne sont pas au rendez-vous? Si les entreprises, après avoir bénéficié de différentes mesures d'aide, optent pour un meilleur rendement et décident de rationaliser et de supprimer massivement les emplois? Si la grande entreprise choisit de déménager dans une autre région pour s'approcher de la matière première lorsque les tourbières du Bas-Saint-Laurent seront épuisées? Si les activités de recherche et de développement sont déplacées dans les régions centres à la fin des mesures d'aide? Si elles décident de vendre à une entreprise étrangère? Au mois de

septembre 2006, Premier Tech a rejeté une offre d'achat non sollicitée d'Oakwest Corp.  
Ltée de 53 M\$<sup>155</sup>.

---

<sup>155</sup> PRESSE CANADIENNE. 2006. « Premier Tech rejette une offre d'achat de 53 M\$ ». *Le Soleil*, Affaires, vendredi 8 septembre, 45.

### 3. La Côte-Nord

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

Comme les grandes entreprises sont assez bien réparties sur l'ensemble du territoire de la Côte-Nord, le taux de chômage est sensiblement le même d'une municipalité régionale de comté (MRC) à l'autre, sauf pour la région de la Basse-Côte-Nord, qui ne s'est pas encore remise de la fermeture de la pêche à la morue du début des années 1990. Dans cette MRC, on fait mention d'un taux de chômage de 20 % pendant la saison de pêche (4 mois) et de 80 % en dehors de celle-ci<sup>156</sup>.

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

---

<sup>156</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – La Côte-Nord : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

ressources. Un soutien aux productions régionales et au développement touristique était également prévu. De plus, la *Stratégie* prévoyait favoriser le développement des créneaux d'excellence, en particulier, les secteurs de la pêche et l'aquaculture, de l'éolien, et encourageait des projets de création d'emplois en aménagement forestier. Le secteur minier n'était pas laissé à part. Plusieurs millions de dollars ont été consacrés à l'exploration minière sous diverses formes. Des mesures spécifiques pour la Basse-Côte-Nord ont été instaurées pour accroître le tourisme, développer l'industrie des petits fruits et soutenir la pêche et l'aquaculture.

### **3.1 Entente ACCORD 1**

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

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

### 3.1.1 Critères de sélection des créneaux

Dans le projet ACCORD<sup>157</sup>, le choix du créneau **Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques** s'appuie sur la présence de quatre grandes entreprises d'extraction et de traitement de minerai de fer et de fer-titane (Québec Cartier, Compagnie minière IOC, QIT Fer et Titane inc., Mines Wabush), deux alumineries (Aluminerie Alouette à Sept-Îles et Alcoa à Baie-Comeau) et la compétence d'une dizaine de PME spécialisées dans le domaine. L'on désire poursuivre la promotion et l'exploitation des réserves minières, les activités de transformation du minerai, et développer la seconde transformation de l'acier et de l'aluminium. Pour ce faire, le créneau compte mettre un accent particulier sur les services d'ingénierie, ou encore, sur l'expertise des sous-traitants de la région. Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* est étudié à la section 3.2.

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

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

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

---

<sup>157</sup> ACCORD CÔTE-NORD. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

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

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

### **3.1.2 Comité régional ACCORD**

Comme dans d'autres ré­gions, la pré­si­dence du comité ré­gional ACCORD est as­sumée par une per­sonne du milieu des affaires. Dans le cas de la ré­gion de la Côte-Nord, la de­mande a été ini­tialement ad­ressée à M. Alexis Ségal, alors vice-pré­si­dent à l'Alu­mi­nerie Alouette. Quand M. Ségal a quit­té l'en­tre­prise, M. Chris­tian Michaud de l'en­tre­prise Métal 7 a assuré l'in­té­rim et signé l'en­ten­te ACCORD 1. Par la suite, ma­dame Line Bé­ru­bé, éga­lement vice-pré­si­dente à l'Alu­mi­nerie Alouette, a assuré la pré­si­dence du comité ré­gional ACCORD. Le Tableau XXXI pré­sen­te les mem­bres du comité ré­gional ACCORD. La com­po­si­tion du comité ré­gional ACCORD de la ré­gion de la Côte-Nord se dé­marque par le nombre élevé d'or­ga­nismes de soutien et par la pré­sen­ce des centres locaux de dé­vel­o­pement.

## **3.2 Créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques***

L'in­dus­trie minière ainsi que celle de l'alu­mi­nium évoluent selon les cycles. Lors de la crise du fer et du pétrole du début des années 1980 qui a entraîné la fer­me­ture de l'usine de bou­le­tage d'IOC, la ville de Sept-Îles a perdu 8 000 per­sonnes sur une po­pu­la­tion de

32 000. On se rappellera également la fermeture de la mine de Schefferville en 1982 appartenant à IOC et qui donnait du travail à 250 personnes.

Au début des années 2000, les entreprises minières de la Côte-Nord ont été frappées par une nouvelle crise mondiale du fer et de l'acier. Aux États-Unis, la crise a été telle que 40 % des aciéries ont fait faillite ou se sont placées sous la protection de la *Loi sur la faillite*. En décembre 2001, Mines Wabush fermait l'une de ses trois lignes de production, mettant ainsi à pied une quarantaine d'employés. En 2001-2002, la Compagnie Québec Cartier a réduit de façon importante son personnel, de 2 400 à 1800 personnes. En 2002, Québec Cartier a arrêté temporairement ses activités, paralysant la ville de Fermont<sup>158</sup>. En 2003, le gouvernement du Québec est venu en aide à la Compagnie Québec Cartier par le biais d'un prêt sans intérêt de 196 M\$, afin qu'elle poursuive ses travaux de déblaiement et lui permettant aussi de prolonger la durée de vie de la mine de Fermont<sup>159</sup>.

Québec Cartier appartient à l'entreprise Dofasco à 98,7 %, cette dernière a été achetée par Arcelor en février 2006. Elle a signé une convention collective de six ans avec ses employés en 2005. En décembre 2003, la compagnie minière IOC (Iron Ore Company of Canada), qui appartient au géant mondial Rio Tinto, demandait au gouvernement de lui accorder les mêmes faveurs qu'il venait de faire à Québec Cartier. IOC n'avait pas fait de profit pendant quatre ans, malgré un carnet de commandes rempli et aurait connu une hausse de 21 % de ses coûts de production, notamment en raison de la hausse du dollar canadien. En 2002, elle a dû cesser ses activités pendant 5 semaines afin d'écouler sa production<sup>160</sup>. De 1999 à 2003, 450 personnes ont perdu leur emploi par attrition<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> TRUDEL, J.-S. 2002. « La tournée des régions du Québec : Côte-Nord - La crise mondiale de l'acier frappe durement la région : IOC et Québec-Cartier envisagent de nouvelles fermetures ». *Le Soleil*, Dossier spécial, samedi 16 mars, 43.

<sup>159</sup> TREMBLAY, S. 2003. « Québec étudie la demande d'IOC ». *Le Soleil*, section Économie, mardi 2 décembre, C2.

<sup>160</sup> TREMBLAY, S. 2002. « Crise du fer et de l'acier : IOC stoppe sa production pour cinq semaines ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mardi 30 juillet, A11.

<sup>161</sup> TREMBLAY, S. 2002. « Québec étudie la demande d'IOC ». *Le Soleil*, section Économie, mardi 2 décembre 2003, C2.



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

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

Source : MDEIE.

En 2002, le gouvernement du Québec a consenti à Aluminerie Alouette un bloc de 500 mégawatts d'électricité à prix préférentiel pour son agrandissement au coût de 1,45 G\$, dont 244 M\$ pour la région de Sept-Îles. En échange, Alouette doit créer, d'ici 2012, 340 emplois directs et 1010 autres dans le domaine de la transformation de l'aluminium. Dans la région de Sept-Îles, il s'agit de 160 emplois promis et 350 pour la région du Saguenay sur une période de dix ans. Aluminerie Alouette appartient à un consortium : Alcan, Canada : 40 %; Austria Metall, Autriche : 20 %; Hydro Aluminium, Norvège : 20 %; la Société générale de financement du Québec : 13,33 %; Marubeni, Japon : 6,67 %<sup>162</sup>.

Alcoa, une compagnie américaine, compte bien s'entendre avec le gouvernement québécois avant la tenue des prochaines élections provinciales sur les tarifs préférentiels d'électricité qui viennent à échéance en 2011. L'entreprise laisse entendre un investissement de 200 M\$, dont 125 M\$ pour les changements affectés aux cuves Söderberg qui ne répondent plus aux normes environnementales. On ne sait cependant si les 1 000 emplois reliés seront sauvés, malgré l'investissement<sup>163</sup>.

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

### 3.2.1 Projet ACCORD

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

---

<sup>162</sup> QUINTY, M. 2006. « Quand les grandes font des petits ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 10.

<sup>163</sup> PARADIS, S. 2006. « D'ici 2011, Alcoa prévoit investir au moins 200 M\$ à Baie-Comeau ». *Le Soleil*, Affaires, mercredi 25 octobre, 50.

### 3.2.1.1 Définition du créneau

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

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

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

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

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

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

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

Interviewé : On sait que le Saguenay le fait.

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

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

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

Cette situation explique peut-être pourquoi il n'a pas été facile de trouver une définition claire du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. D'après les informations du MDER<sup>164</sup>, ce créneau comprend :

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

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

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

---

<sup>164</sup> ACCORD Côte-Nord. 2003. *Entente ACCORD I*.

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

### 3.2.1.2 Objectifs poursuivis

À plusieurs reprises lors des entrevues, l'entreprise Métal 7 de Sept-Îles était citée comme l'exemple à suivre dans le créneau. Métal 7 fabrique des équipements pour les minières, pour l'industrie des pâtes et papier, les scieries et les alumineries. Elle fabrique notamment des pièces à valeur ajoutée qui comportent des revêtements protecteurs contre l'usure, une technologie empruntée au domaine aéronautique. Les produits de Métal 7 sont exportés sur les cinq continents, partout où il y a des usines de boulettes de fer.

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

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

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

Pour assurer la collaboration d'Aluminerie Alouette qui doit créer 1010 emplois dans la 2<sup>e</sup> transformation de l'aluminium, on a décidé d'intégrer le volet de la transformation de l'aluminium dans le créneau. De plus, l'augmentation du prix des métaux aidant, on a cru bon d'ajouter l'exploration et l'exploitation minière. Il y aurait plusieurs gisements à découvrir dans la région de la Côte-Nord. Lors des entrevues, on annonçait un projet de mine de fer près de la frontière du Québec et du Labrador<sup>165</sup>.

---

<sup>165</sup> VALLIÈRES, M. 2006. « La Côte-Nord pourrait hériter d'un investissement de 290 M\$ : Consolidated Thomson-Lundwark envisage un projet de mine de fer près de la frontière du Québec et du Labrador ». *Le Soleil*, jeudi, 6 avril, C2.

### 3.2.1.3 Stratégie et plan d'action élaborés

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

« Au cours de la prochaine décennie, la Côte-Nord s'affirmera comme une référence incontournable reconnue mondialement pour son expertise en *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Pour ce faire, elle mise sur le développement durable de ses ressources, l'excellence de ses usines d'exploitation, le dynamisme de ses entreprises et de leurs réseaux ainsi que la compétence de sa main-d'œuvre. »<sup>166</sup>

Le plan d'action est divisé en trois axes :

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

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

Dans le deuxième axe qui vise l'exploration et l'exploitation minière, on désire compléter la cartographie de la Côte-Nord et accentuer le soutien financier aux activités de prospection et d'exploration minières. Au niveau du 3<sup>e</sup> axe lié à la transformation

---

<sup>166</sup> ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Plan d'action du créneau régional Côte-Nord : Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. 1<sup>er</sup> février.

métallique, on fait mention d'avantages fiscaux et autres mesures qui faciliteraient la transformation des métaux et la réalisation d'activités de recherche dans le domaine.

### 3.2.1.4 Investissements nécessaires estimés

Le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* demande un financement de 109 M\$ pour sa réalisation (Tableau XXXII). Parmi les postes budgétaires les plus importants, il y a les travaux de cartographie (25,5 M\$), le soutien aux initiatives liées à la transformation de l'aluminium (24 M\$), la mise en place des chaires de recherche (14,5 M\$), la création d'un FIER-soutien et d'un FIER-région (18 M\$ dont 6 M\$ en provenance de la région)<sup>167</sup>, le soutien à des activités de recherche sur la transformation de l'aluminium (3 M\$ et 5 M\$), le soutien à des projets liés à la transformation du minerai de fer (7,5 M\$) et le renouvellement de l'appui aux créneaux d'excellence (4 M\$).

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

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

<sup>167</sup> Le FIER Côte-Nord est de 9 M\$ : 6 M\$ proviennent d'Investissements Québec et 3 M\$ d'investisseurs privés dont 1 M\$ en provenance d'Aluminerie Alouette. La moitié du fonds ira à des projets de la 2<sup>e</sup> transformation de l'aluminium. Source : LES AFFAIRES. 2006. « Des fonds FIER pour la Côte-Nord et le Bas-Richelieu ». *Les Affaires*, Entreprendre, samedi 21 octobre, 24.

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

### 3.2.1.5 Objectifs d'affaires anticipés

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

200 M\$ d'investissements,  
 exploiter deux nouveaux sites miniers dans la région,  
 accroître de 33 % le chiffre d'affaires des PME du créneau;  
 implanter une chaire industrielle pertinente pour le créneau;  
 développer deux programmes de formation en lien avec le créneau;  
 d'ici 2011, créer 500 nouveaux emplois, dont 250 dans le secteur de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation;  
 combler, avec de la main-d'œuvre compétente et/ou spécialisée, les 1 200 emplois qui seront disponibles d'ici 5 ans dans le créneau régional;  
 développer un produit ou un service innovateur de calibre mondial suite à la réalisation de 30 activités encourageant les entreprises du créneau à innover<sup>168</sup>.

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

### 3.2.1.6 Composition du comité de créneau

En date du 20 février 2006, le comité de créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* était composé d'une vingtaine de personnes provenant du milieu des affaires et des organismes de soutien locaux et régionaux (Tableau XXXIII). Les grandes entreprises (Alouette, Compagnie minière Québec Cartier, Mines Wabush) y sont

---

<sup>168</sup> ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Plan d'action du créneau régional Côte-Nord : Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. 1<sup>er</sup> février, 4.



présentes de même que quelques équipementiers (ex. : Groupe Trinor, Métal 7) et entreprises de service.

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

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

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

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

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

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

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

## A) Demande de travail

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

### 3.2.2.1.1 *Portrait des entreprises du créneau*

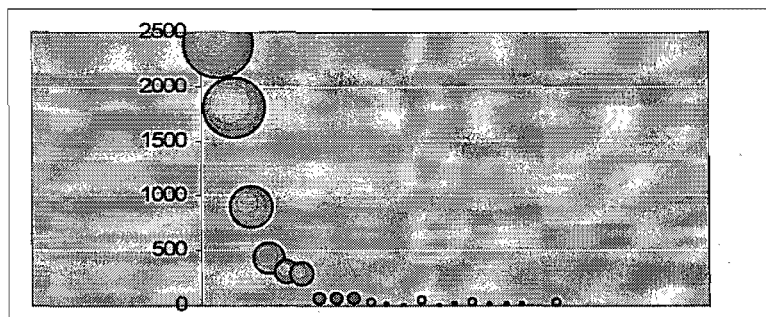
Le créneau est centré sur les preneurs d'ordre spécialisés en procédés industriels miniers et métallurgiques qui travaillent pour la grande entreprise. Dans la région de la Côte-Nord, on recense un faible nombre d'entreprises de cette catégorie : quelques entreprises qui fabriquent des équipements et qui font de la réparation et de la mécanique industrielle, quelques entreprises de services de génie-conseil, quelques entreprises qui font entre autres, de l'usinage et de la soudure des métaux. Les plus importantes d'entre elles embauchent de 60 à 70 employés, elles sont quatre<sup>169</sup>.

En amont cependant, il existe les grands donneurs d'ordre qui font aussi partie du créneau. Parmi les plus importants en termes d'emplois régionaux, on retrouve la Compagnie minière Québec Cartier (2 400 emplois), les alumineries Alcoa (1 800 emplois) et Alouette (900 emplois), et les autres entreprises d'extraction et de traitement du minerai de fer ou titane : Compagnie minière IOC (435 emplois), QIT Fer et Titane (300 emplois) et Mines Wabush (320 emplois). La Figure 32 illustre les entreprises du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Précisons que le créneau ne couvre pas l'ensemble des sous-traitants des grandes entreprises. Par exemple, pour Aluminerie Alouette seulement, on parle de 300 PME de la région de Sept-Îles qui contractent avec elle et de 70 M\$ d'achats locaux par année<sup>170</sup>.

<sup>169</sup> ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Stratégie de développement du créneau d'excellence - Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM)*. 1<sup>er</sup> février.

<sup>170</sup> QUINTY, M. 2006. « Quand les grandes font des petits ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 10.

**Figure 32. Représentation schématique des entreprises du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* selon le nombre d'employés, octobre 2004<sup>171</sup>**



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

#### 3.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; les technologies et la recherche & développement, l'approvisionnement; la réglementation, les normes et l'environnement; et les infrastructures.

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

<sup>171</sup> ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Stratégie de développement du créneau d'excellence Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, 1<sup>er</sup> février.

Étant donné le peu d'entreprises qui travaillent pour les grands donneurs d'ordre dans le domaine des procédés industriels miniers et métallurgiques, il y a place à développement. Selon une étude effectuée par Samson Bélair Deloitte & Touche<sup>172</sup>, plusieurs possibilités de développement sont ouvertes aux entreprises notamment dans le domaine des services de réparation et de maintenance et les grands donneurs d'ordre sont ouverts à acheter localement. À prix égal, ils favoriseraient l'achat local. Ils sont également disposés à accueillir des propositions qui leur permettraient d'améliorer leur performance, mais ils ne savent pas toujours ce que peuvent leur apporter les entreprises de la région :

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

Les PME de la région de la Côte-Nord sont en mesure de connaître les besoins de la grande entreprise : elles travaillent avec la grande entreprise depuis longtemps, elles connaissent des gens qui y travaillent et qui peuvent les informer sur ces besoins et même, elles voient passer sous leurs yeux les produits que la grande entreprise achète de l'extérieur. Le partenariat entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs reste cependant à développer<sup>173</sup>. Selon les propos des participants, Aluminerie Alouette et Québec Cartier sont plus ouverts à faire affaire avec les entreprises de la région que les autres donneurs d'ordre. Selon un autre intervenant, les entreprises de la région devront d'abord améliorer la qualité de leurs produits et services pour intéresser la grande entreprise.

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

---

<sup>172</sup>SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude de tendances et d'opportunités, octobre.

<sup>173</sup>SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude de tendances et d'opportunités, octobre, 42.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Selon un article paru dans le journal *Le Quotidien*, l'électricité peut représenter plus de 35 % des coûts de production des alumineries québécoises. Ailleurs dans le monde, les alumineries ont aussi accès à des taux privilégiés d'électricité, de 30 % inférieur au tarif L d'Hydro-Québec situé à près de 0,04 \$ le kilowattheure (kWh)<sup>174</sup>.

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

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

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

Il se fait peu de recherche et de développement dans la région de la Côte-Nord dans le domaine de l'*Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Cette situation est attribuable à la petite taille des entreprises. Peu d'entre elles peuvent consacrer

---

<sup>174</sup> ROCHETTE, M. 2006. « Absence de politique énergétique gouvernementale : Alcoa ne projette rien pour le Québec ». *Le Quotidien*, Nouvelles générales, samedi 25 février, 16.

des ressources financières et humaines importantes à de nouveaux projets. Selon des propos rapportés, la construction d'un prototype, par exemple, peut facilement coûter des centaines de milliers de dollars. De plus, dans la région de la Côte-Nord, il n'y a pas de centre de transfert technologique qui peut venir en aide aux PME du créneau contrairement aux autres régions.

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

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

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

#### **Approvisionnement en matière première**

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

Intervenant : Non, on n'a rien.

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

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

M.P. Alors, comment vous allez faire pour faire de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation?

Intervenant : On cherche des projets (rires). »



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

« L'aluminium et le fer, c'est la même situation. Depuis 99, on travaille avec des minières pour essayer de faire de la 2<sup>e</sup> et peut-être même de la 3<sup>e</sup> transformation. 1999-2000-2001, il y a eu un cycle baissier au niveau du fer. Les gens disaient : oui, ça m'intéresse, mais ce n'est pas le temps. Depuis 2002-2003, là, il y a un cycle haussier dans le minerai de fer. Le prix a plus que doublé. Quand tu leur parles, ils disent qu'ils n'ont pas de minerais à te vendre. »

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

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

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

« Si l'environnement part en peur en 2015, si les normes changent, [...] si Alcoa, ça lui coûte les yeux de la tête pour réparer le port parce qu'il faut qu'il respecte les normes (environnementales), ou peu importe, il y a plein de normes qui existent, si ça devient trop difficile, bien Alcoa qu'est-ce qu'ils vont faire? À un moment donné, à force de ne pas avoir d'électricité (à bas coût), pis de payer un prix de fou (pour des normes), pis de ne pas être

capable de réparer son port, moi, ce dont j'ai peur, c'est qu'à un moment donné, il se prenne une décision... [...] Moi, je pense qu'Alcoa fait beaucoup d'efforts pour éliminer les poussières qui sortent de l'usine et qui vont dans l'environnement, pis je suis pour ça à 100 %. Puis, ça prend de la pression aussi pour qu'Alcoa le fasse, mais tu ne peux pas demander à une aluminerie ou à une papetière de ne plus faire de pollution parce qu'elle va fermer, ça, c'est sûr. Mais je pense qu'il y a un (juste) milieu, pis je pense que tant qu'elles peuvent s'améliorer, il faut les obliger à s'améliorer. [...] Il ne faut pas les laisser aller parce que quand ça ne marchera plus, elles vont fermer les portes et elles vont s'en aller polluer ailleurs. Il ne faut pas se laisser polluer, mais il ne faut pas serrer la vis jusqu'à ce qu'elles atteignent un seuil où elles ne peuvent plus s'améliorer, pis tiens, on les met dehors. »

### **Investissements en infrastructures**

Lors des entrevues, il a été fait mention, à plusieurs reprises, de l'importance des infrastructures. La région de la Côte-Nord est desservie par une seule voie terrestre. Il n'y a pas de route pour se rendre dans certains villages de la Basse-Côte-Nord. Lors d'un accident ou lorsqu'un tronçon de chemin se brise, comme lors du déluge du Saguenay, le transport terrestre est paralysé, ce qui n'est pas sans effet sur le développement économique de la région. Depuis juillet 2005, Alouette Spirit, une barge de 420 pieds de long emprunte la voie maritime pour le transport des lingots d'aluminium. C'est l'équivalent de 15 000 voyages par camion par an<sup>175</sup>. Selon un intervenant, sans les améliorations effectuées sur les infrastructures au port de Sept-Îles, l'agrandissement d'Alouette n'aurait jamais eu lieu. Plusieurs anticipent pour l'avenir, une augmentation de l'achalandage sur la voie maritime : l'autoroute bleue.

#### *3.2.2.1.3 Besoins des entreprises*

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

---

<sup>175</sup> DANSEREAU, S. 2006. « La tournée des régions du Québec 2006 : Côte-Nord – Le Saint-Laurent, une autoroute bleue ». *Les Affaires*, Cahier spécial, samedi 28 janvier, A3.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *3.2.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

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

#### **Profil des emplois**

Dans les mines de fer et les alumineries, il existe une multitude de corps d'emploi : beaucoup d'ouvriers ou d'opérateurs de machineries, mais aussi des techniciens, ingénieurs, du personnel de bureau, administratif et autres. Quant aux équipementiers qui

travaillent pour la grande entreprise, ils ressemblent à ceux que l'on retrouve dans les autres régions. On y retrouve beaucoup de gens de métiers tels que machinistes, soudeurs, mécaniciens, employés affectés à la maintenance industrielle, etc.

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

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

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

#### **Qualifications exigées**

La grande entreprise, étant donné les conditions de travail qui y sont offertes, a facilement accès à la main-d'œuvre scolarisée et expérimentée dont elle a besoin. On verra plus loin que ce n'est pas le cas pour la petite entreprise. Les exigences en termes de qualifications se sont accrues au fil des années dans les grandes entreprises. On demande obligatoirement le diplôme d'études secondaires alors que ce n'était pas le cas auparavant. Il y a des tests médicaux, mais également de tests d'aptitudes qui doivent être réussis. On se retrouve parfois avec des cas de surqualification de la main-d'œuvre. Dans une grande entreprise, un participant croit que cette situation sera revue :

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

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

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

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

« Non, on n'est pas trop exigeant. [...] Quand on a un client qui fait appel à nous parce qu'il veut qu'on trouve la solution, on a besoin d'avoir des gens qui ont suffisamment d'expérience pour être capables de reconnaître les troubles, être capables de dépister où est le problème dans le fonctionnement et ça, c'est technique, c'est difficile. On est dans un domaine qui est assez pointu. »

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

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

#### **Conditions de travail**

Dans la grande entreprise de la Côte-Nord, comme dans d'autres régions périphériques, les salaires et les avantages sociaux sont très élevés. Pour un poste d'opérateur, le salaire annuel moyen se situe entre 55 000 \$ et 60 000 \$ la première année chez Aluminerie Alouette et atteint 70 000 \$ en comptant les heures supplémentaires. Le salaire horaire est de 30 \$ l'heure chez Alcoa, 24 \$ l'heure chez Mines Wabush en 2004<sup>176</sup> et ce, sans compter les avantages sociaux.

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

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

---

<sup>176</sup> PARADIS, S. 2004. « Mines Wabush redémarre – Ses 600 syndiqués entérinent à 57 % et à 83 % l'entente de principe intervenue vendredi ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mercredi 13 octobre, A19.

Pour garder leur main-d'œuvre, les petites entreprises doivent trouver d'autres avantages. Parfois, ce sont les bonis au rendement, la présence d'un club social, des horaires de travail plus intéressants, une ambiance de travail plus collégiale, un travail plus diversifié, moins monotone que dans la grande entreprise. Elles sont aussi situées plus près de la ville; il y a donc moins de transport à effectuer pour se rendre au travail. La question de la pénibilité du travail et de la santé et sécurité au travail dans la grande entreprise est aussi un facteur de rétention pour la PME :

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

« Il y en a encore des HAP<sup>177</sup>, c'est sûr, (ils) sont contrôlés. Tout le monde a des protections respiratoires et tout, mais faut travailler aussi à la source. C'est beau de faire en sorte qu'il ne sort rien de l'usine, mais si t'empoisonnes tout ton monde dans l'usine, ce n'est pas mieux non plus. Là, tout le monde a un masque respiratoire et tout, sauf que, idéalement, il faudrait essayer de régler ce problème-là à la source. »

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

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

---

<sup>177</sup> Hydrocarbures aromatiques polycycliques, potentiellement cancérigènes qui proviennent de la production de l'aluminium à partir de l'alumine avec la technologie Söderberg (électrolyse en sel fondu). Source : [http://www.inrs-ete.quebec.ca/professeur.jsp?page=GuyMercier\\_Projets](http://www.inrs-ete.quebec.ca/professeur.jsp?page=GuyMercier_Projets).



d'heures travaillées comptabilisé par l'entreprise, et ainsi, atteindre les standards de productivité de l'industrie :

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

#### **Formation de la main-d'œuvre**

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

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

Toutefois, cette affirmation contredit le fait que les grandes entreprises, selon les informations recueillies, tiennent à former leur personnel selon les valeurs qu'elles préconisent, par exemple, les 350 employés qui ont été embauchés à la suite de l'agrandissement de l'Aluminerie Alouette, ont suivi une formation d'au moins 3 mois pour

leur apprendre les tâches et les intégrer à la culture de l'entreprise. Les grandes entreprises dispensent à leurs travailleurs beaucoup de formation reliée aux opérations et destinée à leur permettre d'être polyvalents et de pouvoir occuper différents postes de travail.

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

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

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

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

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

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

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

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

« *Asteur*, la génération Y, c'est eux autres qui vont vous choisir. Si vous êtes capables de bien les accueillir, ça vous donne peut-être une chance de les garder. Avant ça, il n'y avait pas d'accueil : ça, c'est ton bureau, ton téléphone, le *fax* est là, pis s'il y a quelque chose, mon bureau est là. C'était comme ça, mais essayons de faire ça aujourd'hui... »

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

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

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

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

#### **Pénuries de main-d'œuvre**

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

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

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

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

Selon un intervenant, il y a un problème d'arrimage entre les estimations des besoins et la demande réelle de main-d'œuvre, un décalage d'au moins deux ans. Il faudrait

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

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

### **Manque de relève**

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

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

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

que sont les jeunes de la région, les femmes à la maison ou les gens sans chèque, les Autochtones et les immigrants :

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

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

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

« Les entreprises sont toujours frileuses à l'idée d'annoncer ouvertement et de chiffrer les besoins de main-d'œuvre. Elles sont plus ouvertes à le faire globalement pour l'industrie que d'annoncer pour 2-3 entreprises ou pour telle entreprise. [...] Il faut trouver une façon d'être le plus concret possible dans nos besoins de main-d'œuvre, sans mettre personne sur la sellette, qu'une personne dise : bien, vous aviez annoncé pis, *oups!* ça ne se concrétise pas. C'est ça, ce dont les entreprises ont peur. [...] On est une industrie qui peut aller très, très bien et avoir des grands besoins, mais dans 6 mois d'ici, les choses peuvent aller en diminuant, et on ne remplacera pas,

par exemple, la main-d'œuvre qui quitte. Alors tout ça pour dire, qu'on doit se trouver une méthode, une façon d'annoncer nos besoins parce qu'on comprend bien que quand les besoins sont annoncés concrètement en terme de nombre de postes offerts, c'est plus facile d'intéresser la relève. »

### **Problèmes de rétention de la main-d'œuvre**

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

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

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

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

Mais la main-d'œuvre spécialisée se fait rare dans la région et les PME, contrat oblige, n'ont pas nécessairement le temps d'attendre 3 mois avant de pourvoir à un poste. Pour combler les emplois plus spécialisés, elles doivent, plus souvent que la grande entreprise, recruter à l'extérieur de la région :

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

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

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

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

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

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



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

### **Ménages à double carrière**

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

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

### **Entrepreneurs recherchés**

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

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

Dans les activités du créneau, on vise aussi à réaliser des activités qui vont encourager l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises. Il faut dire qu'Aluminerie

Alouette entend bien respecter ses engagements à créer des emplois dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium et elle a bien de la misère à trouver des entrepreneurs intéressés<sup>178</sup>. Mais on peut se demander si avec les méthodes de recrutement d'Alouette ou d'autres grandes entreprises, axées sur les aptitudes au travail et sur la capacité d'être créatif, elles ne viennent pas chercher finalement la crème des futurs entrepreneurs :

« Les employés qu'on invite à être créatifs, à soumettre leurs idées, à travailler à l'amélioration continue, à s'appropriier si on veut les processus, l'usine, à amener des améliorations, c'est exactement le profil qu'il faut pour en faire des gens qui, un jour, auront des idées et auront le goût de se lancer en affaires, pis auront le courage pis le *guts* de le faire. Ça commence avec ça, tu as des idées, pis fonce, vas-y! »

#### Besoins de formation

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

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

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

---

<sup>178</sup> QUINTY, M. 2006. « Appel à tous! ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 4.

pas de formation dans les emplois spécialisés du créneau. Il n'y a pas d'université et peu de chercheurs :

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

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

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

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

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

Même si les grandes entreprises du créneau préfèrent former leur propre main-d'oeuvre et qu'on exige souvent le diplôme de 5<sup>ème</sup> secondaire, le comité sectoriel de la

main-d'œuvre de la métallurgie du Québec, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, a développé un nouveau programme de formation : un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) dans le domaine de la métallurgie. Ce programme est élaboré uniquement pour les aciéries et les alumineries :

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

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

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

### **3.2.2.2 Articulation des politiques publiques**

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

#### **3.2.2.2.1 Délais de prise de décisions**

« À un moment donné, après la signature d'ACCORD 1, on a été 1 an sans entendre parler d'ACCORD quand le gouvernement québécois a changé pour le gouvernement de Jean Charest. On a failli perdre beaucoup,

beaucoup de gens, l'intérêt des gens, parce que c'était mort, pis on ne savait même pas que ça allait être reconduit. Là, on a eu un momentum, je pense, on a des gens qui écoutent, des gens qui suivent, pis des gens qui savent ce que c'est ACCORD et où ça s'en va. S'il n'y a pas des choses qui bougent vite, on va perdre ce momentum-là. [...] Nous, on est patient, je dirais, on est dans la classe de ceux qui sont patients, mais là, les petites PME, regarde, elles vont mettre ça de côté et elles vont passer à autre chose, très, très vite, si ça ne bouge pas rapidement. »

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

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

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

« Moi, je dirais que le problème, c'est davantage qu'il y a une centralisation excessive du pouvoir décisionnel à Québec et Montréal. Et que nos fonctionnaires en région connaissent bien le milieu, connaissent bien la

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

### 3.2.2.2.2 *Soutien accordé aux activités*

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

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

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

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

« C'est vraiment exigeant comme démarche. Disons qu'il y a des gens qui se sont désistés des comités, mais on a toujours eu à cœur de garder des noyaux importants où les entreprises étaient présentes parce qu'à un certain moment donné, lorsqu'il y a eu changement de gouvernement, entre autres, ça a été très difficile. On a vraiment senti que c'était un projet qui était tombé à l'eau, dont personne ne s'occupait vraiment. Les démarches qui traînent pendant des années, ça n'intéresse personne, pis on n'a pas le temps pour ça, ça ne fait pas sérieux. Un autre élément important, c'est qu'un moment donné, on s'est aperçu que la ressource humaine manquait, ça prenait du temps aussi

corriger, écrire. Et là-dessus, on a mis beaucoup de pression au niveau du gouvernement pour pouvoir dégager une (personne-ressource). »

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

### 3.2.2.2.3 *Orientations, priorités & financement du plan d'action*

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

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

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

optimiste, pis je vais le rester jusqu'à ce que quelqu'un nous dise : je vais vous couper ça, ça, ça, s'ils coupent dans le fondamental. »

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

#### 3.2.2.2.4 *Harmonisation avec les autres régions*

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

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

Des conflits sont également intervenus avec la région de l'Abitibi-Témiscamingue lorsqu'il fut question de créer un comité sectoriel de main-d'œuvre dans l'industrie minière.



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

### **3.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

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

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

#### **3.2.2.3.1 Rôle dans le projet ACCORD**

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

« Au point de départ, on a dit que ça serait intéressant pour nous de voir dans le monde, des sociétés qui ont des structures industrielles à peu près similaires aux nôtres, savoir ce qui se passe là-dedans. Et là Deloitte, vous avez vu le rapport, ils sont allés à Kiruna dans le nord de la Suède où il y a

des mines de fer comme nous, à ciel ouvert et souterraines. Après ça, ils sont allés en Norvège, en France, au Saguenay avec Alcan, pour dire que dans ces régions-là, qui connaissent un bon développement, voilà les caractéristiques, c'est ça qui se passe, principalement toutes les interrelations entre les grands donneurs d'ordre et les PME. Ensuite, l'implication des grands donneurs d'ordre dans les collectivités. À travers ça, il y a les mesures gouvernementales aussi, je pense à Kiruna en Suède, des mesures fiscales qui favorisent l'établissement de personnes là. [...] Alors là, on a touché à l'exploration minière et l'exploitation minière. Deloitte voulait avoir une nouvelle étude et on a dit : woh!, on ne mettra pas d'argent là-dedans. On a plutôt embauché quelqu'un. »

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

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

### 3.2.2.3.2 *Relations de pouvoir*

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2.2.3.3 *Multiplicité des organismes de soutien*

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

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

### 3.2.2.4 **Relations de partenariat**

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

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

#### 3.2.2.4.1 *Conflits intrarégionaux*

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

« Une chose est claire, le fait qu'on a été capable de cheminer à travers ACCORD, parce qu'il y a une guerre Sept-Îles — Baie-Comeau, on ne s'en cachera pas. Le fait qu'on a été capable de cheminer d'un commun accord parce qu'on fait des activités à Sept-Îles, à Baie-Trinité, à Baie-Comeau. On

se déplace sur le territoire, donc juste ça, je pense que pour nous, c'est un résultat positif. »

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.2.2.4.2 *Intérêt des entreprises*

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

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

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

« On a participé à peu près à tous les rassemblements pis à toutes les tables sectorielles. Je me souviens du dernier, on avait passé beaucoup d'énergie là-dedans, ça n'a absolument rien donné. ACCORD, ça dure déjà depuis 3-4 ans maintenant, 3 ans au moins. Il n'en aura plus beaucoup de chances. Le principal obstacle au développement d'une région comme la nôtre, c'est l'individualisme des entreprises. Là, il y a une façon qu'on a réussie à les

rassembler, pis encore. Elles y vont parce qu'elles y vont toutes avec un peut-être aussi. On n'aura pas beaucoup d'autres chances, pis ce n'est pas le gouvernement qui va réussir à rassembler beaucoup de monde pour un autre exercice qui va faire la même affaire. Moi, je n'y crois plus, c'est toujours les mêmes affaires qui se retournent. On a été plus loin avec ACCORD, on est allé un peu plus loin que juste faire des énumérations de problèmes. Là, on est allé avec un peu de solutions. Avant qu'on me rassoie, sont mieux de... On va faire comme on a fait depuis 30 ans, on va partir avec nos idées et on va essayer de se débrouiller tout seul. »

#### 3.2.2.4.3 *Présence de réseaux*

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.2.2.5 Autres composantes**

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

#### *3.2.2.5.1 Nécessité des mesures spécifiques*

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



### 3.2.2.5.2 *Vision à long terme du gouvernement*

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

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

### 3.2.2.5.3 *Masse critique de la population*

Depuis la crise de l'industrie du fer du début des années 1980, la région de la Côte-Nord n'a jamais été en mesure de récupérer complètement sa population. Deux intervenants sont particulièrement soucieux de maintenir une masse critique de la population sur le

territoire. Si l'on compare à d'autres villes du Québec, il manquerait de 10 000 à 15 000 personnes dans la région pour assurer un dynamisme suffisant :

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

#### 3.2.2.5.4 *Obligations de la grande entreprise*

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

### 3.2.3 **Synthèse & conclusion**

Lors de l'identification des créneaux d'excellence à la région de la Côte-Nord, le choix du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* reposait sur la présence de quatre grandes entreprises d'extraction et de traitement de minerai de fer et de fer-titane, de deux alumineries et d'une dizaine de PME spécialisées dans le domaine. Le plan d'action du créneau comprend plusieurs volets dont la promotion et l'exploitation des

réserves minières, la seconde transformation de l'acier et de l'aluminium, mais l'on veut surtout accroître l'expertise des sous-traitants de la région. À l'exemple de Métal 7, on aimerait bien que les PME développent de nouveaux produits pour les grandes entreprises et les exportent sur le marché international. Pour ce faire, on mise sur le rapprochement des PME avec les grands donneurs d'ordre. On veut mieux identifier les besoins de ces derniers afin d'informer les PME des potentiels de marché. Le plan d'action demande un investissement de 110 M\$ sur cinq ans pour la réalisation de ses activités, dont près de 42 M\$ à la consolidation du créneau existant (preneurs-donneurs d'ordre). D'ici 2011, on compte créer 500 emplois, dont la moitié dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation des métaux.

Dans la région de la Côte-Nord, les entreprises ont participé activement au projet ACCORD. C'est peut-être ce qui explique que le plan d'action du créneau correspond bien aux besoins exprimés, excepté toutefois en ce qui a trait à la main-d'œuvre. En effet, alors que les PME éprouvent toutes des difficultés à combler certains emplois (ex. : soudeurs), qu'elles encourent des frais importants pour attirer des employés de l'extérieur de la région et éprouvent certains problèmes sur le plan de la rétention de la main-d'œuvre, notamment à l'égard de la grande entreprise, on ne retrouve pas ces préoccupations dans le plan d'action. Dans la région de la Côte-Nord, les PME rencontrées connaissent toutes la démarche du projet ACCORD, mais elles n'ont pas proposé de solutions dans le plan d'action qui leur auraient permis de réduire ces problèmes, alors qu'elles l'ont fait pour d'autres volets. Pour la formation et la main-d'œuvre, le plan d'action du créneau prévoit seulement des programmes de formation et des chaires de recherche.

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

Lors des entrevues, les PME ne participaient plus beaucoup aux réunions du créneau. Il y a aussi les acteurs de la ville de Baie-Comeau qui se sentaient peu interpellés

par la démarche, jugeant que le plan d'action profitait davantage aux entreprises et aux institutions de la ville de Sept-Îles. Dans ce contexte, les relations de partenariat ne sont pas les meilleures.

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

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

L'économie de la Côte-Nord est encore très dépendante de la grande entreprise. Une plus grande diversification lui permettrait de mieux surmonter les prochains cycles baissiers du prix des métaux. Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* ne peut forcer les grandes entreprises à aider les PME de la région à croître, ni à investir dans la 2<sup>e</sup> transformation. Le mieux que ses membres puissent faire, c'est de proposer des activités dans le plan d'action qui incitent les grandes entreprises à participer. Aluminerie Alouette doit créer des emplois dans la 2<sup>e</sup> transformation de l'aluminium, mais ses obligations ne sont pas vraiment compatibles avec l'expertise des preneurs d'ordre sur laquelle le créneau s'appuie principalement.

Dans ce créneau, à l'instar des autres créneaux examinés, on se demande finalement si le projet ACCORD établit des balises suffisantes à l'élaboration de projets à la hauteur des attentes signifiées. Considérant le faible nombre de PME composant le créneau, leur peu d'emprise sur les décisions des grandes entreprises, l'absence de budget pour la réalisation des activités en dehors des enveloppes des ministères, la vision du créneau

*Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, celle de devenir, au cours de la prochaine décennie, une référence incontournable reconnue mondialement pour son expertise apparaît bien optimiste.

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

## 4. La Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine

L'économie de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine est liée beaucoup aux secteurs suivants : la forêt, l'agriculture, la pêche et le tourisme, des secteurs à forte concentration saisonnière. À la fin de l'hiver, le taux de chômage grimpe d'au moins 10 points de pourcentage. Par exemple, en septembre 2005, il était de 13,1 % alors qu'il était de 24,5 % en avril 2005, cinq mois plus tôt. La région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine détient encore le taux de chômage le plus élevé malgré une amélioration de sa situation ces dernières années. En guise de comparaison, pour l'ensemble du Québec, les taux de chômage des mois de septembre et d'avril 2005 étaient respectivement de 7,6 % et 8,5 %<sup>179</sup>. L'écart entre les taux de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et de l'ensemble du Québec est donc impressionnant.

Devant un taux de chômage persistant de plus de 20 % dans la deuxième moitié des années 1990 et le plus bas niveau de l'indice des disparités régionales de développement, le gouvernement du Parti québécois lançait, en novembre 1999, un plan majeur de relance de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Une somme de 49 M\$ fut injectée dans l'économie régionale pour diversifier l'économie, soutenir les projets économiques, accélérer les travaux d'infrastructures, etc. En novembre 2000, le gouvernement ajouta 15 M\$ en mesures fiscales pour la région, visant les secteurs éolien et maritime.

La *Stratégie de développement économique des régions ressources* de mars 2001<sup>180</sup>, constitue pour la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, la deuxième phase de ce plan de relance, avec une aide supplémentaire de 97 M\$. En plus des mesures fiscales habituelles que l'on retrouve dans toutes les régions ressources (impôt zéro pour les PME manufacturières, crédit d'impôt remboursable de 40 % pour les nouveaux employés dans le domaine de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation), la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine bénéficie d'une bonification du crédit d'impôt remboursable pour la production d'énergie éolienne. Dans

---

<sup>179</sup> Données tirées de STATISTIQUE CANADA. 2006. *Revue chronologique de la population active 2005*. Numéro 71F0004XCB au catalogue.

<sup>180</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

les mesures budgétaires, une somme de 8,4 M\$ est consacrée au développement de créneaux d'excellence et à l'économie du savoir. On retrouve un soutien au développement touristique des Îles-de-la-Madeleine, notamment par le biais d'un nouveau lien maritime de type croisière entre Montréal-Chandler et les Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs projets touchent l'industrie forestière et l'exploration minière. On améliore le financement des PME et on met en place un fonds de création d'emplois municipaux pour des projets récréotouristiques ou environnementaux.

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le projet ACCORD ne se dissocie pas du *Plan de relance* et de la *Stratégie de développement économique des régions ressources* dont on vient brièvement de parler. Selon un intervenant, le projet ACCORD est même « né en Gaspésie ». Voici l'historique du projet ACCORD raconté par l'un de ses acteurs :

« En fait, ça a commencé dès 1998. En septembre 1998, on avait rencontré le premier ministre d'alors, qui était M. Bouchard, parce que notre région était dans de très grandes difficultés économiques. Elle l'est encore, mais elle l'était encore plus à ce moment-là. On a dit : écoutez M. Bouchard, ça serait important que vous ayez une attention particulière pour notre région et que vous nous donniez des moyens particuliers parce que les moyens qui sont donnés aux régions du Québec actuellement, ce sont les mêmes partout, et chez nous, ça n'a pas d'effets. On lui a apporté des exemples très concrets où des programmes qui étaient censés aider les entreprises étaient, pour nous, inaccessibles, soit que la mise de fond était difficile à trouver pour certains entrepreneurs, soit que les programmes n'allaient pas aider les petites entreprises comme on peut en développer ici, etc., etc. Donc, on lui a dit que ça ne marchait pas, que les programmes n'étaient pas adaptés à notre réalité et tout ça, alors on l'a convaincu de nommer M. Landry en charge d'un comité de travail pour élaborer avec la région, sous une proposition de la région, une stratégie de diversification de l'économie régionale. Et cette stratégie s'est élaborée sur la base de six chantiers particuliers : le récréotourisme; la ressource marine, comprenant la biotechnologie, la mariculture, la transformation des produits marins; et aussi les technologies de l'information et des communications, parce qu'on voulait profiter du déploiement d'un réseau de fibres optiques au niveau régional. Pour faire vite, on avait donc un certain nombre de chantiers qui correspondent aujourd'hui à ACCORD, parce qu'en réalité, c'était déjà dans notre vision. Et on a demandé au gouvernement du Québec de nous accompagner financièrement dans des budgets à court terme pour aider l'emploi, des

budgets à plus long terme pour aider les entreprises et l'investissement, et aussi des mesures fiscales particulières. Et le gouvernement a accepté et a travaillé avec nous à l'élaboration du *Plan de relance* de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine rendu public en novembre 1999, après un an de discussions et de travail. Et ils ont élaboré, à ce moment-là, une politique fiscale spécifique pour la région de la Gaspésie dans laquelle on retrouvait des mesures fiscales spécifiques pour aider le développement de l'éolien, de la mariculture, des biotechnologies et de la transformation de produits marins. Alors, c'était donc des mesures fiscales qui nous ont été offertes dès novembre 2000, et la stratégie des régions ressources qui est arrivée par la suite avec (les) créneaux ACCORD est venue confirmer dans le fond tout ça, mais pour le reste des régions du Québec parce que nous, on l'avait déjà. On travaillait déjà comme ça. [...] Et c'est après qu'ACCORD est arrivé. Mais pendant tout ce temps-là, nous, on était en démarche ACCORD depuis un bon bout de temps. »

#### 4.1 Entente ACCORD 1

En décembre 2002, quatre créneaux d'excellence ont été officiellement reconnus à la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dans le cadre du Projet ACCORD<sup>181</sup> : les Ressources, sciences et technologies marines, le Récrétourisme (grande nature, aventure, culture et tourisme de santé), l'Éolien et les Produits forestiers (à valeur ajoutée).

En ce qui concerne le créneau **Ressources, sciences et technologies marines**, il s'agit d'un créneau coleader avec les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. La Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est encore aujourd'hui une région où la pêche demeure une activité importante en termes de revenus et d'emplois. La région dispose également d'entreprises liées aux technologies marines, à la construction et réparation de bateaux, à l'aquaculture. Ce créneau est étudié de façon particulière dans cette recherche sous le titre : Le Québec maritime.

Le créneau *Récrétourisme santé/nature* a été évalué comme étant un créneau leader. L'industrie touristique est, sans contredit, un apport important pour l'économie de cette région. Les paysages de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, l'observation des

---

<sup>181</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, Société générale de financement, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.



phoques, la motoneige, la présence importante de parcs et de réserves en font une destination touristique recherchée. Ce créneau est examiné de façon particulière à la section 4.2 de ce chapitre.

L'**Éolien** est un créneau en émergence pour la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. On a fait part précédemment que le gouvernement avait privilégié la région pour la fabrication d'éoliennes. La Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine possédait déjà deux parcs d'éoliens de 76 éoliennes à Cap-Chat et de 57 éoliennes à Matane à la fin des années 1990. Ce créneau a fait l'objet d'une analyse distincte.

Finalement, le créneau **Produits forestiers à valeur ajoutée**, considéré comme créneau en évaluation, vise à trouver des produits de niche pour le sapin baumier et le peuplier faux tremble, des essences d'arbres que l'on retrouve abondamment en Gaspésie. La Gaspésie fait partie des régions forestières du Québec.

#### 4.1.1 Critères de sélection des créneaux

Comme la citation précédente le précisait, les créneaux d'excellence de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont été identifiés à l'époque du *Plan de relance*, mais la question que l'on se posait à l'époque n'était pas liée à un positionnement sur la scène internationale, mais plutôt à un positionnement par rapport aux autres régions du Québec. Voici la réflexion qui a précédé l'identification des créneaux d'excellence :

« Dans quoi pourrait-on être les meilleurs au Québec? Dans quoi pourrait-on dire que nous, on contribue au Québec? Ce n'est pas vrai que c'est dans les forêts, même si on a une économie fondamentalement basée sur les forêts, ce n'est pas dans les forêts qu'on se distingue. On est loin du Saguenay-Lac-Saint-Jean là-dessus, on est loin de l'Abitibi, [...] même loin de la région de Québec, en réalité. Donc, pour ce qui est de notre forêt, ce n'est pas un créneau d'excellence pour nous. Ce que sont nos créneaux d'excellence, ce qu'on a développé, c'est autre chose.

Quand on a regardé notre singularité, on a dit : où est-ce qu'on peut être les meilleurs au Québec? Alors, on a identifié trois champs. On a dit : le récréotourisme, je pense qu'on a une vaste région touristique, pas tellement vaste en termes de territoire, mais vaste en termes d'activités. Tu as la mer, tu as la montagne, tu as les îles, tu as beaucoup d'attraits, beaucoup de capacité

de développement touristique, et le (volet) santé nature, grande nature, c'était vers là qu'on voulait aller. Et on avait déjà désigné ça comme un créneau d'excellence pour nous en misant sur nos forces, le système productif qui existait déjà, et la notoriété dont notre région bénéficiait. Ça été la même chose au niveau de la mariculture, ça été la même chose au niveau des biotechnologies et des ressources marines. La région de la Gaspésie, indépendamment du Québec maritime, juste la Gaspésie et les Îles administratives, on est pour 80 % de la production du Québec de poissons, de produit marin. [...]

Ce créneau-là (l'éolien), on l'a identifié par absence. C'est qu'il n'y a personne qui s'en occupait et on était les seuls à avoir des éoliennes sur notre territoire, c'est-à-dire à Cap-Chat. C'était ici qu'il y avait eu les premières expériences éoliennes, à Cap-Chat, avec la grande Éole, et on avait des petites entreprises qui commençaient à se spécialiser dans ce domaine. Le groupe Ohméga, le groupe Delta. On avait des entrepreneurs qui commençaient à s'intéresser beaucoup au domaine éolien et on savait qu'il y avait des projets à Murdochville, on savait qu'il y avait des projets dans l'air. Donc, on a dit : on va occuper un champ. Il n'est pas occupé par personne. On n'est pas plus fou que d'autres. Donc, c'est là qu'on a dit qu'on allait occuper ce champ-là. »

Lorsque le projet ACCORD est arrivé, la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine a fait rapidement consensus sur les créneaux qu'elle voulait développer. Le comité régional était déjà formé et les études de prospection et de prospectives étaient déjà effectuées :

« Et ensuite, il y a eu des discussions pour la mise en place du comité ACCORD. Comme on avait largement travaillé, pour nous, c'est devenu comme naturel. On n'a pas eu besoin de beaucoup de réunions pour dire dans quoi on s'en allait. C'était une belle période, parce qu'on a fait rouler les choses rapidement ici en Gaspésie. Rapidement, on s'est entendu sur trois créneaux avec le secteur forestier qui était un créneau en évaluation. On parlait de sapins baumiers, peupliers, trembles, et finalement, ça ne s'est pas concrétisé, mais pour ce qui est des ressources techniques marines, de l'éolien et du récréotourisme, on a fait rapidement consensus régional autour de ça. »

Selon ce même intervenant, l'idée même des créneaux d'excellence et des systèmes productifs locaux provient des acteurs de la Gaspésie et du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) qui s'intéressaient dès cette époque à ces concepts :

« Dans le fond, c'est le CRCD qui était la bougie d'allumage de tout ça, avec les chambres de commerce, avec la table des préfets, et c'est beaucoup nous, qui avons mis de l'avant ces idées-là de créneaux d'excellence, de diversification de l'économie par les créneaux d'excellence, de regarder notre développement plus par l'angle de la filière industrielle, de la filière productive, d'aller chercher les centres de recherche, les centres de formation. [...] Donc, ç'a été exactement comme ça qu'on a travaillé, nous, ACCORD. »

#### 4.1.2 Objectifs d'affaires

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, contrairement à ce que l'on a vu précédemment dans les autres Ententes ACCORD 1, les retombées économiques ont été chiffrées dès l'identification des créneaux d'excellence, sous condition d'être ultérieurement précisées dans le cadre de l'Entente ACCORD 2. Des prévisions qui étaient très optimistes :

Pour le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* :

Croissance du nombre d'emplois à temps plein de 2 500 à 4 000 d'ici 5 ans;  
 Augmentation de la valeur des activités économiques du créneau de 40 % d'ici 5 ans et possibilité de doubler les activités de recherche et développement au cours de la même période;  
 Maintien du niveau des exportations de 80 % du volume de production;  
 Augmentation de 25 % du nombre d'entreprises, principalement en aquaculture et en biotechnologie d'ici 5 ans.

Pour le créneau *Récréotourisme santé/nature* :

Création de 1 160 emplois au cours des cinq prochaines années et consolidation des emplois présents;  
 Retombées de 250 M\$;  
 Augmentation de 10 % du nombre d'entreprises.

Pour le créneau *Éolien* :

Création de 1000 emplois directs, dont 10 % en recherche et développement;  
 Augmentation du PIB du Québec de 200 M\$;  
 Création d'une véritable filière industrielle éolienne au Québec.

La date de signature de l'Entente ACCORD 2 comprenant l'élaboration de plans d'action pour chaque créneau était fixée à mai 2003<sup>182</sup>.

### 4.1.3 Comité ACCORD

« (les fermetures d'entreprises) Ça a commencé à frapper dur à partir de 1996, 1997, 1998. Et là, le mieux qu'on pouvait faire, [...] c'était de limiter la vitesse à laquelle on reculait. [...] Il y a eu une espèce d'appel à tous qui a été lancé initialement par M. Bouchard, le premier ministre de l'époque, et tout de suite après, par M. Landry. [...] Alors là, dans l'appel à tous, on sentait que le gouvernement avait mis à contribution tout son appareil. Au départ, c'était son appareil socio-économique, surtout du côté provincial et appuyé par le fédéral, mais là, on a senti que toutes les idées étaient les bienvenues. »

Le gouvernement du Parti québécois s'est intéressé de près au *Plan de relance* de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Dans les pages suivantes, on verra, dans quelle mesure, tout semblait possible à cette époque. Devant cette perspective, il fut alors assez facile de réunir les acteurs régionaux pour travailler d'un commun accord. Le ministre Bernard Landry était président du comité de relance et s'est même occupé personnellement de solliciter la participation des principaux acteurs de la région. Il a été très présent dans la région :

« Monsieur Jean Charest n'est pas venu ici une fois. Ça fait 3 ans. Landry venait quasiment tous les mois. C'était une autre histoire. Quand on ne sait pas lire, on n'a rien qu'à regarder (rires), on comprend pareil. »

Le Tableau XXXIV présente les membres du comité régional ACCORD en date du 16 février 2006. On remarque que les trois principaux créneaux de la région sont bien représentés par les dirigeants d'entreprises, même si certains de ceux qui siégeaient au comité régional ACCORD à son origine ont quitté le bateau depuis. Les principaux

---

<sup>182</sup> ACCORD Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. 2002. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_gaspesie.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_gaspesie.pdf), décembre. (Page consultée le 5 mars 2006).

organismes de soutien y sont également présents et sont représentés par des membres influents.

**Tableau XXXIV. Comité régional ACCORD, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006**

<b>Nom</b>	<b>Organisme, secteur de spécialité</b>
ARSENAULT, François	FABRICATION DELTA
BOURDAGES, Évangéliste	GROUPE OMHÉGA
BOUCHARD, Eugène	Président du Comité ACCORD
DUCHESNEAU, Lucille	HOTEL MOTEL FRANCIS
LEBLANC, Camil	ENTREPRISES LÉO LEBLANC INC.
LEBLANC, Jacques	LEBLANC, BOURQUE, ARSENAULT, MARIN
LELIÈVRE, Roch	P.D.G. de LELIÈVRE, LELIÈVRE ET LEMOIGNAN
MAMELONET, Georges	LA MAISON DU PÊCHEUR
OUELLET, Yannick	Chef consultant
MALO, Chantal	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT
SAMUEL, Renaud (président)	MARINARD MARINARD BIOTECH
VIGNEAU, Diane	LE PETIT CAFÉ ET CHEZ DIANE
<b>Personnes-ressources</b>	
JONCAS, FRANÇOISE	MDEIE, Directrice régionale
COTTON, Marie-Jeanne	SERVICES QUÉBEC, Responsable régionale
PARENT, Michèle	MAPAQ – PÊCHES, Directrice régionale par intérim
DUFOUR, Steve	INVESTISSEMENT QUÉBEC, Directeur
GROLEAU, Marc	EMPLOI-QUÉBEC, Directeur régional
SCANTLAND, Gilbert	CRÉ GASPÉSIE – ÎLES-DE-LA-MADELEINE, Directeur général

#### 4.1.4 Missions commerciales

Comme d'autres comités régionaux ACCORD, certains membres du comité régional ACCORD de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont pu participer à une mission économique. Ils sont allés en Écosse et en Irlande, constater de visu le succès de régions qui étaient auparavant aux prises avec un taux de chômage de l'ordre de celui de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et qui sont maintenant en pénurie d'emplois. Comme ailleurs, cette expérience a eu un impact positif sur la mobilisation des acteurs régionaux.

#### 4.2 Créneau *Récréotourisme santé/nature*

L'industrie touristique est importante pour l'économie de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Selon les données publiées par le ministère du Tourisme du Québec<sup>183</sup>, cette industrie rapportait 196 M\$ à la Gaspésie en 2004 et 39 M\$ aux Îles-de-la-Madeleine en 2004 (Tableau XXXV). À titre d'indication, la part des recettes de l'industrie touristique pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, calculée en fonction du PIB au prix de base de 2004, est de 11,9 % comparativement à 2,9 % pour l'ensemble du Québec<sup>184</sup>. Les retombées économiques pour l'industrie du tourisme sont à peu près les mêmes que dans l'industrie de la pêche, mais la première embauche un nombre plus grand de travailleurs :

« Mais en termes de retombées économiques, ce n'est pas du tout le même. Dans les pêches, c'est 225 millions (\$) à peu près de retombées économiques alors que dans la forêt, tu es tout près du 3/4 de milliard, 750 millions (de \$). Ce sont des emplois beaucoup plus à long terme, des emplois beaucoup mieux rémunérés. C'est du travail à l'année dans les usines de sciage et tout ça. Dans le tourisme, c'est peut-être 220, 250 millions (de \$) aussi, peut-être un peu moins, mais encore là, c'est beaucoup d'emplois, mais à très court

<sup>183</sup> MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. (s.d.) *Tourisme en chiffres 2004* – version finale. [Http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/statistiques/index.html](http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/statistiques/index.html). (Page consultée le 26 novembre 2006).

<sup>184</sup> Recettes de l'industrie touristique de 2004/PIB au prix de base de 2004. Estimations de l'Institut de la statistique du Québec du PIB au prix de base par région. [Http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm/finnc/conjn\\_econm/compt\\_econm/tableau\\_pib\\_2000-2005.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm/finnc/conjn_econm/compt_econm/tableau_pib_2000-2005.htm).

terme. Et ce n'est pas (bien) payé. Donc, en termes de contributions à l'économie, c'est la forêt qui est le plus important. Après ça, tu aurais les pêches et le tourisme qui sont à peu près sur un pied d'égalité en termes de contribution économique. Et la première, première, première, c'est le service. C'est 80 % de la main-d'oeuvre qui est dans le service ici. »

**Tableau XXXV. Données statistiques sur le tourisme dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et comparaison avec la région de Montréal, 2004**

	Gaspésie	Îles-de-la-Madeleine	Montréal
Volume de touristes	856 000	75 000	6 478 000
Recettes	196 M\$	39 M\$	2 330 M\$
Dépenses moyennes par séjour	229 \$	522 \$	360 \$
Durée moyenne du séjour	4,1 jrs	8,7 jrs	3,0 jrs
En provenance du Québec	83,3 %	91,5 %	38,1 %
Des autres provinces canadiennes	7,1 %	2,7 %	30,0 %
Des États-Unis	4,0 %	5,0 %	19,8 %
Des autres pays	5,6 %	0,8 %	12,1 %
Entreprises associées au secteur	1 106	501	6 465
Taux d'occupation moyen	39,9 %	40,5 %	65,4 %
Prix quotidien moyen de location	65,10 \$	64,80 \$	122,80 \$

Source : Ministère du Tourisme,  
[http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/etudes/tourisme\\_chiffres2004.pdf](http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/etudes/tourisme_chiffres2004.pdf).

Au Tableau XXXV, on remarque que les Québécois sont les principaux touristes de ces régions, avec un pourcentage de 83,3 % pour la Gaspésie et de 91,5 % pour les Îles-de-la-Madeleine; ce pourcentage n'est que de 38,1 % pour la région de Montréal. De même, le nombre d'entreprises associées au secteur du tourisme est estimé à environ 1 600 et seulement 1 500 emplois seraient générés par le tourisme dans cette même région<sup>185</sup>. Le taux d'occupation moyen dans les établissements d'hébergement n'est que de 40 % dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (65,4 % à Montréal) et le prix moyen des chambres est relativement bas, soit environ 65 \$ par jour comparativement par exemple à Montréal, où il est de 122,80 \$ par jour pour la même année.

<sup>185</sup> Idem.

D'après les intervenants rencontrés, les retombées de l'industrie touristique sont plus élevées que ne laissent paraître les chiffres ci-dessus cités. Aux Îles-de-la-Madeleine, on fait mention de 1 400 emplois reliés et des retombées économiques de l'ordre de 50 M\$. L'industrie touristique rapporterait presque autant que l'industrie de la pêche; elle constitue le 2<sup>e</sup> moteur économique. L'achalandage y a fortement augmenté, on parle d'une croissance phénoménale en 7 ans, de 30 000 à 54 000 visiteurs. Cette augmentation s'est accompagnée d'une augmentation de l'offre de services : on est passé de 8 à 36 *Bed and breakfasts* (Couettes et café), d'une centaine à plus de 360 maisons à louer. Plusieurs activités touristiques ont été subventionnées par le biais des ententes spécifiques en tourisme avec le gouvernement du Québec, ce qui a favorisé une hausse de l'achalandage. Mais de 2003 à 2006, on constate une baisse du nombre de visiteurs sur l'archipel<sup>186</sup>.

#### 4.2.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Récréotourisme santé/nature*. Elle commence par les objectifs poursuivis, suivie de la présentation de la stratégie et du plan d'action qui ont été élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

##### 4.2.1.1 Objectifs poursuivis

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* se rapporte aux produits liés à la nature, l'aventure, la culture et le tourisme de santé. L'écotourisme est un marché en croissance, mais l'on désire également rejoindre la clientèle d'affaires et le marché des croisières. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine désire accroître la clientèle internationale de moyenne et de haut de gamme, intéressée par « des expériences touristiques empreintes d'authenticité et d'une identité régionale tout à faire distincte »<sup>187</sup>. Pour ce faire, elle

<sup>186</sup> GAUDET, G. (s.d.) « La loi 76 - Cause d'une profonde division au sein de l'industrie touristique ». *Le Radar*. [Http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877](http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877), (Page consultée le 26 novembre).

<sup>187</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, Société générale de financement, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.



compte, pour les années à venir, améliorer son offre de services et mettre en place des infrastructures de qualité. Elle désire consolider et allonger la saison touristique actuelle, mais aussi développer la saison hivernale :

« J'y crois parce que, dans le fond, c'est certain que veut, veut pas, en Gaspésie, c'est l'industrie principale. On a les atouts pour se démarquer et pour continuer le développement. On est peut-être à 15-20 % de notre potentiel pis on a tout, que ce soit les paysages, les richesses que la nature nous a données, mer et montagnes. Sauf qu'il faut se donner les outils de développement, pis être capable aussi d'avoir une qualité de service qui rencontre les besoins et les exigences d'une clientèle internationale, qui va faire la différence, parce que, entre vous et moi, la Gaspésie est visitée à 70-80 % par la clientèle québécoise. »

Pour 2011, la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine s'est donné la vision suivante :

« Que la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine se repositionnent comme une destination touristique quatre saisons, de classe internationale, sur les thèmes de la mer et de la montagne et qu'elles soient reconnues parmi les chefs de file du créneau Récréotouristique au Canada et dans le monde. »<sup>188</sup>

#### 4.2.1.2 Stratégie et plan d'action élaborés

Selon quelques intervenants, il y a eu plusieurs études qui se sont penchées sur les orientations à prendre pour développer l'industrie touristique dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Ce qui est intéressant cette fois-ci, contrairement aux autres, c'est que la région s'est dotée d'un véritable plan d'action.

Le plan d'action est basé sur le développement de cinq pôles : la Baie-des-Chaleurs, La Pointe-Percé-Gaspé, les Chic-Chocs, Matane et les Îles-de-la-Madeleine. En misant sur la complémentarité de ces pôles, on désire ainsi renforcer le positionnement de la région à l'échelle internationale. Cinq objectifs stratégiques sont identifiés :

Établir une masse critique sur des pôles ciblés;  
Pénétrer les marchés de moyen et de haut de gamme;

---

<sup>188</sup> MDEIE. 2006. « Projet ACCORD - Signature de l'entente pour le développement du créneau Récréotouristique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ». *Communiqué de presse*, Percé, le 13 juillet.

Renforcer la saison touristique estivale et développer les autres saisons, notamment celle de l'hiver;

Améliorer les conditions d'accès notamment aux pôles;

Qualifier la main-d'œuvre et en assurer la rétention dans les entreprises touristiques<sup>189</sup>.

Le plan d'action<sup>190</sup> est composé des 7 orientations suivantes :

- l'entrepreneurship;
- l'accessibilité et le transport;
- la recherche et l'innovation;
- la formation et la qualification;
- l'organisation et la mise en marché;
- le financement;
- les produits et activités.

Au niveau de l'*Entrepreneurship*, on désire notamment accroître le nombre d'entrepreneurs, assurer la relève, créer une dynamique entre les entreprises. Pour ce qui est de *Transport et de l'accessibilité*, il y a bien sûr l'amélioration du transport maritime (ex. : pour la clientèle des croisières), du transport aérien (ex. : allongement de la piste d'atterrissage des Îles-de-la-Madeleine), du transport ferroviaire (ex. : wagons panoramiques) et du transport routier (ex. : amélioration du réseau routier). Pour ce qui est de la *Recherche et de l'innovation*, il s'agit surtout d'améliorer l'information en effectuant une veille stratégique et en réalisant certaines études de marché. La *Formation et la qualification* sont inscrites à l'intérieur de plans de développement des ressources humaines distincts pour la Gaspésie et pour les Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs actions sont prévues pour favoriser l'attrait et la rétention (ex. : hébergement disponible, site Internet de recrutement) et améliorer la qualification de la main-d'œuvre. L'orientation reliée à l'*Organisation et mise en marché* concerne les efforts à déployer pour atteindre le niveau de clientèles nationales et internationales désiré. Le *Financement* des projets est, bien entendu, un enjeu majeur à la réalisation du plan d'action. Dans cette orientation, on songe entre autres à la disponibilité du capital patient pour le financement de projets privés. Finalement, le plan d'action expose un ensemble d'activités à réaliser dans chacun des

---

<sup>189</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2005. *Créneau Récréotouristique, La stratégie*. Document de travail, MDERR, 26 janvier.

<sup>190</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Créneau Récréotouristique, Plan d'action*. Version projet modifié suite à la réunion interministérielle tenue le 28 février.

pôles retenus, allant de l'aménagement de la marina de Matane et l'amélioration du parc hôtelier du Mont-Saint-Pierre, en passant par l'agrandissement du golf de Fort-Prével et l'aménagement d'une promenade piétonnière à Bonaventure, jusqu'à la construction d'un Centre des congrès aux Îles-de-la-Madeleine.

Le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* fait appel à une multitude d'acteurs pour sa réalisation. L'Association touristique régionale (ATR) joue un rôle de premier plan dans plusieurs de ces activités, mais il y a également la Conférence régionale des élus (CRÉ) et les Chambres de commerce qui sont directement concernées lorsqu'il s'agit d'activités de concertation. Pour les activités reliées à la formation et la qualification, les commissions scolaires et les Cégeps sont interpellés. Les ministères sont aussi mis à partie dans leur champ respectif. Enfin, lorsqu'il s'agit de développer les différents pôles, les villes et les municipalités, les entreprises et les organismes à but non lucratif jouent un rôle déterminant.

#### 4.2.1.3 Investissements nécessaires estimés

Dans la version du plan d'action obtenue, on n'indique pas les investissements nécessaires pour l'ensemble des activités. Ceux qui sont chiffrés concernent les produits et activités de chaque pôle et s'élèvent à plus de 160 M\$ (Tableau XXXVI).

**Tableau XXXVI. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature*, 2006-2011**

Pôle	M\$
Matane	7,50 \$
Chic-Chocs	32,24 \$
La Pointe- Gaspé-Percé	40,80 \$
Baie-dés-Chaleurs	72,50 \$
Îles-de-la-Madeleine	7,90 \$
<b>Total</b>	<b>160,94 \$</b>

Source : ACCORD Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Plan d'action du créneau Récréotouristique.

#### 4.2.1.4 Objectifs d'affaires anticipés

Lors des entrevues, la rédaction de la stratégie et du plan d'action était finalisée. Les documents ont été présentés au comité interministériel. On s'attendait à signer le protocole d'entente avec le gouvernement dans les prochaines semaines. Cette signature a été communiquée le 13 juillet 2006<sup>191</sup>. Le communiqué fait mention de retombées économiques importantes découlant du plan d'action du créneau, soit une augmentation des recettes touristiques annuelles de 230 M\$ à 332 M\$ en 2011 pour la Gaspésie et de 75 M\$ à 108 M\$ pour les Îles-de-la-Madeleine. On ne parle pas de création d'emplois. L'Entente ACCORD 2<sup>192</sup> a été signée par le ministre du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation, la ministre du Tourisme, la ministre responsable de la région, le président du comité régional ACCORD de la région, le président du comité du créneau Récrétourisme, le président de l'Association touristique de la région de la Gaspésie, la présidente de l'Association touristique de la région des Îles-de-la-Madeleine et le président de la Conférence régionale des élus de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

#### 4.2.1.5 Composition du comité de créneau

Une vingtaine de personnes composent le comité de créneau. Au Tableau XXXVII, on constate que le maire de Percé et propriétaire de La Maison du Pêcheur, M. Georges Mamelonet assume la présidence du créneau. On remarque également la présence de M. Francis Dumont de l'Office du Tourisme du Rocher Percé, également président de l'Association touristique régionale de la Gaspésie et de Québec Maritime<sup>193</sup>. Tous les acteurs sont à la table : les villes et les municipalités, la Conférence régionale des élus, le président du comité régional ACCORD, les représentants des plus importants hôtels, les associations touristiques et offices du tourisme et les principaux ministères concernés.

<sup>191</sup> MDEIE. 2006. « Projet ACCORD. Signature de l'entente pour le développement du créneau Récrétouristique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ». *Communiqué de presse*, Percé, le 13 juillet.

<sup>192</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Entente de mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du créneau d'excellence récrétourisme de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*.

<sup>193</sup> Le Québec maritime, fondé en 1997, est un regroupement de 5 associations touristiques qui ont uni leurs efforts de commercialisation afin de mieux atteindre la clientèle touristique hors Québec.

**Tableau XXXVII. Comité de créneau *Récréotourisme santé/nature*, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006**

Nom	Organisme, secteur de spécialité
APPLEBY, Nicole	Ville de New Richmond
BONATO, Michel	ATR – Îles-de-la-Madeleine
BOUCHARD, Eugène	Président du Comité ACCORD
BLANCHETTE, Marie-Ève	CLD de La Haute-Gaspésie
BOUDREAU, Jean-Jules	Municipalité des Îles-de-la-madeleine
BOUDREAU, Sylvie	Tourisme Baie-des-Chaleurs
BOULANGER, François	SÉPAQ – Parc National de la Gaspésie
CARIER, Théodore	Ministère du Tourisme
CLICHE, Roger	Développement Économique Canada
DESBIENS, Claude	Ville de Bonaventure
DUCHESNEAU, Lucille	Hôtel Motel Francis
DUMONT, François	Office du Tourisme du Rocher Percé
GALARNEAU, Daniel	Ministère de la Culture et des Communications
GINGRAS, Richard	Hôtellerie Baie Bleue
GRENIER, Alain	Ville de New Richmond
LANDRY, Jérôme	Municipalité de Matane
LAVOIE, Jacques	Municipalité de Sainte-Anne-des-Monts
LEBLANC, Gérard	Groupe CTMA
MAMELONET, Georges (président)	Ville de Percé
RICHARD, Claude	CRÉ Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
RIOUX, François	Riôtel
MALO, Chantal	Société générale de financement
SAVOIE, Guy	Ville de Carleton-sur-Mer
STE-CROIX, Stéphane	Office du Tourisme et des congrès de Gaspé
TANGUAY, Sylvain	Association touristique de la Gaspésie
TÉTREAU, Marc	Ville de Carleton-sur-Mer
THÉRIAULT, Jean-Yves	B.M.B. – Îles-de-la-Madeleine

## 4.2.2 Composantes du développement économique

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

### 4.2.2.1 Marché interne du travail

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

#### A) Demande de travail

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

##### 4.2.2.1.1 Portrait du créneau

Lors de l'évaluation du potentiel d'excellence du créneau, on estimait que le créneau *Récréotourisme santé/nature* était composé d'environ 1000 entreprises et quelque 5 200 employés<sup>194</sup>.

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les entreprises de l'industrie touristique sont, pour la grande majorité, de petite taille. Selon les données du *Registre des entreprises* de Statistique Canada, seulement 7 des 501 établissements (avec employés) de

---

<sup>194</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD*. Session de travail, vendredi le 1<sup>er</sup> novembre.

l'industrie touristique étaient classés dans la catégorie des 50 employés ou plus dans la région au mois de juin 2005. Ils étaient seulement 38 établissements de la sorte dans la catégorie des 20 à 49 employés. La grande majorité des employeurs de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont donc moins de 20 personnes à leur emploi<sup>195</sup>.

Le nombre d'employés varie grandement selon la période de l'année. Selon une enquête récente effectuée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) réalisée en Gaspésie<sup>196</sup>, 75 % des entreprises interrogées embauchaient moins de 19 employés en haute saison et 10 % (13 entreprises sur 127) employaient plus de 40 personnes; parmi ces dernières, seulement 3 entreprises comptaient entre 100 et 199 employés. L'enquête évalue l'embauche à plus de 2 000 employés. Aux Îles-de-la-Madeleine, une autre étude publiée en 2004 indique que 60 % des entreprises de l'industrie touristique emploient moins de 5 employés et seulement 10 % d'entre elles emploient plus de 20 employés<sup>197</sup>.

Quoi qu'il en soit, le créneau touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est caractérisé par plusieurs entreprises de petite taille qui sont aussi saisonnières. Il n'y a pas d'entreprises d'envergure internationale telles que Intrawest à Mont-Tremblant. Il y a cependant quelques hôtels de la région qui sont classés quatre étoiles. Il y a aussi l'auberge des Chic-Chocs et le gîte du Mont Albert qui sont renommés et qui sont situés dans le Parc de la Gaspésie.

---

<sup>195</sup> STATISTIQUE CANADA. 2005. *Structure des industries canadiennes, nombre d'établissements selon le SIAN et la taille des effectifs pour certaines régions économiques par division de recensement du Québec*. Registre des entreprises, juin, compilations spéciales.

<sup>196</sup> GROUPE MISSION. 2005. A. ROULEAU dir. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH- Gaspésie*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.

<sup>197</sup> CONSULTANTS GUYLAINE VACHON ET SOCIÉTÉ CONSEIL BPS. 2004. *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, novembre.

#### 4.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Récréotourisme santé/nature* concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production; la productivité et la rentabilité; la commercialisation; les infrastructures; le service à la clientèle; et la réglementation, les normes et l'environnement.

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

Un observateur de l'industrie touristique constate une tendance, celle que les gens préfèrent effectuer des voyages de courte durée, de 3 à 5 jours, mais ils voyagent plus souvent. Ce serait là, une caractéristique des baby-boomers qui partiront massivement à la retraite dans les prochaines années. Ils sont d'ailleurs plus jeunes, en meilleure santé et disposent de meilleurs moyens financiers que leurs aînés. Ils sont aussi de plus en plus attirés vers des produits de niche par rapport aux produits de masse :

« Moi, je pense que l'avenir du Québec, ce sont des produits de niche. [...] Et quand on est dans le produit de niche, on est rarement dans le bas de gamme. [...] Les produits de masse pour Montréal, Québec : pas de problème, parce que dans une grande ville, t'en as pour tout le monde. Mais en région? [...] Regarde les beaux produits de la Gaspésie, il y en a quand même de belles réussites dernièrement, le festival de Petite-Vallée, c'est une niche, ça! »

Toutefois, de plus en plus de destinations ou de produits sont offerts sur le marché international, la concurrence est féroce :

« Partout dans le monde, tous les jours, il pousse de nouvelles destinations. L'industrie touristique, si on recule, il y a 20-25 ans, on avait les classiques de ce monde qui étaient Paris, Rome, Las Vegas, la Floride pis tout ça. Aujourd'hui, tous les jours, chacun sur la planète veut tirer son épingle du jeu de sa petite huche sur le bord d'un lagon dans des îles très exotiques de n'importe où. Alors, c'est sûr, les destinations poussent plus vites que l'augmentation de la population. »

Selon une personne interrogée, le Québec et encore moins les régions périphériques font le poids par rapport à la compétition internationale; on est même en train d'en perdre si



l'on se compare avec Vancouver. Il y a plusieurs destinations dans le monde qui offrent des produits plus alléchants et à meilleur prix :

« Parce que notre produit, n'en déplaît à tout le monde, il n'est pas fort. À côté de l'Australie, on n'est rien. Tu comprends? On n'est pas une destination à l'échelle internationale qui est si bonne que ça. Les politiciens, ils n'arrêtent pas de dire comment on est bon. Woh! les moteurs, ils ne sont jamais sortis de leur vie. Rapport qualité-prix? On n'est pas bon. Tu comprends? Pis encore moins dans les régions ressources! Parce que ces régions se font accroire qu'en 3 mois, ils vont faire leur année, ce qui est impossible. Elles plument les clients, pis les clients, ils ne retournent pas. Ce n'est pas tout le monde. [...] Écoute, en France là, tu fais 20, 40 kilomètres pis t'as un nouveau produit. »

Pour développer l'industrie touristique dans les régions au Québec et attirer la clientèle internationale, il faudrait penser autrement au Québec. Selon une personne interrogée, il y a trop de régions touristiques au Québec. On a trop souvent tendance à utiliser l'industrie touristique pour faire du développement économique régional au lieu de la considérer comme une véritable industrie qui repose sur un potentiel de marché. On ne connaîtrait finalement pas grand-chose de l'industrie touristique :

« On développe des produits parfois pour des clients que personne n'en a rien à cirer! L'exemple là, ça aurait été Murdochville. Une chance qu'il y a eu les éoliennes, ça a sauvé l'industrie touristique de Murdochville. On ferme un endroit, pis on veut le transformer en tourisme. Est-ce qu'on se demande : qui va aller voir ça? Ça intéresse qui cette affaire-là? Si on faisait une véritable analyse, on dirait : *No way!* Ce n'est pas un produit touristique, ça n'intéresse personne ça! Ce n'est pas vrai que tout intéresse tout le monde. Pis la pire erreur au Québec, c'est qu'on analyse les produits touristiques en se demandant qu'est-ce qui plaît aux Québécois. La preuve, c'est Tremblant. Les Québécois détestent Tremblant! Ça n'a pas été fait pour les Québécois! Pis j'espère qu'ils le détestent, parce que ce n'est pas fait pour eux autres. Et si on fait le produit de Tremblant pour les Québécois, bien Tremblant va crever de faim, comme il crevait de faim avant. Mais c'est quoi l'idée? C'est comme si on disait : l'avion là, bien faut tous être capable de s'en acheter un. Dans l'industrie touristique, il faut que tous les Québécois puissent s'acheter le produit qu'on développe, pis s'il n'est pas capable de se l'acheter, c'est un mauvais produit. Bien, voyons donc! »

Lors des entrevues, les idées de développement liées à l'industrie touristique ne manquaient pas dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Les promoteurs, même

s'ils font preuve d'un peu de découragement, ont encore la flamme et caressent des projets depuis longtemps. Des initiatives intéressantes sont en cours. Par exemple, en 2008, la Baie-des-chaleurs accueillera le congrès international du club des plus belles baies au monde.

Il y a plusieurs potentiels de marché sur le plan international pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La route 132 en Gaspésie a été reconnue par *National Geographic* comme l'un des deux circuits routiers à faire au Canada; elle est aussi reconnue par le *Guide Michelin* comme l'un 80 plus beaux circuits routiers au monde. Il y a le développement de la motoneige, à une période où les autres régions du Québec n'ont déjà plus de neige. Aux Îles-de-la-Madeleine, on propose depuis 15 ans l'observation des blanchons; les Îles-de-la-Madeleine sont aussi reconnues comme l'un des meilleurs endroits au monde pour l'exercice de la planche à voile, les sports de glisse et de vent (*kiteboard*).

L'industrie touristique devrait continuer de croître au cours des prochaines années. En plus des baby-boomers, on songe aux occasions d'affaires que permet l'augmentation du pouvoir d'achat des Asiatiques, en particulier, des Chinois. Selon une personne interrogée, il y a un potentiel extraordinaire de développement touristique pour la saison d'hiver. Les touristes de demain qui viendront de l'Asie n'ont jamais vu la neige et la région est très belle, habillée en blanc :

« Dans quelques années, 3-4-5-6 ans, l'essentiel de la masse touristique va provenir de pays comme l'Inde, l'Asie du Sud-est, la Chine où ils n'ont jamais vu la neige, ils ne connaissent pas ça. [...] Donc, on va avoir une différenciation vraiment très importante par rapport au reste de la planète. Et aussi, l'essentiel de la clientèle touristique internationale va provenir de grands centres urbains où les gens n'ont jamais vu d'original, donc il faut qu'on profite de ça et qu'on se développe en fonction des caractéristiques qu'on a. Donc, limiter la chasse et développer l'hiver surtout parce qu'à l'heure actuelle, la Gaspésie est plus belle l'hiver que l'été. Pour les gens qui vivent ici ou ceux qui viennent, ils s'en aperçoivent. C'est vrai que les lumières, les points de vue, la nature est beaucoup plus dramatique. C'est donc très différent comme expérience à vivre pour quelqu'un qui vient de Calcutta, par exemple. »

### Coûts de production, productivité & rentabilité

Le principal problème de l'industrie touristique dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, c'est sa saisonnalité. On mentionne que la période où l'industrie fonctionne à pleine vitesse dure à peine 2 à 3 semaines. Autrement, la saison débute à partir de la fin des classes scolaires au mois de juin et se termine au début du mois de septembre. Depuis quelques années, on observe même une réduction de la clientèle au mois de juin. La courte saisonnalité de l'industrie touristique fait en sorte qu'il est très difficile de rentabiliser les investissements :

« Nous avons quand même une très forte saisonnalité qui fait qu'en plus, nos opérations sont concentrées sur 2 mois, peut-être 3, puis après, dès que la mi-septembre arrive, écoutez, c'est pas mal coup de couteau. Donc, on n'est pas comparable à une région comme Québec ou Montréal qui vivent à l'année. »

« Actuellement, les périodes où on est pleins au bouchon ne sont pas longues. C'est à peine une, deux semaines, peut-être trois. On a une bonne période avec un bon taux d'occupation. Dans nos défis, il y a (celui) d'augmenter l'hiver où il nous reste de la place, de façon importante. [...] Ça va être important. Et après ça, l'autre défi, c'est le défi du printemps, du début de l'été. Quand je dis du printemps, je parle de la mi-mai ou en tout cas du mois de mai et du mois de juin. Juin, ça a baissé les dernières années et ça n'a comme pas de bon sens. Et mai, on n'est pas dans la *game pantoute, pantoute, pantoute*. »

En opposition à ce qui a été indiqué précédemment, l'une des difficultés soulignées concernant la rentabilité des entreprises, c'est la vente à rabais. Comme la saison est courte, on baisse les prix pour attirer le plus de clients dans notre entreprise. Cela a comme conséquence qu'il est très difficile de vivre de l'industrie touristique dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La situation serait même pire pour les entreprises liées au tourisme d'aventure composé de micro-entreprises peu structurées :

« C'est vendu à rabais, c'est impossible qu'une entreprise avec les prix qui existent sur le marché, d'être rentable. On a un groupe d'entrepreneurs en état de survie qui font des compromis partout. [...] Faites le tour dans la région des centres d'hébergement qui n'ont pas de subvention, qui n'ont pas de financement pour leur hébergement, vous seriez surpris. On prend juste le

cas d'Intrawest qui est subventionné à coup de millions pour faire de l'immobilier, c'est incroyable. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, comme les retombées économiques de l'industrie touristique n'ont pas augmenté autant que l'offre d'hébergement et de restaurants, chacun en a moins pour vivre. De plus, l'hébergement est souvent offert au noir, ce qui exerce des pressions à la baisse sur le prix de location.

### **Commercialisation des produits touristiques**

La commercialisation des produits touristiques est indispensable à la survie de l'industrie. L'un des participants établit un parallèle entre la baisse de la clientèle américaine, bien avant les événements du World Trade Center, l'augmentation du taux de change et la baisse de la promotion de l'industrie touristique aux États-Unis. Il a d'ailleurs appelé les fournisseurs pour confirmer ses doutes :

« Pourquoi Montréal investit 18 millions (de \$) dans la promotion, c'est que ça doit rapporter quelque part. Pourquoi Québec investit 9 millions? Pourquoi l'ensemble des régions touristiques investissent 30 millions de dollars dans la promotion? Nous, on investit 250 000 \$, 350 000 \$, donc c'est sûr qu'il y a un lien inévitable. Mais quand on parle de promotion, c'est aussi tout ce qui est web : l'hébergement de sites web, campagne par le web, gestion du site web, aller chercher ces nouvelles clientèles en termes de référencement, de publicité, de visites de journalistes, d'action de commercialisation avec l'industrie. Oui, c'est tout ça la promotion, ce n'est pas que la publicité, il y a toute une panoplie d'activités : salons aussi, des bourses professionnelles, qui font que plus on offre de visibilité à la région auprès des consommateurs et sur de nouveaux marchés, plus on va avoir de retombées en termes de visiteurs et donc, de retombées économiques. »

Mais la promotion des produits touristiques coûte également très cher. Les 2 \$ par nuitée que l'on paie en sus à l'hôtel servent à financer les campagnes de promotion. Le ministère du Tourisme au Québec est un parent pauvre qui dispose de peu de moyens pour venir en aide à l'industrie :

« Le ministère du Tourisme, je pense que leur budget est aux alentours de 105 millions (de \$), puis il y a 55 millions (de \$) pour les deux centres de congrès : Québec et Montréal. Puis le restant, c'est pour payer les

fonctionnaires. Puis il reste les grenailles pour la publicité. C'est ça, le budget pour le tourisme ici. »

Des intervenants de notre étude considèrent que l'application de la loi 76 qui permet de facturer une taxe de 3 % par nuitée d'hébergement commercial est inéquitable pour les régions dont la saison touristique est très courte. L'application de cette loi aux Îles-de-la-Madeleine a été rejetée lors d'une assemblée extraordinaire tenue le 22 novembre 2006, en partie à cause de l'hébergement au noir qui existe, mais aussi parce que d'autres commerces profitent de la manne touristique et n'ont pas l'obligation de facturer une surtaxe, comme les institutions financières et les commerces de détail<sup>198</sup>. Avec une rentabilité moins grande, il est difficile de demander aux entreprises de contribuer davantage pour la promotion. On songe à une « taxe éco touristique » de 10 \$ aux visiteurs qui débarquent aux Îles et qui permettrait également de maintenir les services aux citoyens sur le plan environnemental (ex. : gestion des déchets)<sup>199</sup> :

« C'est peut-être un peu ça qui a été reproché à la loi 76, c'est de dire, écoutez, alors qu'avant il y avait une certaine équité entre les différentes régions, là maintenant, le fait d'établir (une taxe), un 2 \$ pis Montréal est passé à 3 %, pour certaines des régions, il y a un déséquilibre au niveau des recettes promotionnelles qui est phénoménal. La Gaspésie a un budget, par exemple, de pratiquement 1 million de dollars et jusqu'à maintenant, nous avons ce qu'on appelle une entente spécifique en tourisme, qui était un peu une entente spécifique à la région des Îles-de-la-Madeleine, qui nous donnait 250 000 dollars par an pour assurer la promotion de la destination. Donc, l'entente spécifique a pris fin au 31 mars 2005 avec le gouvernement de Québec, Tourisme Québec, et enfin, le ministère des Régions. Donc, cette entente prenant fin, on se retrouve avec une coupure de 60 % de nos budgets de promotion. »

Depuis 1997, les associations touristiques du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ont uni leurs efforts de commercialisation auprès de la clientèle hors Québec sous le nom *Le Québec Maritime*. Selon un participant, ce n'est peut-être pas suffisant pour demeurer dans la course :

<sup>198</sup> GAUDET, G. (s.d.) « La loi 76. Cause d'une profonde division au sein de l'industrie touristique ». *Le Radar*. [Http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877](http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877). (Page consultée le 26 novembre 2006).

<sup>199</sup> PROVENCHER, N. 2004. « Des Îles écologiquement fragiles: les Madelinots commencent à s'interroger au sujet de l'impact du boom touristique sur l'environnement ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 1<sup>er</sup> août, A5.

« Parce que ce travail-là était fait via Le Québec maritime, qui était anciennement Tourisme Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Aujourd'hui, même si les plans de communication pis les plans de marketing sont revus, est-ce qu'il y a suffisamment d'argent dans le fonds, dans le programme aujourd'hui pour se battre avec des joueurs qui mettent de plus en plus d'argent? »

### **Infrastructures de qualité**

Lorsqu'on désire développer l'industrie touristique d'une région, il faut comprendre qu'on ne peut le faire sans dissocier les 5 sous-secteurs suivants : le voyage, l'hébergement, la restauration, les activités et le transport :

« Les gens vont pour faire de l'écotourisme c'est vrai, mais va falloir qu'ils rentrent dans un hébergement, va falloir qu'ils mangent au restaurant, va falloir qu'ils se déplacent. L'industrie récréotouristique, c'est une industrie qui intègre l'ensemble du processus. La personne a choisi sa destination, elle va planifier : Où elle va se déplacer? Quel moyen va être son transport? Où elle va coucher? Qu'est-ce qu'elle va manger? Puis qu'est-ce qu'elle va faire? Pas compliqué, c'est ça l'industrie touristique! »

Les efforts de commercialisation doivent donc compter sur une qualité de produit correspondante sur le plan de l'hébergement, de la restauration, des activités et du transport.

La saison touristique est courte en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. En dehors de cette saison, les attraits touristiques sont fermés et les services sont diminués :

« Quand on a commencé, on n'avait rien et on n'était pas connus, pis après avoir mis chacun quand même pas mal d'argent, on a commencé à avoir des retombés économiques trois ans plus tard, et on a fait un beau succès, mais qui a été atténué par le fait qu'on amenait des gens ici au début mai, des touristes étrangers, pis 80 % des attraits étaient fermés. Alors, on s'est tiré dans le pied. Il faut que, en même temps, tu aies un bon produit, que tu aies un bon accueil, que tu aies des gens qui sont capables au moins de parler deux langues et que tu sois aussi capable de les servir dans une période assez longue, pour bâtir ça. Mais souvent, il va manquer 1 ou 2 éléments de base pour faire tout ça. »

Et parfois, étant donné les grandes distances, il en coûte plus cher de maintenir les services. On peut penser, par exemple, aux sentiers de motoneige du *Tour de la Gaspésie* qui font la

joie des touristes aventureux qui les parcourent sur des centaines de kilomètres, mais ces kilomètres de sentiers coûtent cher à entretenir par les associations de motoneigistes.

La clientèle hors Québec que l'on désire attirer, qui est plus à l'aise financièrement, s'attend également à des infrastructures d'hébergement et de transport de qualité. L'un des participants faisait remarquer qu'il n'y a que quatre hôtels 4 étoiles en Gaspésie et que les standards de qualité d'hébergement ne sont pas uniformes à travers la région :

« Premièrement, il faut s'assurer, je dirais, d'un "label qualité minimum des joueurs principaux", d'amener le niveau un peu partout, que ce soit nos routes, que ce soit notre hébergement, notre restauration, notre accueil, l'accès aux transports, que ce soit le train; le train, je pense qu'il y a de quoi à faire avec ça. L'avion, je trouve que c'est un peu un discours de sourds, les compagnies aériennes disent : donnez-nous du volume on va amener du monde, pis nous autres on dit : donnez des prix pis on va amener du monde, bon, ça ne finit plus. Mais il faut qu'à la base, qu'on se donne un bon produit, pis c'est quoi les investissements qu'on met pour se vendre. »

Plusieurs personnes interrogées ont parlé de l'importance d'améliorer les transports. Il faut s'être promené plusieurs jours sur les routes de la Gaspésie pour constater à quel point certains tronçons de route sont dans un état lamentable :

« Ensuite, (il faut) arriver à intéresser nos gouvernements sur les programmes d'infrastructures. Nos routes sont finies, ce n'est pas à travers le Programme ACCORD qu'on va faire nos routes! »

Il faut aussi prendre l'avion et se rendre dans les régions périphériques pour constater que ce moyen de transport est peu accessible tant sur le plan du prix que sur celui des horaires :

« Pars de Montréal pis va en Abitibi, tu vas en faire du kilométrage en maudit pour rien. Bien au prix qu'est l'essence là! Pis à la vitesse que les gens veulent avoir leurs vacances! Écoute bien! Le problème du transport aérien au Québec, c'est bien plus ça le problème des régions ressources! C'est la capacité que les gens débarquent à Montréal, soient capables d'être là en 3 heures. Essaie donc de partir de Montréal pis d'aller en Gaspésie en 3 heures! Essaie donc d'aller aux Îles-de-la-Madeleine! Puis à quel prix? Écoute, tu pars de Montréal, tu t'en vas aux Îles, c'est pareil comme si tu retournes à Paris! »

« Bien, écoute, on n'a pas d'accessibilité, on a un vol par jour, il est plein parce que les gens descendent à Gaspé, il n'y a pas de place pour venir aux

Îles où bien il y a du brouillard, ou tout ce que tu veux. J'ai une employée, la semaine passée, qui est partie de Gatineau, jeudi matin, elle prend le vol Montréal-Québec. L'avion ne part pas de Québec jeudi soir, elle n'a pas de place vendredi. Vendredi soir, l'avion ne part encore pas de Québec. Samedi soir, elle a une place sur le vol à 7 heures et à 11 heures et demie. Ils leur disent qu'ils peuvent atterrir à Gaspé, et 5 minutes après, ils vont atterrir à Gaspé, 5 minutes après, elle s'en vient aux Îles, (mais) ils s'en vont coucher à Charlottetown. Ils sont arrivés aux Îles dimanche matin à 11 heures, partie de Gatineau depuis jeudi matin. »

Selon plusieurs intervenants rencontrés, le développement touristique ne peut se faire sans un investissement important au chapitre du transport aérien. Il y a la difficulté de négocier des prix et une meilleure accessibilité avec les compagnies aériennes et les sous-régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'ont pas nécessairement les infrastructures qu'il faut pour accueillir de plus gros avions :

« S'il y a un ministère qui a été excessivement interpellé dans notre démarche, c'est le ministère des Transports parce que le principal problème ici, c'est l'accessibilité au territoire. On se bat les uns contre les autres pour avoir un aéroport sur lequel les avions pourraient se poser. Il y a deux semaines, il y a deux réunions coup sur coup qui ont été annulées parce que l'avion n'a pas pu se poser à l'aéroport de Gaspé. »

L'augmentation de l'achalandage touristique aux Îles-de-la-Madeleine n'est pas sans lien avec le transport maritime. Depuis le début des années 2000, des bateaux en provenance des provinces maritimes s'arrêtent sur l'archipel. Du mois de mai à octobre, le bateau de croisière *Le Vacancier* fait hebdomadairement la navette entre Montréal et Cap-aux-Meules, ce qui explique qu'une large part de la clientèle des Îles-de-la-Madeleine provient de la région de Montréal. Selon une personne interrogée, la dépendance des Madelinots aux Montréalais est telle, que la tenue des événements culturels à Montréal a un impact sur l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine :

« Les saisons commencent tellement tard, cette année, la plus ou moins haute saison va commencer le 12 juillet, mais fin septembre, c'est fini. Nous, on fait du tourisme juste 1 saison, on n'a pas de couleurs dans les arbres. Il y a les grands événements qui retiennent les gens, cette année, le Grand Prix est le 24 juin, le Festival de jazz, (etc.). Bien nous, de tous les temps, on a subi l'influence de Montréal, autant par le bateau qui va à Montréal, par l'avion qui allait à Dorval. Les Madelinots subissent vraiment l'influence de



la métropole et non de la capitale. [...] Ça ne fait pas longtemps que le bateau arrête à Québec. On a toujours eu un bateau, nous, qui allait à Montréal une fois par semaine. Ça explique naturellement pourquoi les gens viennent de Montréal. »

Il y a aussi une limite à investir dans les infrastructures. On ne peut construire des hébergements pour un achalandage qui se résume à quelques semaines par année. Aux Îles-de-la-Madeleine, on songe à accueillir plus de bateaux de croisière, mais encore là, il faut qu'ils puissent accoster, qu'il y ait des autobus pour prendre en charge les visiteurs pour les amener sur les différents sites touristiques :

« Il y a beaucoup de bateaux de croisière qui naviguent dans le St-Laurent. Nous aimerions attirer ces bateaux, mais pour y arriver, d'une part, ça prend de l'argent pour la promotion, ça, on en a parlé, et dans un deuxième temps, ça prend des infrastructures pour accueillir ces bateaux. On n'est vraiment pas équipés, parce que généralement si on a de gros bateaux de 800 ou 900 passagers, on ne peut pas les mettre à quai, sont obligés de rester *off-shore*, et de faire des aller-retour sur les petits bateaux, ce qui n'est pas conforme à la vision d'une entreprise de croisière. Il faut accoster au port, puis déverser un peu cette clientèle-là, qui a de très, très, très, très fortes retombées économiques, de très courts séjours, mais qui peut avoir malgré tout un certain impact sur la clientèle. On ne lâche pas 1000 personnes dans Cap-aux-Meules en plein milieu de l'été, sans avoir des répercussions, OK? Pour ça, ça prend des infrastructures maritimes mais aussi terrestres parce qu'on en est encore à l'autobus scolaire. »

Des personnes interviewées s'inquiétaient, à juste titre, de la disparition possible du transport ferroviaire en raison de la fermeture de plusieurs entreprises de l'industrie du bois. La compagnie de chemin de fer, la Quebec Railway Corporation, ne fait plus ses frais depuis que la compagnie Smurfit-Stone, sise dans la ville de New Richmond, a fermé son usine le 4 août 2005; après plusieurs autres fermetures telles que la Gaspésia de Chandler en 1999 et Noranda (Falconbridge) à Murdochville en 2001. La Quebec Railway Corporation menace de vendre ses rails à l'industrie du fer si l'on ne lui achète pas bientôt

ce tronçon. Ce chemin de fer sert également au transport des passagers<sup>200</sup>. Le transport ferroviaire fait partie des avenues de développement de l'industrie touristique de la région :

« Selon moi, partir de Montréal, un jeudi soir, coucher dans le train puis aller passer la fin de semaine en Gaspésie, même les Montréalais pourraient être complètement dépaysés. Tu comprends? Je veux dire, il y aurait de quoi à faire là. »

#### **Service à la clientèle**

Comme l'un des participants le faisait remarquer, dans l'industrie touristique contrairement aux autres industries, il n'y a pas de clients captifs. La clientèle a le loisir d'aller où bon lui semble pour profiter de ses loisirs et la meilleure façon de se démarquer pour attirer la clientèle, c'est de lui offrir un bon service.

Tout le monde a entendu parler de l'accueil chaleureux des Gaspésiens et des gens des Îles. Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), cette affirmation est exacte, mais il reste des points à améliorer, si l'on se fie aux résultats de l'enquête client-mystère qui a eu lieu en août 2003 auprès de 58 entreprises de la Gaspésie. Selon cette enquête, le rapport qualité/prix n'est pas exceptionnel. Plusieurs points méritent d'être améliorés : la maîtrise de la langue anglaise, les communications téléphoniques, la connaissance de l'offre touristique de proximité, la gestion du temps d'attente, le savoir être (enthousiasme, bonne humeur, etc.), le traitement et la gestion des plaintes et l'évaluation de la satisfaction de la clientèle<sup>201</sup> :

« Et si jamais, par exemple, le visiteur n'a pas cette impression de contact privilégié, d'expérience unique, bien écoutez, il peut avoir une petite déception. Et on s'aperçoit quand même que dans nos actions de promotion, notre plus grand moyen de promotion, c'est le bouche à oreille, c'est de parents à amis dans une proportion de pratiquement 50-60 %. Donc, il est primordial qu'il y ait une harmonie entre personnes visitées et visiteurs. C'est un des principaux défis. Quand on demande aux visiteurs qui viennent

---

<sup>200</sup> RADIO-CANADA. 2006. « La menace de disparition des trains de voyageurs en Gaspésie soulève les passions ». *Macadam Tribus*, le vendredi 17 novembre.

<sup>201</sup> TURCOTTE, A. (s.d.) *Plan de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie*. Rapport final présenté aux directions régionales d'Emploi-Québec de la région du Bas-St-Laurent et de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, CT Conseil-Tourisme.

aux Îles-de-la-Madeleine : quelles sont les raisons? C'est 50 % les paysages, 50 % l'accueil des Madelinots. [...] Mais (à chaque année), on remet les compteurs à zéro, mais dans la tête des gens, c'est acquis qu'il y aura tout le temps du monde. Donc, il y a une sensibilisation à faire pour livrer quand même une expérience et des produits à la hauteur de l'attente des visiteurs. »

« Les gens en Gaspésie sont très accueillants, ils sont très avenants, c'est facile de rentrer chez le monde, ils sont très ouverts à présenter leur région et tout ça, mais il y a beaucoup de technicités en termes d'accueil au niveau du tourisme, si on veut augmenter la qualité des touristes qu'on reçoit, on a besoin d'énormément de formation et d'amélioration de l'offre. »

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

Certains pourraient se demander dans quelle mesure la réglementation, les normes et l'environnement ont une influence sur l'industrie touristique. Selon une personne interrogée, compte tenu aujourd'hui de la sensibilisation de la population aux aspects environnementaux, mais aussi de la position du « tout, mais pas dans ma cour », on ne peut pas penser au développement touristique sans parler de développement durable :

« Premièrement, avec un produit de masse dans l'industrie touristique, tu te ramasses avec un conflit avec les résidents. Sont tannés d'avoir le bruit, le ci pis le ça. Ça, c'est une affaire qui est importante. Il faut que le produit qui est développé respecte les valeurs des résidents. Pis il faut que le résident soit content de faire partager ce qu'il vit avec le visiteur. Écoute bien, ça peut être juste dans la niche que ça peut être vécu, ça. Le produit touristique de demain, il doit obligatoirement (prendre en considération) un respect de l'écologie, respect de l'environnement, des résidents. Regarde l'éolienne, c'était censé être le paradis terrestre en Gaspésie... Tourisme durable, sais-tu c'est quoi du tourisme durable? Il y a 3 volets : l'efficacité économique, l'efficacité environnementale, l'efficacité sociale. Être capable de créer de l'emploi en respectant l'environnement pis faut que les entrepreneurs fassent de l'argent parce que si les entrepreneurs ne font pas d'argent, ils ne sont pas là, pis si on ne respecte pas l'environnement, on perd le produit puis on ne fait pas travailler le monde. »

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* qui mise sur les grands espaces, la nature et la santé ne peut faire fi des aspects qui concernent l'environnement. Dans ce contexte, les villes et municipalités sont directement interpellées puisque ce sont ces institutions qui dictent les règles en matière d'urbanisme. Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, on

songe à une meilleure sensibilisation de la population à la gestion des déchets, au respect du paysage typiquement gaspésien par l'instauration de balises en matière de construction résidentielle et autres.

Les Îles-de-la-Madeleine sont particulièrement sensibles aux aspects environnementaux. Un désastre écologique tel que le déversement de produits toxiques sur ses berges pourrait anéantir à jamais ses deux principales industries que sont la pêche et l'industrie touristique. On porte aussi une attention particulière aux nouvelles constructions résidentielles qui viennent cacher le paysage et y nuire carrément lorsqu'elles se présentent sous la forme de maisons surdimensionnées, les *monster houses* comme on les appelle<sup>202</sup>. Avec l'augmentation de l'achalandage touristique ces dernières années, se posent également les questions de la disponibilité de l'eau potable et de la gestion des déchets<sup>203</sup>.

Le réchauffement de la planète a des conséquences sur le développement touristique. Il y a moins de neige dans la région de la Baie-des-Chaleurs pour la pratique de la motoneige. On doit aussi parcourir de plus longues distances pour observer les blanchons :

« Le réchauffement de la planète fait en sorte qu'il est de plus en plus difficile et précaire d'assurer l'observation des blanchons. Ils sont de plus en plus loin, les couches de glace sont de plus en plus minces. Les couches étant de plus en plus minces, les glaces dérivent de plus en plus, il faut aller de plus en plus loin, donc la rentabilité (est) de moins en moins au rendez-vous. Le principal opérateur (de tours) qui est le Château Madelinot a vraiment beaucoup de courage d'assurer ça, depuis 15 ans. Par le passé, ça a été souvent subventionné, ça l'est de moins en moins, donc il risque d'y avoir un questionnement là-dessus. »

#### 4.2.2.1.3 *Besoins des entreprises*

« Je ne réclame pas d'aide. Je veux qu'on s'organise. Ce n'est pas la même chose du tout. L'aide, c'est le moineau qui ouvre la gueule et qui crie et qui pleure. Ce n'est pas ça qu'on veut. On veut de l'organisation. [...] On a

<sup>202</sup> DEGLISE, F. 2006. « Cri d'alarme des Madelinots: Il faut éviter que les Îles ne se transforment en Old Orchard du Nord ». *Le Devoir*, Actualités, vendredi 10 mars, A1.

<sup>203</sup> MARCHAL, M. 2005. « Îles-de-la-Madeleine : une saison qui démarre avec hésitation ». *Le Soleil*, L'Est et la Côte-Nord, samedi 30 juillet, A14.

demandé donc des projets bien précis en termes d'organisation, en termes de remodelage des centres urbains, en termes de revitalisation des petits villages, en termes de formation de la population et de la main-d'oeuvre touristique, des investissements dans les infrastructures vraiment adaptées au type de tourisme qu'on veut et sur lesquels on va se développer. Ça, c'est important. C'est surtout de ça qu'on a besoin. On a besoin de budget, c'est sûr. »

Les pages précédentes ont montré que le développement touristique couvre plusieurs volets, par exemple, les infrastructures d'accueil, de transport, d'hébergement, de loisir, ainsi que la commercialisation. L'aide gouvernementale est essentielle au développement touristique et il va de soi que la réfection des routes et l'agrandissement d'un aéroport sont des biens publics. Pour mener à bien le développement du créneau *Récréotourisme santé/nature*, les investissements nécessaires privés ou publics devraient atteindre, selon certains répondants, environ un demi-milliard de dollars. Selon un participant, il est tout à fait ridicule de penser que l'on peut développer l'industrie touristique à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères, comme on l'a prétendu lors de la présentation du créneau au comité interministériel :

« C'est complètement irréaliste (avec les budgets des ministères) de penser qu'on va faire le développement d'une industrie qui est en retard au Québec d'une vingtaine d'années. L'industrie touristique est vraiment en retard sur le reste du monde, alors qu'on a des possibilités très, très, très convenables de tirer notre bonne épingle du jeu avec cette industrie-là. »

La tournée de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine permet de constater de visu les améliorations apportées à certains établissements hôteliers, les nouvelles activités touristiques disponibles, l'amélioration de la qualité de l'offre de logements. Il semble donc clair que les divers programmes d'appui au développement économique dont la région a bénéficié dans le passé ont eu un impact positif sur l'industrie.

Certaines personnes rencontrées voudraient évidemment que la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine continue de bénéficier de mesures spécifiques en raison de sa condition économique difficile. Les régions périphériques qui ont fait le choix du créneau touristique ne peuvent être considérées sur le même pied d'égalité que les régions centres, selon un participant. Elles ont des problèmes particuliers (ex. : saisonnalité,

accessibilité) qui nécessitent un rééquilibrage de l'aide gouvernementale. Aux Îles-de-la-Madeleine, on déplore la fin des ententes spécifiques avec le ministère du Tourisme qui ont été en vigueur de 2002 à 2005, un programme qui fonctionnait pourtant bien :

« Donc, nous avons eu 3 millions de dollars qui ont été mis en place pour la région des Îles-de-la-Madeleine. C'est 3 millions sur 3 ans, sur le 1 million (de dollars par année), on avait 750 000 (\$) en développement, et 250 000 (\$) en promotion. Sur le 250 000 (\$), il y avait un comité qui était formé de l'agent de la CRÉ, de l'ATR, du CLD, d'un peu tout le monde, qui décidait de l'éligibilité des projets, du montant qui était attribué en fonction, (et) si un montant était attribué, quels étaient les autres partenaires financiers. C'est un modèle qui marchait très bien, bon, on a demandé justement à Tourisme Québec, de renouveler ces ententes spécifiques, ils ont dit : Au grand jamais! alors que tous les gens qui étaient partenaires dans l'ESPRIME (nom de l'entente spécifique) ont dit oui, sur 9 présents, il y en a 8 qui ont dit oui. C'est le meilleur modèle, mais Tourisme Québec a dit non, donc ça ne s'est pas fait. On a fait des représentations, tant au ministère du Tourisme, qui dit : bien écoutez, ce n'est pas à moi c'est au ministère des Régions, puis au ministère des Régions qui dit : bien non, c'est vraiment le Tourisme. »

Certaines régions ont plus besoin d'aide que d'autres. Les retombées sont aussi plus grandes dans les régions plus pauvres économiquement. Créer 100 emplois dans une région périphérique peut avoir un impact énorme sur l'économie régionale, alors que l'effet d'entraînement est moins important pour une région centre. Mais lorsque la Gaspésie ou les Îles-de-la-Madeleine jouissent d'un avantage particulier, tout le monde exige d'avoir la même chose :

« Je prends l'exemple de la Gaspésie et de Chaudière-Appalaches : ce sont deux mondes complètement différents. [...] Chaque fois que la Gaspésie a demandé quelque chose, normalement, elle a réussi à l'avoir, après un certain nombre d'années de lutte, elle a réussi à avoir des mesures spécifiques, sauf que ces mesures-là, dès qu'elles apparaissent au grand jour, elles sont réclamées par tout le monde. Et d'habitude les gouvernements, pour avoir la paix, c'est un petit peu comme à la maison : si vous avez un bonbon, et que vous le donnez à un des enfants, tous les autres braillent. Alors là, on met la main dans la poche, on donne un bonbon à chacun et tout le monde est content. Sauf que, s'il y en a un qui est tout maigre, le bonbon, au moins, ça va être quelque chose pour le nourrir, sauf que s'il y en a un qui est tout gros, le bonbon, ça ne fait pas du bien. Donc, c'est l'exemple que je

vous donne. C'est un petit peu ça. Donc, les mesures spécifiques, oui, ça en prendrait, et il y en a des très particulières qu'il faudrait développer. »

Certains entrepreneurs voudraient également avoir accès à du capital patient, soit un prêt à faible taux d'intérêt remboursable sur plusieurs années, qui leur permettrait de mettre en œuvre leurs projets de développement. Dans l'industrie touristique, les améliorations que l'on effectue prennent parfois plusieurs années avant d'être rentables. Le financement pour des projets de plus grande envergure est difficile à obtenir et pratiquement inexistant dans les petites localités. L'un des participants faisait remarquer qu'il n'y a plus de gérant dans les institutions financières, lorsqu'elles existent encore. Il n'y a plus de services aux entreprises et il n'y a pas de latitude pour prendre des décisions au palier régional :

« Ici, juste rencontrer une maudite banque là, ce n'est pas évident. Il n'y a même pas de gérant à la Banque Nationale. C'est tous du bon monde, mais ce sont des gens qui sont là pour récolter des avoirs, mais pas pour les entreprises. La caisse populaire a un centre d'affaires, mais les niveaux d'autorisation, c'est actuellement bien faibles; même la Banque de développement du Canada, un prêt de 44 000 piastres va (être transféré) à Québec. J'ai plus haut que ça sur certaines de mes cartes de crédit! C'est extraordinaire comment les entrepreneurs, il faut qu'ils fassent des efforts pour survivre. Il faut qu'ils comptent bien plus sur leurs propres moyens que sur la subvention ou sur des prêts ou des affaires de même. Alors, ça demande trop d'efforts pour réussir à réaliser des affaires, ça demande énormément d'efforts. Il n'y a pas vraiment de niveau de décisions. »

Se développer est tellement exigeant qu'on se demande si l'on ne devrait pas prendre exemple sur l'expérience de l'Écosse que certains membres du comité régional ACCORD ont pu visiter et mettre en place de véritables accompagnements pour les entreprises, des centres d'aide où l'entrepreneur est pris en charge, où on l'aide à structurer son plan d'affaires, à embaucher le personnel de direction qu'il a besoin, à chercher de l'aide financière, etc.

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *4.2.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

Lorsqu'on pense aux emplois de l'industrie touristique, on s'imagine surtout des emplois d'été pour les étudiants ou en période scolaire, des emplois à temps partiel de fin de semaine, des emplois au salaire minimum et qui comportent peu d'avantages sociaux. On pense également aux salariés au pourboire qui ont des horaires coupés, on pense plus rarement aux cuisiniers, aux serveurs et aux guides, à toutes les personnes qui ont fait le choix de faire carrière dans l'industrie touristique.

Les entreprises rencontrées qui font partie du créneau *Récréotourisme santé/nature* sont dans l'industrie depuis longue date. Elles ont encore des projets de développement et appuient les objectifs du créneau, notamment celui d'attirer une clientèle internationale. Elles sont parmi les entreprises du secteur, celles qui s'imposent les standards les plus élevés au chapitre de la qualité du produit et du service. Ces entreprises sont également soucieuses de disposer d'une main-d'œuvre d'expérience et ayant la formation appropriée. Dans cette partie, nous discutons des exigences de qualifications des employeurs, des conditions de travail offertes ainsi que de la formation de la main-d'œuvre.

### **Qualifications exigées**

Dans les entreprises aux standards de qualité des plus élevés, on ne peut imaginer un chef cuisinier ou des sous-chefs sans formation adéquate, ni même des serveurs sans formation ou expérience de service aux tables. On pense également à des employés qui ont une tenue irréprochable en termes d'habillement et de service à la clientèle, qui s'expriment facilement avec le public et qui parlent bien l'anglais. Les préposés à l'accueil ou à la réception sont souvent les premières personnes que les clients rencontrent. Ils représentent souvent l'image de l'entreprise. En plus d'être bilingues, ils doivent aussi être à l'aise avec



l'informatique. La section qui suit montre que ces exigences de qualifications ne sont pas toujours possibles à atteindre. On se contente parfois d'un minimum pour certains corps d'emploi. Voici un exemple d'exigences de qualifications qui représente bien les attentes des entreprises :

Intervenant : « Qu'il soit capable d'expliquer quelque chose clairement, qu'il soit souriant, qu'il soit capable de s'exprimer, en commençant par... Parle-nous de ta session au Cégep? Comment ç'a été? Est-ce que je suis capable de comprendre en quoi il étudie? Et je vais lui poser des questions et il va m'expliquer c'est quoi.

M.P. Ça veut dire que, pour vos préposés à l'accueil dont vous parliez tantôt, vous demandez des exigences qui ne sont pas si élevées que ça? Vous ne demandez pas qu'ils aient une connaissance informatique des logiciels de réservation?

Intervenant : C'est un élément que j'allais dire. On veut que ça soit quelqu'un qui soit un peu *user-friendly*, qui, si on dit qu'il va travailler avec un ordinateur, il ne dit pas : Oh!

M.P. Vous n'exigez pas qu'il ait la formation?

Intervenant : Non. Nous, on va lui montrer comment notre système informatique marche. [...] Généralement, je dirais que par rapport à l'ensemble du marché, on est probablement un peu plus exigeant. On exige un peu plus que les gens parlent anglais, on exige un petit peu plus qu'ils aient de l'allure, qu'ils aient le profil de la job, alors que si on fait le tour des commerces et des snack-bars...

[...] On exige que le cuisinier ait à la fois un cours et à la fois de l'expérience. Les serveurs, on exige qu'ils aient fait un cours. C'est bien sûr. Ils servent des repas dans une salle à manger [...] étoiles. En cuisine, pour le service de table, ça prend des employés qui ont une formation pour bien servir les gens, c'est sûr que quand ils ne l'ont pas, on va les former à l'interne, mais souvent c'est beaucoup plus long, parce que là, quand t'arrives d'une l'école hôtelière pis ça fait 1 an, 2 ans, ou 3 ans qu'ils sont là, ils ont tout, on n'a pas besoin de leur expliquer la base, ils sont fonctionnels, ils ont juste à s'acclimater à l'entreprise. Tandis que les gens qui n'ont jamais fait ça ou très peu fait ça, ou qu'ils ont fait ça dans le petit dépanneur ou le petit restaurant du coin, à la bonne franquette pour la clientèle locale... Il tutoie tout le monde. Moi, non, c'est un service vraiment plus professionnel, où les employés connaissent le code d'éthique de notre industrie, où ils sont capables de faire affaire avec une clientèle

internationale ou une clientèle qui vient du Canada anglais, ou peu importe, qui sont bilingues, entre autres. »

### Conditions de travail

Globalement, les salaires offerts dans les entreprises visitées sont compétitifs avec ce que l'on offre dans le marché. Dans une entreprise, un préposé à l'accueil bilingue, avec expérience et références, gagne 11 \$ l'heure. Un serveur avec les mêmes exigences de qualifications gagne 10 \$ l'heure sans les pourboires. Dans la cuisine, on parle de 15 à 18 \$ l'heure. Pour son travail, un guide reçoit un salaire horaire de 10 \$ à 14 \$ l'heure; cependant, il n'est pas toujours assuré de recevoir un pourboire pour ses services. Souvent, il est payé un montant fixe pour une journée (100 \$ par jour), une journée qui demande parfois plus d'heures de travail que prévu. Mais c'est surtout le nombre de semaines de travail dans l'année qui rend le bilan pessimiste, la saison d'exploitation est courte et peu de travailleurs de l'industrie touristique sont en mesure de pouvoir en vivre décemment :

« On reste 10 sur 40! Les autres, on n'en a plus besoin l'hiver. »

«... mais la job de technicien (guide), c'est une job de 6 à 8 semaines l'été, puis 6 à 8 semaines l'hiver, c'est tout. »

« Puis en écotourisme là, le salaire moyen au Québec c'est 10 000 piastres par année. »

Le travail dans l'industrie touristique est exigeant et on doit souvent travailler les fins de semaine. Dans les entreprises visitées, on essaie de donner un maximum de 40 heures de travail par semaine pour un horaire de cinq jours. On essaie d'éviter le plus possible de payer des heures supplémentaires. Parfois, ce sont les employés qui demandent d'être payés au noir après 40 heures....

### Formation de la main-d'œuvre

La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine se sont donné récemment des *Plans de développement des ressources humaines*<sup>204</sup> (PDRH) afin de hausser la qualité des services

---

<sup>204</sup> TURCOTTE, A. (s.d.) *Plan de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie*. Rapport final présenté aux directions régionales d'Emploi-Québec de la région du Bas-St-Laurent

offerts dans le domaine touristique. Par le biais du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, il existe un programme d'accueil de 100 heures qui s'adressent aux intervenants de première ligne qui sont en contact avec la clientèle touristique. Des informations sur le milieu et des cours d'anglais du tourisme y sont donnés. Il y a également la formation Client Plus qui vise à sensibiliser l'employé à donner un bon service à la clientèle. Un programme de reconnaissance professionnelle des préposées à l'entretien ménager a également été offert dans la région. Des activités de sensibilisation auprès des fournisseurs de services indirects (stations-services, dépanneurs) sur l'importance de la qualité de l'accueil ont également été offertes dans le cadre de séminaires. Plusieurs cours sont également disponibles aux gestionnaires afin d'améliorer la vente et la commercialisation de leurs produits, leurs méthodes de recrutement et de sélection du personnel, etc. Enfin, soulignons l'établissement du Club Qualité de la Gaspésie où des entreprises se sont engagées dans une démarche systématique de gestion de la qualité qui leur permet d'obtenir une accréditation dans le cadre du *Programme qualité de l'industrie touristique québécoise*. Les PDRH sont bien intégrés aux besoins de l'industrie touristique :

« On réunit à l'automne toutes les entreprises qui sont rattachées au secteur et qui sont membres de l'association touristique et nous validons un peu les besoins en terme de formation, un peu les attentes, les lacunes, et nous validons ça aussi avec les autres partenaires du milieu et aussi, on fait des liens bien sûr avec le *Plan de développement en ressources humaines*, pour savoir quelle formation donner et quelle lacune nous allons devoir combler en formation. »

Comme il n'est pas toujours possible et même rarement possible de toujours avoir une main-d'œuvre formée, il se fait beaucoup de formation liée à la tâche dans les entreprises de l'industrie touristique. Il arrive assez souvent que la formation sur le service

aux tables ou la formation de préposé à l'accueil ou de femmes de chambre soit donnée par des collègues de travail ou des responsables du département :

« Quand la saison en Gaspésie se présente puis que du jour au lendemain, tu passes de 40 à 100 % d'occupation, tu ne peux pas former tous ces gens-là en même temps. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, les visiteurs préfèrent se faire servir par des Madelinots. Quand les gens de la place ne sont pas qualifiés, les établissements doivent prendre en charge leur formation :

« Les touristes nous ont dit qu'ils préféreraient se faire servir par des Madelinots que par des gens de l'extérieur, parce qu'ils viennent pour les gens, ils viennent (pour) apprendre à connaître les gens, sauf qu'il n'en a pas (de formés). »

Parfois, les trop grandes distances empêchent d'avoir accès à une formation spécialisée. Dans ce cas, qui n'est pas coutume, la formation peut être offerte à plus d'une entreprise à la fois. Ce fut le cas, par exemple, d'une formation en sommellerie dans la Baie-des-Chaleurs. Dans les situations où la formation est spécifique à une entreprise, telles que la connaissance du système informatique, le mode de fonctionnement de l'entreprise, la connaissance du milieu (ex. : connaissances sur la faune et la flore du parc), les apprentissages se font par compagnonnage ou à l'aide d'une ressource externe.

Les gestionnaires rencontrés sont tous d'avis que la formation des employés est essentielle à la bonne marche de leur entreprise. Tous connaissent et ont utilisé les différentes formations offertes par le CQRHT et tous donnent de la formation à leur personnel à l'intérieur du PDRH et en dehors de celui-ci :

« Il y a aussi de la formation spécifique qui va être donnée. [...] Comme nous autres, ce qu'on utilise, ce ne sont pas des caisses enregistreuses ordinaires, alors, si quelqu'un n'a jamais travaillé [...] (sur cette caisse), c'est sûr qu'il ne sait pas comment ça marche. Alors ça, c'est une formation. Les gens qui vont travailler en cuisine ou en salle à manger, c'est sûr qu'il faut qu'ils soient encadrés au début, qu'ils soient appuyés, parce que tu as beau avoir déjà travaillé dans une cuisine, (il faut que tu saches) quelles recettes on fait ici et quelles sont les habitudes de la maison et tout ça. [...] Pour les gens qui sont à l'accueil, il y a toujours une formation importante

qui doit être donnée au niveau de la connaissance du produit et des règles de toutes les affaires : la réservation se fait de même, l'annulation peut se faire de telle façon, est-ce que le remboursement est possible ou pas. C'est un gros contenu ça. Même si on essaie d'engager des gens qui ont de la formation, ça ne garantit pas, c'est sûr qu'il y a de la connaissance spécifique qu'ils n'ont pas. C'est surtout ça qui arrive. Il faut que ça s'acquière cette connaissance spécifique là. »

La formation en anglais est une préoccupation partagée par presque tous les gestionnaires rencontrés. Il semble qu'il soit difficile de recruter des employés qui parlent anglais en dehors de la région immédiate de Gaspé et de la Baie-des-Chaleurs. Un employeur offre une formation en anglais de courte durée pour ses employés alors qu'un autre offre la formation chaque année à ses employés réguliers. La formation est offerte surtout en dehors de la saison touristique :

« C'est sûr qu'on a des programmes, par exemple, l'anglais, ça fait 5 ans qu'on a des programmes d'anglais à l'interne. On forme les gens, on fait au moins une session par année d'anglais avec tous nos gens qui ont affaire au public, pas les étudiants, parce qu'on fait ça hors saison. »

« (De la formation), on en a fait en cuisine un hiver, on en a fait en service de table, on en a fait plusieurs années, on a fait aussi à la réception pour exploitation des systèmes qu'on a là, hôtellerie, et puis, chambres, on en a fait aussi, chambres, pour les femmes de chambre. »

Pour les entreprises qui sont engagées dans une démarche systématique de qualité, les coûts liés à la formation et à une meilleure gestion des ressources humaines semblent plus élevés :

« On s'est pris en main, puis on a dit : on veut se doter d'un système qualité, puis on met les efforts pour le faire. On s'est doté de politiques et procédures de ressources humaines, il y a quand même 3 ans, on a investi 20 000 \$ pour développer, pour l'ensemble de notre groupe, des politiques, procédures au niveau des ressources humaines. [...] On a un plan de formation qu'on met à jour depuis plusieurs années. »

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

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, les préoccupations en matière de main-d'œuvre concernent surtout la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Conséquemment,

les personnes interrogées ont discuté beaucoup de formation de la main-d'œuvre. Au premier chef, le besoin que la main-d'œuvre régionale détienne la formation adéquate dans le domaine. L'une des premières difficultés est liée à l'absence d'intérêt de celle-ci à suivre une formation de la sorte. Dans une moindre mesure, les participants ont aussi discuté des coûts liés à la formation ainsi que des besoins de mieux former les entrepreneurs.

#### **Pénuries de main-d'œuvre qualifiée**

« Je vois passer des jeunes d'ici qui s'en vont se faire former à Québec, qui viennent chez nous et qui travaillent dans le tourisme pour payer leurs études pendant 2-3-4-5-6-7 ans et après ça, ils s'en vont, ils disparaissent, alors c'est notre ressource principale qui disparaît. Le poisson a disparu. La forêt, on nous la coupe. Le vent, on vient de nous le piquer. Mais on nous vole aussi, surtout, depuis longtemps, une ressource essentielle qui est la main-d'œuvre et l'entrepreneuriat gaspésien. Cette ressource-là, elle est importante à conserver, et pour la conserver, il faut qu'on lui donne des conditions intéressantes de vie ici, et la condition intéressante numéro 1, c'est l'emploi, évidemment parce qu'au niveau de la qualité de vie, on n'a rien à envier à personne, tout va très bien. »

Les entreprises de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine éprouvent des difficultés à recruter la main-d'œuvre dont elles ont besoin. Le problème est lié à l'absence de main-d'œuvre qualifiée dans la région, à l'éloignement et à la saisonnalité de l'industrie touristique. Chaque entreprise a un noyau stable d'employés qui travaillent pour l'entreprise depuis plusieurs années, mais ce sont souvent des gens du coin qui n'ont pas nécessairement fait le choix de travailler dans l'industrie touristique :

« Il faut dire que ces gens-là qui travaillent ici, ils ont souvent des conjoints qui ne sont pas plus fortunés. Donc, le milieu n'est pas fortuné. Le salaire moyen des familles est très bas. On n'est pas à l'étape du polissage des finances, on est quasiment à l'étape des besoins fondamentaux. »

Chaque année, on doit refaire les démarches d'embauche pour les autres (les nouveaux), ce qui semble bien pénible. Dans une entreprise, on court les salons Emplois-Carières, on visite les écoles d'hôtellerie pour être en mesure de pourvoir les postes. Tous les dirigeants rencontrés doivent inévitablement recruter à l'extérieur de la région, ce qui n'est pas sans faire de frictions avec les gens de la place :

« On a toujours la petite guerre, les gens qui ont peur de perdre leur place, c'est sûr et certain. C'est le pire mois de l'année, le mois de mai-juin, le mois d'intégration. Un moment donné, ils voient arriver de nouvelles gens, souvent avec d'autres compétences que les leurs, pis c'est insécurisant. Tous les ans, on doit le (conflit) gérer. Pis il n'y a pas juste moi là, tous les endroits qui ont un peu plus que du fast-food, c'est comme ça. »

Certains établissements sont obligés d'offrir les services d'hébergement et rembourser une partie du coût de transport pour attirer leur main-d'œuvre. L'un d'eux a même prévu une navette en période de pointe pour accommoder les employés qui résident dans le village voisin :

« Et c'est un travail saisonnier. Et ces gens-là ont une maison, qui est peut-être celle que leur père leur a laissée. Alors, elle ne leur a pas coûté très cher et les taxes ne sont pas si élevées. Mais s'il faut qu'il vende la maison, il va avoir une poignée de change pour. [...] Et il y a probablement un conjoint peut-être qui travaille ailleurs. Et aussi, la main-d'œuvre n'est pas aussi mobile que les économistes le pensent. Théoriquement, la main-d'œuvre, c'est mobile. Pratiquement, ce n'est pas si mobile que ça. [...] On ratisse la Gaspésie au complet, et un peu plus large. Si, demain matin, on disait qu'on n'est plus capable de loger le personnel, on n'en aurait pas assez, c'est sûr. »

« Il y a des gens, dans les premières années, qu'on sollicitait qui nous disaient : j'irais bien, mais là, j'ai un appartement à payer à Québec ou à Montréal, je vais payer en double. Bien, on disait, suite à ça : si on te fait un *deal* sur un appartement? Ah! bien ça, ça les incitait dans certains cas. »

« Dans notre industrie, les salaires sont bas. Dans les régions éloignées, c'est très coûteux se déplacer, il n'y a pas de transport en commun, et les gens sont obligés d'avoir des voitures. Ça, c'est vraiment là, un vrai problème parce que, l'employé n'a quand même pas à payer pour aller travailler. Tu comprends qu'il y a beaucoup de problèmes là-dedans. Je dis toujours, est-ce que la Baie-James se serait développée si Hydro-Québec n'avait pas logé ses employés? Bon. »

Il est difficile de recruter du personnel pour quelques semaines par année, ce qui n'est pas toujours suffisant pour avoir droit aux prestations de l'assurance-emploi. Les entreprises rencontrées font des pieds et des mains pour que leurs employés réguliers puissent avoir droit à ces prestations, mais les indemnités à l'assurance-emploi, ce ne sont pas non plus, le Klondike :

M.P. « Est-ce qu'ils en (heures) ont suffisamment pour avoir accès à l'assurance emploi?

Intervenant : Oui, en faisant des efforts, mais là, c'est sûr que si (l'accès à) l'assurance-emploi était 12 semaines au lieu de 14, ça serait moins fatigant parce qu'on les fait faire pareil, mais on gruge sur notre profit. 700 heures, c'est plusieurs semaines. Pour qu'ils aient un intérêt à revenir, il faut quand même qu'ils aient un revenu convenable (le reste de l'année). Les serveurs, ce n'est pas un problème, salaire et pourboires, ils ont 55 % de ça (de leurs revenus en prestations d'assurance-emploi), ils font un très bon revenu annuel. Mais la cuisinière au salaire minimum, puis moi quand je dis salaire minimum, c'est 9 (\$), 9 et 50 (\$), je n'ai personne en bas de ça, 50 % de ça, ce n'est pas si fort que ça, tu n'as pas 200 piastres par semaine (en période de chômage). »

Pour celles et ceux qui n'ont pas accès à l'assurance-emploi, on songe au jumelage d'emplois. La solution n'est pas évidente aux Îles-de-la-Madeleine où les deux principales industries sont la pêche et le tourisme. Ce n'est pas le même profil d'emploi recherché. Certains suggèrent de jumeler les emplois avec d'autres régions pour la saison hivernale : travailler, par exemple, l'été en Gaspésie et l'hiver dans un centre de ski dans les Laurentides. L'idée fait son chemin, mais elle ne s'est pas encore concrétisée :

« Il n'y a pas un guide au Québec qui vit avec l'industrie touristique parce que pour qu'un guide vive au Québec, il faut accepter ce qu'il arrive en France. En France, les guides vivent très bien. Ce n'est pas compliqué, ils ne travaillent pas dans la même région selon les saisons. Un guide en France, il travaille en montagne l'hiver, pis en Bretagne l'été. Là, ils ont une vision : gagne ta vie dans ton pays. Nous autres, on a une vision : gagne ta vie dans ta paroisse. »

L'un des participants croit que la possibilité de voyager et de découvrir d'autres régions pourrait être un moyen d'attirer davantage de jeunes dans l'industrie touristique et même des décrocheurs scolaires qui sont peut-être plus réfractaires aux horaires fixes de travail des emplois plus réguliers.

Mais il serait difficile de convaincre le personnel mis à pied et qui touche déjà des prestations d'assurance-emploi de revenir travailler. Certains employeurs qui désirent allonger la saison et, par exemple, offrir des activités hivernales éprouvent des difficultés à



recruter du personnel, car les règles d'application du programme d'assurance-emploi peuvent pénaliser le prestataire qui accepterait de retourner travailler :

« Quand un moment donné les gens ont fait leur chômage (accumuler suffisamment d'heures pour avoir accès aux prestations de l'assurance-emploi), ça commence à être pas mal moins intéressant de travailler. [...] Si dans les deux semaines qui suivent, on a besoin de vous une journée, vous ne pouvez pas vous mettre sur le chômage (recevoir des prestations) dans ces deux semaines-là, ça va aller après. Alors, ça fait deux semaines où il n'y a pas de (prestations de) chômage, il n'y a pas de période d'attente, il n'y a rien. Il y a eu une journée travaillée en deux semaines. Alors, quand (vous faites) le calcul de la moyenne des revenus pour établir les versements que vous allez recevoir, cette journée-là est une catastrophe. Alors, si le téléphone sonne et que tu vois que c'est [...] (l'employeur), tu ne réponds pas à ça! »

« On va ouvrir l'hiver, mais ce n'est pas en continuité. Alors, on va en affichage pour avoir des candidatures. On donne priorité aux gens qui font déjà partie de l'organisation. Et combien est-ce qu'on a de candidatures? Aucune. Personne ne fait application. [...] Et là, on a tombé sur d'autres mondes qui ont dit qu'ils seraient aussi intéressés à travailler l'été. Alors, il y a des gens, des nouveaux qui gagnent plus d'argent que les anciens parce qu'ils travaillent l'hiver. Maintenant, quand tu regardes le rapport d'impôt, est-ce qu'ils sont mieux? Je ne le sais pas, probablement un petit peu mieux, mais peut-être pas tant que ça. »

Toutefois, d'autres personnes croient que les gens se sont habitués à un certain mode de vie :

« Il y a des couples, j'ai l'impression qu'un fait (travaille) l'été, l'autre fait (travaille) l'hiver, tu sauves la gardienne, t'es à la maison : pas de frais, pas de dépenses. Dans le fin fond, ce n'est pas si mauvais que ça! T'as pas de frais de gaz (essence), pas de frais de vêtements, pas de frais de gardienne, t'as ça de moins, tu t'habitues à ça. »

« Le chômage est fait pour qu'ils puissent arrêter (de travailler). Et c'est vrai aussi pour les gens qui n'arrivent pas à faire leur chômage ici et qui vont travailler à l'extérieur. Papa travaille sur la construction tous les étés à Montréal. Un coup que le chômage est fait, ce qu'il a hâte que ça finisse pour retourner avec sa famille, voir ses enfants, arrêter de payer le loyer du petit appartement minable qu'il a à Montréal et revenir chez lui. Et il voudrait bien que ça finisse pour le temps de la chasse. S'il manque la chasse, c'est catastrophique. Et après ça, peut-être que son père bûchait son

bois pour l'hiver. Et pendant l'hiver, il va peut-être faire une couple de sous-sols. [...] C'est saisonnier en Gaspésie, la pêche, tout le monde sont saisonniers. Quelqu'un qui n'est pas saisonnier et qui travaille à l'année, c'est une exception! C'est probablement un fonctionnaire, effectivement. Alors, quand on est saisonnier de père en fils, la normalité des choses, c'est qu'on est capable de retomber dans nos pantoufles chez nous. C'est ça qui est normal. »

Selon une personne interrogée, la pauvreté est bien réelle, mais elle est silencieuse. Les gens sont fiers et n'affichent pas leur pauvreté et sont gênés de parler de leur misère. Avec un taux de chômage de 22 %, le travail au noir fait partie des moyens de survie :

« Nous, c'est la voie silencieuse parce que les gens sont gênés de parler de la pauvreté. [...] Les gens ne parlent pas des réalités. Les gens qui ont faim là, ils ne sont pas dans les postes stratégiques, ces gens-là. [...] Il y a beaucoup, beaucoup d'économie au noir, les gens s'organisent, énormément, sinon, je ne sais pas qu'est-ce qu'ils feraient. »

#### **Besoins de formation**

On a vu précédemment que la maîtrise de la langue anglaise semble être une préoccupation très importante pour les entreprises interrogées, surpassant peut-être le problème de recrutement, même si ce dernier comporte son lot d'embûches. Les entreprises rencontrées désirent accroître l'affluence des clientèles provenant de l'étranger et la capacité de parler anglais en est une condition. On songe même à des employés qui seraient en mesure de parler trois, et pourquoi pas, cinq langues différentes! Il faut dire également que converser dans une autre langue ne peut s'apprendre rapidement. Cela exige de nombreuses heures de formation et de répétitions :

« Moi, je trouve que le plus difficile, s'il y avait une baguette magique, c'est celle-là que je prendrais, ça serait l'anglais. Parce qu'une personne à l'accueil qui rentre et qui n'a jamais travaillé sur une caisse, tu lui dis : as-tu un ordinateur à la maison, envoies-tu des courriels? Oui, oui. Ça va bien ça. On va apprendre ça. On va lui montrer, ça va prendre une demi-journée et après ça, deux ou trois jours de *coaching* et après ça, de temps en temps, elle va poser une question, mais ça va aller. Mais quand, un moment donné, je dis que cette personne-là est bien intéressante comme personne, mais qu'elle ne parle pas anglais, là, on n'est pas capable d'assumer ça. Ce n'est pas possible. [...] Je dirais qu'il doit y avoir à peu près un 10 % de clients qui ne sont pas francophones, qui utilisent l'anglais en fin de compte. C'est juste des

anglophones et lui (le serveur) ne comprend pas ce qui se passe. Il a de la misère à expliquer le menu en anglais parce qu'il a appris trois phrases... Et quand il y a quelqu'un qui lui demande quelque chose, il ne sait pas ce qu'il lui demande. Il y a d'autres serveurs autour, mais ça ne fait pas bien ça. Ça, je dirais que c'est peut-être le problème qui fait le plus mal. »

« Mais oui, il y a des besoins de formation, au niveau des langues. Moi, j'aimerais, en plus de l'anglais, être capable offrir une session de langue en espagnol. Ce n'est pas nécessairement à haute échelle, mais si on veut se développer, imaginez-vous si, demain matin, moi je dis : bon, on a un *staff* qui est trilingue, je pense que je peux marquer des points, puis être capable d'aller chercher la clientèle mexicaine qui est en hausse, de plus en plus au Canada, puis d'autres clientèles comme les Espagnols, pis ceux de l'Amérique centrale. »

L'un des participants aimerait que des suivis aux formations dispensées soient planifiés, une sorte de mise à jour régulière pour intégrer et se rappeler les éléments assimilés parfois trop rapidement et de façon trop condensée. Dans l'industrie touristique, les formations sont souvent offertes en saison morte, mais quand vient le temps de mettre en pratique les compétences apprises, on en a parfois oublié une partie.

#### **Intérêt de la main-d'œuvre**

« Quand les gens sont sur le chômage, le CLE est prêt à recevoir ces gens-là, à maintenir leur chômage. Ils viennent suivre le cours, s'il faut qu'ils se déplacent, ils paient les frais de déplacement et s'il faut qu'ils fassent garder les enfants, ils paient la gardienne. Ça en prend douze pour pouvoir partir le cours. Ça n'arrive pas. Il n'y a pas d'intérêt. Il n'y en a pas douze qui donnent leur nom. »

Conformément au plan de marketing de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on mise beaucoup sur la formation en institution pour améliorer la qualité des services à la clientèle. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, il y a déjà une technique de tourisme d'aventure au Cégep de Gaspé, une attestation d'études collégiales en éco-interprétation donnée par le groupe Collegia et l'on songe à créer une école internationale multilingue en écotourisme. Mentionnons que l'Université du Québec à Chicoutimi offre un baccalauréat en plein air et tourisme d'aventure.

L'un des problèmes liés à la main-d'œuvre est son absence d'intérêt en matière de formation. Une formation comme celle d'Accueil touristique, constituée en partie de cours d'anglais, serait même difficile à donner étant donné le faible nombre de participants. Parfois, on « force » un peu la note pour remplir la classe en y acceptant des personnes qui n'ont pas nécessairement le profil de l'emploi :

« Alors, il y a des gens qui vont donner leur nom pour être en Accueil touristique. Parmi ces gens-là, c'est sûr qu'il y en a qui n'ont pas le profil, mais pas *pantoute*. Mais ça prend un minimum de 10 personnes pour donner le cours, alors vu que jusqu'ici, il n'y en a que 9 qui l'ont demandé, on essaie d'en trouver une dixième. On n'est pas rendu à dire qu'on va trier là-dedans. Les gens passent à travers le cours, plus ou moins péniblement, et généralement, ce n'est pas le genre de cours où il y a beaucoup d'échecs. Et en bout de ligne, les gens disent : moi, j'ai fait un cours et après ça, je suis allé pour faire application et ils n'ont pas retenu ma candidature, ou j'ai travaillé un petit bout de temps et après ça, ils ne m'ont pas gardé. Mais il y a une partie de l'affaire qui est à savoir si la personne a le profil. Et quand elle ne l'a pas *pantoute*, c'est de valeur. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, on a mis en place des ateliers de cuisine sur mesure pendant deux ans afin d'obtenir une cohorte suffisante pour pouvoir livrer le cas échéant un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.), ce qui n'a pas bien fonctionné. On tente aussi de mettre en place une formation en guide d'aventure. On pense aussi à un D.E.P. plus général où des cours d'éco-interprétation, d'histoire, de géologie et de service à la clientèle seraient donnés. Cette formation permettrait à une personne autant de devenir guide de plein air que d'être serveur de restaurant, ou de travailler dans un musée. Dans ce cas également, il n'y a pas suffisamment d'inscriptions :

« À titre d'exemple, pis je suis un peu découragé, on a mis en place avec les partenaires une formation qu'on appelle formation de base en tourisme. Donc, là-dessus, 400 heures avec formation : interprétation, anglais du tourisme, entrevues, communication. Donc, on a ouvert le concours au mois de mars pis on a eu 3 inscriptions. Vraiment une formation sur mesure pour la clientèle du Centre local d'emploi, donc, qui était payée à 100 % puis on a fait quand même pas mal de promotions, pis on n'a eu personne qui s'est inscrit. Au lieu de l'annuler, on la reporte au mois de septembre, on va mettre toute l'énergie. Pour nous, c'est vraiment le genre de formation qui va permettre au milieu de créer des personnes intéressées à travailler dans

l'industrie. Et si jamais nous n'avons pas cette relève à partir du milieu, les entreprises vont embaucher à l'extérieur, ce qui arrive de plus en plus.

Donc, c'est un peu paradoxal de voir, quand même qu'il y a beaucoup de prestataires d'assurance-emploi aux Îles-de-la-Madeleine, que nous sommes quand même la 2<sup>e</sup> industrie en termes de création d'emplois, et que quand les employeurs ont de la misère à recruter, et que nous mettons en place des formations, (il n'y a personne d'intéressé). Il y a quelque chose qui ne marche pas là. Je pense que ce n'est peut-être pas forcément dans les mœurs des gens ici de travailler dans le tourisme. »

Deux personnes interrogées croient qu'on devrait suivre l'exemple du secteur des pêches et rendre la formation obligatoire afin de rehausser le professionnalisme de l'industrie touristique :

« La plupart des gens qui travaillent dans l'industrie touristique sont des gens qui sont arrivés là par obligation, parce qu'il n'y avait rien. Donc, on a beaucoup de monde qui travaille dans cette industrie-là à des salaires relativement bas, c'est un des gros problèmes de l'industrie touristique à l'heure actuelle, et le salaire, il est toujours relié à la professionnalisation d'une activité. Dans les pêches, on a réglé le problème, et c'est une des avenues qu'on cible beaucoup dans notre stratégie, c'est vraiment de professionnaliser les métiers du tourisme. »

« C'est-à-dire qu'actuellement pour travailler dans le tourisme, ça ne prend aucun diplôme. Ça en prend un pour aller dans les pêches. Donc, le fait qu'il y ait quand même une structure, un peu, nationale et une obligation d'étudier ou d'avoir un diplôme quelconque dans le tourisme, redonne un peu plus de crédibilité et pousse le monde à se former ou avoir un minimum de base pour travailler dans l'industrie touristique, chance que nous n'avons pas. »

Comme les formations sont souvent données en dehors de la saison touristique, deux personnes font remarquer que l'absence d'intérêt est aussi liée à la disponibilité du personnel et aux coûts afférents de la formation. Dans le domaine touristique, il y a peu de séances de formation offertes par l'employeur lorsque l'employé est en emploi, comme on le voit habituellement dans les autres secteurs. On peut comprendre que les employés soient réticents à suivre une formation lorsqu'ils sont en chômage :

« Les gens travaillent peu de temps et tu leur demandes de se former avant ou après une job. [...] C'est qu'il faut que tu débourses pour la suivre. Tu ne gagnes pas nécessairement d'argent pour la suivre. Ce n'est pas comme toi

ou moi, on est en emploi. Mon boss me dit : va donc suivre un cours. Il va me le payer et je vais y aller. Il va me payer le cours, il va me payer mon salaire ou c'est de la formation continue en entreprise. »

« C'est dur d'amener 30 personnes dans une classe, on le voit, on organise des formations pis les gens ne viennent pas. Ils ne sont pas disponibles, ils n'ont pas les moyens, parce que les gens sont sur le chômage. »

Il y aussi des personnes qui travaillent à temps partiel pendant la saison morte de l'industrie touristique, elles ne veulent pas quitter leur emploi même s'il est temporaire, pour aller suivre une formation pour laquelle elles ne seront pas payées et en plus, qui ne leur garantit pas une amélioration de leur rémunération par la suite et même un emploi :

« Dès que quelqu'un suit une formation comme ça, ça te *gosse* un peu pour venir chercher une augmentation de salaire, des choses de même. Pis moi j'ai dit, la formation ça me tape, mais faut que j'aie des preuves. Si tu fais tes preuves, on va s'en reparler. »

« Les entreprises n'ont pas non plus la capacité financière de donner la piastre ou les deux piastres de plus pour avoir un employé bien formé. Ils ne valorisent pas ça facilement. Ils préfèrent prendre une chance sur quelqu'un qui va être peut-être bon. »

« Des fois, on met des formations puis l'industrie ne les embauche pas, donc ça les décourage, donc ça s'arrête là. »

Une autre personne rappelle le faible taux de scolarité de la main-d'œuvre de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La formation n'est pas ancrée dans les mœurs de la population : « on pense à court terme, les gens ne sont pas curieux d'apprendre ».

#### **Coûts liés à la formation**

La question des coûts liés à la formation a été évoquée à quelques reprises. On fait preuve d'astuce pour obtenir un financement, même si l'on ne respecte pas totalement les exigences des différents programmes disponibles par le biais d'Emploi-Québec ou des CLEs :

« On essaie avec le CLE, beaucoup, beaucoup, par exemple, d'avoir des cours d'Accueil touristique ou quelque chose comme ça. En tout cas, ils déguisent le cours. C'est un cours d'anglais, mais le CLE du Québec ne

donne pas de cours d'anglais. On peut donner un cours sur les connaissances touristiques en anglais, ça, on peut faire ça. »

Certaines entreprises ont bénéficié de l'aide pour la formation via Emploi-Québec ou le PDRH. Franchement, il est difficile de comprendre les règles d'application de l'aide financière à la formation, tellement elles varient d'un endroit à l'autre :

« J'appelle puis on m'autorise. [...] Moi, à date, je n'ai pas eu de problèmes quand c'était des gens qui venaient sur place. »

M.P. « Est-ce que vous avez de l'aide gouvernementale pour la formation?

Intervenant : Un petit peu, mais pas tant que ça. [...] il m'a dit que les budgets ne sont pas sortis encore, on ne sait pas. Mais j'en ai besoin présentement, je les paye (les employés en formation). [...] Moi, je dis qu'il faut assouplir les mesures, il n'y a pas à sortir de là, pis il faut faire du cas par cas. Faut arrêter de mettre les gens tous dans le même moule, pis de penser que tout le monde vit les mêmes situations. Même en formation, nous, on n'arrive pas à faire une formation homogène, un groupe de 15 personnes, il n'y a personne rendue au même niveau. Bien, il n'y en a pas (de moyens de faire de petits groupes de formation). Regarde, on n'a pas le moyen. On n'a pas les moyens de les faire venir d'avance, il n'y a même pas le volume qu'il faut pour les faire pratiquer. Tu sais, il y a 3-4 clients, 4-5 clients, très grosse problématique. Mais, d'année en année, on s'en sort tout le temps, des années, plus amoché que d'autres, c'est sûr. »

« Au niveau de la formation, j'ai essayé un moment donné d'avoir des aides sur les projets que j'avais. Puis je me suis fait dire, pas vous autres, vous êtes trop gros, vous avez les moyens de le faire. Bon, un moment donné quand tu vois ça, tu dis : bon, comme ça, lui qui est là, qui est un acteur principal, a besoin d'une aide, pis tu ne veux pas lui donner? Pour le moment, vous donnez à quelqu'un qui n'a pas d'expérience, puis vous le donnez en sachant que vous allez le perdre, que cet argent-là ne bénéficiera pas à la région, alors que si vous donnez à un joueur qui a fait ses preuves pis qui va prendre cet argent-là pour faire des choses, ça va bénéficier à la région. Quand tu te fais dire ça, une couple de fois, un moment donné, tu dis : bon, bien, c'est beau... »

Il n'en demeure pas moins qu'une aide financière à la formation est demandée par les entreprises. Il convient aussi de trouver d'autres moyens que les programmes existants pour répondre à cette demande. La formation à distance est, pour ainsi dire, inexistante et il y a peu d'expériences de mutualisation de la formation entre les entreprises, hormis celle

préparée par le CQRHT. Certains participants proposent un assouplissement des règles, de donner la formation localement au lieu d'obliger les personnes intéressées à suivre les cours à la Commission scolaire des Falaises à Gaspé. On propose aussi d'utiliser les équipements des hôteliers qui sont fermés en hiver. Cette façon de faire pourrait intéresser les chômeurs plus âgés qui ont charge d'une famille et qui ne peuvent se déplacer.

Selon une enquête effectuée par le CQRHT, 65 % des entreprises sondées de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie<sup>205</sup> ont une masse salariale inférieure à 100 000 \$ et seulement 2 % ont une masse salariale suffisamment élevée pour qu'elles soient assujetties à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

### **Formation des entrepreneurs**

Les plans de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine prévoient aussi des activités de formation destinées aux entrepreneurs afin de leur apprendre à mieux gérer leur entreprise et leurs ressources humaines. Selon un intervenant, la formation, par exemple, pour devenir guide, ne prépare pas suffisamment les étudiants à devenir entrepreneurs; plusieurs se lancent en affaires sans disposer des connaissances de base en commercialisation ou en administration. Les gestionnaires de l'industrie touristique font peu de planification et sont souvent mal organisés. Ils ne disposent pas nécessairement des outils pour fixer le prix de leurs produits et services et évaluer la rentabilité de leur entreprise :

« Je leur dis [...], je ne suis pas gêné, c'est vous autres les incompetents! Parce que vous laissez partir des ressources importantes, vous ne gardez pas vos ressources parce que vous êtes mal organisés. Moi, je dis : arrêtez de gratter des *toasts*, pis réparez le *toaster*. Et c'est ça le problème de l'industrie touristique, on gratte les *toasts* au lieu de réparer le *toaster*. »

Mais cette fois-ci, pour les entrepreneurs, contrairement à ce que l'on préconise pour la main-d'œuvre, on songe moins à développer la formation en institution :

---

<sup>205</sup> GROUPE MISSION. 2005. A. ROULEAU dir. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH- Gaspésie*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.



« Écoute, 50 % des entreprises de l'industrie touristique ne font pas d'entrevues pour embaucher leur monde. Bon, bien écoute bien, ce qu'il faut leur montrer, c'est l'importance de l'entrevue, pis des outils simples d'entrevue. C'est tout ce dont on a besoin. Ce n'est pas un cours de gestion de ressources humaines de 350 heures. »

La Conférence régionale des élus a engagé une coordonnatrice pour organiser la formation professionnelle dans le domaine touristique. Elle aura comme mandat de sensibiliser les employeurs et les employés à la formation, mais également, de structurer les activités de formation.

#### **4.2.2.2 Articulation des politiques publiques**

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, on ne constate aucun problème particulier entre l'articulation du projet ACCORD avec d'autres politiques et programmes, au contraire. Le créneau ne vient pas non plus en conflit avec les autres régions qui ont aussi identifié le secteur touristique dans le projet ACCORD. Les problèmes d'articulation du projet ACCORD se posent surtout par rapport au changement de cap du gouvernement du Parti libéral par rapport à la direction du gouvernement précédent. Ces changements ont entraîné des délais importants, des modifications aux orientations et au plan d'action du créneau.

##### *4.2.2.2.1 Harmonisation des politiques et programmes*

Ce qui est intéressant dans le créneau *Récréotourisme santé/nature* comparativement aux autres créneaux étudiés, c'est qu'il est bien harmonisé avec les actions de ses principaux interlocuteurs que sont le ministère du Tourisme et les Associations touristiques régionales, les ATR. Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) de la région touristique de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine et les documents du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) font même référence au projet ACCORD. Tous les acteurs rencontrés étaient au fait du projet ACCORD et du plan d'action rédigé et, le plus important, presque tous étaient d'accord avec ses principales orientations. Il y a un souci perceptible que les différents plans d'action

qui existent en région (exemple : celui du CLD, des CRÉ, des SADC, la politique-cadre de développement touristique des Îles-de-la-Madeleine) aillent tous dans la même direction.

La stratégie et le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* collent très bien à la Politique touristique du Québec qui, d'ailleurs, fait référence aux régions : « [...] qui ont retenu le tourisme comme créneau d'excellence dans le cadre du programme ACCORD »<sup>206</sup>. Le ministère du Tourisme affirme que les régions qui ont identifié un créneau relié au tourisme seront privilégiées, mais celui-ci ne dispose pas d'un gros budget pour la réalisation des plans d'action, paraît-il qu'il n'y avait même pas suffisamment d'argent pour que ses fonctionnaires puissent se déplacer pour participer aux rencontres! Tout au plus, peut-il exercer une certaine influence sur les autres ministères. Grâce au projet ACCORD, son influence risque d'être plus grande auprès du ministère du Développement économique régional qui en est responsable. Il n'en demeure pas moins que certains problèmes d'harmonisation se pointent déjà à l'horizon entre le créneau *Récréotourisme santé/nature* et le créneau *Éolien* :

« L'éolien, c'est beau au point de vue des retombées, je suis très pour, mais là, ils vont tout nous *scraper* notre paysage. Ils te fourrent ça n'importe où puis il n'y a personne qui a l'air d'allumer là-dessus. [...] On ne peut pas être contre le développement, c'est loin d'être ça, mais ils devraient les cacher un peu. [...] Ils voulaient en mettre une série entre la mer puis le chemin. Franchement! Ils vont créer une entreprise pour écraser l'autre. Pourquoi les touristes viennent-ils en Gaspésie? Ils cherchent des endroits qui sont authentiques, c'est nature, c'est pur. »

#### 4.2.2.2.2 *Harmonisation avec les autres régions*

Bien que d'autres régions, comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean, aient aussi identifié l'industrie touristique comme créneau d'excellence, il ne semble pas que cela fasse problème. Aucune personne rencontrée ne croit que les régions sont en concurrence entre elles, étant donné les attraits touristiques assez différents d'une région à l'autre. On considère qu'elles sont même plutôt complémentaires. Ce qu'il faudrait développer

---

<sup>206</sup> MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. 2005. *Vers un tourisme durable - Politique touristique du Québec : un nouveau partenariat industrie-gouvernement*. Québec : Gouvernement du Québec, 11.

d'avantage, ce sont des partenariats avec les régions de Montréal ou de Québec, afin d'amener les touristes qui y séjournent, à découvrir d'autres régions.

#### 4.2.2.2.3 *Changement de gouvernement*

Au début du projet ACCORD, avec le ministre Bernard Landry du Parti québécois et la Société générale de financement en tête, le créneau *Récréotourisme santé/nature* était véritablement ciblé comme un créneau majeur de développement pour la région. L'objectif de faire de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, une destination internationale « reconnue parmi les chefs de file du créneau récréotouristique au Canada et dans le monde » était des plus sérieux.

La Société générale de financement (SGF) avec ses partenaires financiers tels qu'Investissement Québec était prête à y faire des investissements considérables. Elle jouait d'ailleurs un rôle majeur, participant aux réunions, identifiant les pôles à développer, proposant des orientations à suivre. À l'époque, elle avait même nommé un vice-président récréotouristique pour suivre le développement du créneau. On parlait de faire de ces pôles, une destination internationale comme Mont-Tremblant. L'établissement d'infrastructures majeures en transport et la construction d'un hôtel de 300 à 400 chambres étaient sur la planche :

« C'était le Klondike. »

« [...] de la manière qu'on nous parlait au début, Carleton devenait Mont-Tremblant. Non, je vous jure, c'était incroyable, il fallait tout, que le transport, le maritime, se fassent en même temps. C'est pour ça qu'au départ, ça avait été accepté comme pôle. Tu ne peux pas être contre ça. »

En 2003, avec l'élection d'un nouveau gouvernement, le projet ACCORD a été remis en question. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'impact a été des plus brutaux : la Société générale de financement s'est complètement retiré du dossier :

« [...] à l'heure de l'élection de 2003, il y a eu comme une espèce de flottement et d'abandon, presque d'abandon, de la démarche. Il y a eu beaucoup de modifications au sein de la SGF en particulier. Ils ont abandonné tout ce qui était touristique. C'était très clair. Et même qu'on a eu

très récemment une confirmation totale du fait que la SGF n'est plus du tout dans le récréotourisme. Et dans les projets ACCORD, j'ai l'impression qu'ils ne sont pas très présents non plus. »

Pour deux acteurs interrogés, la présence d'un partenaire financier tel que la Société générale de financement est essentielle à la poursuite du créneau *Récréotourisme santé/nature* :

« Écoute, il y a eu 17 millions (\$) au dernier budget pour la mise en oeuvre de 35 créneaux d'excellence au Québec. Je te laisse déduire. Notre plan de développement en récréotourisme, on parle de 130 ou 140 millions d'investissements. S'il n'y a pas une société d'état, de capitaux qui vont nous dire : oui, c'est un plan intéressant et on va analyser le projet avec vous, on va s'asseoir avec nous, où est-ce que tu veux aller? Ça n'ira pas loin. »

Avec le retrait de la Société générale de financement, la motivation des acteurs régionaux en a pris pour son rhume. On savait que si la Société générale de financement embarquait dans le projet, elle aurait une influence considérable sur tout ce qui est nécessaire au développement : routes, aéroports, commercialisation, etc. Une fois la SGF partie, on est pratiquement revenu à la case départ :

« La SGF, faut avoir conscience parce qu'ils (ses dirigeants) ont sûrement influé dans les routes qui vont par exemple à Tremblant. Ils ont sûrement influé dans d'autres projets dans lesquels ils avaient l'intention de développer, d'investir, ces choses-là. Ils ont sûrement influé un paquet d'enveloppes, puis ici je pense qu'ils étaient sur le point de le faire, mais quand il y a eu un changement d'orientation politique... C'est pour ça que moi, le Projet ACCORD, je m'en suis désintéressé un peu. Parce que la veille, il y avait beaucoup d'intérêt, puis il y avait des acteurs qui avaient été mis en place pour faire ça. Tandis que le lendemain, ils n'étaient plus là, puis il n'avait plus la volonté non plus. »

Le comité de créneau *Récréotourisme santé/nature* a dû attendre plusieurs mois avant de connaître la suite du projet ACCORD. Il a été relancé en 2004. On a dû refaire toute la démarche. À l'époque de la Société générale de financement, la création des cinq pôles de développement sélectionnés avait créé un certain mécontentement chez les acteurs régionaux qui n'en faisaient pas partie. Il a fallu donc réaménager le plan d'action pour faire en sorte que les élus municipaux s'y sentent interpellés :

« En fin de compte, on a essayé de calmer un petit peu le jeu parce que vous savez ce que c'est une région, à partir du moment où la SGF est arrivée en disant que la Gaspésie serait sur trois pôles et qu'après ça, ils se sont orientés sur cinq pôles, les gens qui n'étaient pas dans les pôles se sont sentis très frustrés. Il y a des politiciens, si vous voulez, qui n'ont pas été écartés, mais qui ne se sont pas sentis à l'intérieur de la démarche, et qui ont commencé à ruer dans les brancards. Alors, on a fait plus d'une démarche d'organisation. C'est pour ça qu'on a un pôle Baie-des-Chaleurs qui inclut New Richmond, Carleton, Bonaventure, donc ils sont 3-4 municipalités. On a un pôle La Pointe qui inclut Gaspé et Percé. Le pôle Matane est resté le pôle Matane. Il n'y a pas eu de problème là-bas. Le pôle Chic-Chocs qui englobe St-Pierre, Ste-Anne-des-Monts et tout ça. Et les Îles, c'est les îles. Donc, on a quand même conservé l'idée de base des cinq pôles, parce que le principe qui avait été mis en place, le principe directeur d'ACCORD, c'est d'arriver à créer des masses critiques dans des secteurs économiques bien particuliers. Pour faire ça, on a besoin de faire en sorte que les gens se réunissent pour pouvoir créer cette masse critique. Une fois que la masse critique est partie, les retombées autour sont correctes. Ce qui a été fait à ce niveau-là, c'est qu'on a fait en sorte de calmer le jeu un petit peu pour que tout le monde se sente à l'aise dans la démarche. »

#### 4.2.2.2.4 *Délais de mise en œuvre*

Toute cette démarche en a découragé plusieurs, en particulier les entrepreneurs. Ceux qui ont été rencontrés n'affichaient pas un enthousiasme délirant, plutôt le contraire. En l'absence de résultats, devant les délais interminables, certains ont carrément décroché. Il faut dire que plusieurs rencontres ont été nécessaires avant que l'on aboutisse au plan d'action final :

« Ça fait 6-7 ans pour choisir 3 créneaux pis déposer un rapport, pis en déposer un 2<sup>e</sup>. C'est un peu long. [...] J'y crois moins que j'y croyais. »

« Parce que les plans d'action étaient faits à peu près 20 fois et chaque fois, finalement, on changeait une ligne, une virgule, un montant, pis moi je veux du concret. J'ai fait part au comité, l'an passé, à une rencontre, qui était toujours pas mal à Gaspé ou Percé ou au bout de la Gaspésie, que je n'avais pu le désir de me présenter au comité pendant des heures et des heures, pour finalement jamais avoir de concret sur : est-ce que qu'ils auront les argents ou s'ils n'auront pas les argents? Est-ce qu'on avance ou on n'avance pas? [...] c'est bien beau, parce qu'on peut en parler 5 ans, pis on peut en parler pendant 10 ans, pis dans 10 ans, on va être encore au même point, on va juste avoir parlé. »

« Tous les 2-3 ans, il y a une bonne étude qui coûte au bas mot aujourd'hui : 75 - 80 000 piastres, qui est subventionnée par l'État en grande partie. Tout ce que je lis ce sont les sommaires, pis je vois un beau tableau de forces et faiblesses, je regarde ça, pis je veux voir s'il y a de l'évolution, et puis, je vais vous dire sincèrement, ça a l'air un petit peu simpliste de dire ça, la seule chose qui a changé vraiment, c'est le traitement de texte, les couleurs, pis la disposition, mais le contenu, c'est exactement la même chose. C'est triste. [...] Puis on n'est pas à l'étape des études, on devrait être à l'étape des réalisations. Je ne dis pas que ce qui a été fait est absolument non nécessaire, mais je me dis qu'il y a quelqu'un qui gagne du temps là-dedans (rires). Ça n'a pas de bon sens, ça n'a pas de bon sens. On connaît la problématique. On la connaît depuis fort longtemps. »

#### 4.2.2.2.5 *Définition des orientations & priorités*

Selon deux personnes interrogées, bien que le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* ait conservé les cinq pôles de développement de départ, il a perdu en chemin son orientation de départ qui était de créer des pôles forts qui auraient par la suite des répercussions sur les municipalités des alentours. En élargissant le territoire des pôles à plus d'une municipalité et y incluant toutes sortes de projets divers, le plan d'action dévie de son orientation première et ressemble, pour reprendre un terme utilisé, à « une grosse pizza ».

C'est qu'avec la création de la Conférence régionale des élus, le projet ACCORD a pris une tournure plus politique. En l'absence d'un joueur important tel que la Société générale de financement, personne de la région des Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'avait un leadership suffisant et reconnu pour maintenir le cap précédent :

« Faire des exercices comme ça, c'est difficile parce qu'il faut qu'il y ait des gens qui disent, un moment donné, que non, moi, je ne suis pas dans le centre de la cible. Je vais être un peu sur le côté. Et ça, c'est pas mal difficile à faire. Et la Gaspésie a une tradition de guerre de clochers pas mal comme bien des régions aussi. [...] Ce n'est pas spécifique à des régions périphériques, mais c'est assez fort. Ça a été très difficile. Il y a comme quelque chose qui s'est dessiné un moment donné, mais là, il y a eu des changements dans l'organisation administrative et les CRCD, on ne savait plus trop si ça existerait encore. Et en fin de compte, il y a eu une CRÉ qui est apparue et ça s'est réorganisé et un moment donné, il y a quelqu'un du ministère des Régions qui a réveillé le dossier ACCORD et qui a dit qu'il

faudrait bien que ça se branche. Et là, ça s'est catalysé rapidement, et dans cette démarche-là, il y a des intervenants qui avaient maintenant de hautes (responsabilités) politiques et qui ont dit qu'il fallait que les maires et les préfets s'en mêlent. C'est que les maires, eux, c'est sûr, ils ont à rendre compte de leurs actions à leurs commettants. [...] Alors si vous lisez ce qu'il y a dans ACCORD actuellement, c'est une grosse pizza. Et on est bien loin de 3-4 cibles comme, un moment donné, ça s'approchait. Bon. »

Selon un participant, il aurait fallu dès le départ que la région sache quel montant était disponible. Plusieurs projets proposés étaient sans promoteur pour leur financement, ou émanaient d'organismes à but non lucratif et coûtaient une fortune, c'était tout à fait irréaliste :

« Il y a peut-être 2 ans passé, les premières rencontres, je voyais les projets atterrir, là, à coup de millions et de millions et des millions, pis je disais aux gens, aux responsables : si vous prenez toutes les demandes, ça n'a pas d'allure parce que vous allez faire rêver les gens en couleur. Pis il faut qu'ils aient un rendement dans le fond, par exemple, un projet de 10 millions, ou de 5 millions, bien faut que l'entrepreneur s'attende à mettre un montant d'argent là-dedans, puis aller chercher du financement. Pis après ça, souvent ce qui manque à lever un projet, ça va être, comme je disais tantôt, un capital patient, pis c'est ça qu'il faut miser, pas d'arriver puis mettre des projets que tout le monde, chaque petite entité, chaque organisme sans but lucratif, chaque promoteur peut-être, il y en avait moins dans les programmes privés, mais les OSBL avaient tous des projets là. Moi, je voyais les chiffres passer pis je me disais, ça n'a pas d'allure là, c'était des projets soufflés 5 fois pis 10 fois le montant. [...] Ça donne rien de mettre 250 millions (de \$) de projets, si finalement, on se fait dire qu'on a 2 millions (rires). »

La partie n'a pas été facile pour maintenir la direction du créneau *Récréotourisme santé/nature*, contenter les acteurs politiques et inclure des projets liés à leur municipalité, sans toutefois tomber dans la liste d'épicerie. Il a fallu la présence de leaders tels que le président du créneau M. Mamelonet et le représentant du ministère du Tourisme, M. Carier, pour que le projet ACCORD aboutisse malgré les chamailleries.

#### **4.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

Dans le domaine touristique, ce sont les Associations touristiques régionales (ATR) qui sont l'interlocuteur privilégié auprès du ministère du Tourisme. Elles sont aussi la

principale partenaire du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. Elles représentent les membres provenant des divers secteurs touristiques (hébergement, attraits, équipements touristiques, événements, commerces et services divers) de leur région touristique. Les ATR disposent d'un rôle important. Elles ont le mandat suivant :

assurer l'accueil et diffuser l'information touristique;

réaliser la promotion et la commercialisation de leur région comme destination touristique;

soutenir, stimuler et animer le développement de l'offre touristique;

promouvoir et défendre l'industrie touristique;

recevoir toute demande de signalisation touristique sur son territoire et faire des recommandations à Tourisme Québec en fonction des politiques de signalisation touristique;

coordonner la mise en place du programme de signalisation des routes et circuits touristiques aux niveaux régional et interrégional<sup>207</sup>.

Ce sont les ATR qui administrent les sommes recueillies en vertu de la taxe d'hébergement (2 \$ par nuitée) pour la promotion et le développement touristique. Elles sont responsables de la publication des différents guides régionaux. Il existe 20 Associations touristiques régionales au Québec dont deux dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : celle de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine :

« L'association touristique, c'est un peu l'interface entre l'industrie et tout le reste, alors si c'est bon pour les visiteurs, ça passe par l'ATR, et si ce n'est pas bon pour les visiteurs, ça va passer aussi par l'ATR. Donc, c'est vrai qu'elle se retrouve à tremper dans tous les dossiers, que ce soit l'agriculture parce que c'est la gestion du paysage, et ici on parle d'agrotourisme, bien les produits ne vont pas pousser sur les toits des maisons, ça prend des champs pour les produire, pis un champ avec un paysan et puis des vaches, ça fait partie du paysage du produit touristique, donc, c'est associé. La pêche, c'est la même chose, je veux dire, des pêcheurs qui arrivent sur le bord du quai, qui décalent des poissons, puis la gestion de la relation entre le pêcheur et le visiteur, on est encore aussi associé aux pêches. Puis l'éolien, c'est pareil, la

---

<sup>207</sup> Site Internet de l'ATRAQ (Associations touristiques régionales associées du Québec), <http://www.atraq.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=13770&lang=1>. (Page consultée le 30 novembre 2006).



mise en place d'éoliennes, est-ce que ça va avoir une incidence? Elle est quand même une organisation et une association qui est assez présente, je pense assez dynamique, souvent le lieu de référence dans beaucoup de dossiers. »

#### 4.2.2.3.1 *Rôle dans le projet ACCORD*

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, ce sont des gens de l'Association touristique régionale qui ont travaillé avec le MDEIE à la rédaction du plan d'action. Ceci explique probablement le fait que celui-ci soit bien harmonisé avec les plans de développement touristique :

« [...] imaginez Sylvain Tanguay (de l'ATR) avec 4 pôles en Gaspésie, puis s'il y en a un qui tient vraiment le Programme ACCORD sur ses bras, c'est bien Sylvain. »

D'après un participant, une seule ATR, dans une si grande région que celle de la Gaspésie ne peut répondre adéquatement aux besoins des différentes localités :

« Entre Rimouski et Gaspé, il y a 2 fois Québec-Montréal. Les gens ne s'imaginent pas ça, comment veux-tu penser que le territoire est homogène, que ce sont les mêmes populations, que ce sont les mêmes charmes touristiques au niveau de la nature? »

Selon un participant, en Gaspésie, les ATR comptent également trop souvent sur les études des différents consultants dans le domaine. Pourtant, leurs recommandations ne seraient ni adaptées aux caractéristiques de la région, ni au profil de la clientèle visée :

« Les agences de publicité, elles ont toujours passé, elles n'ont jamais été imputables des résultats qu'elles ont obtenus. [...] Ça, c'est un problème réel de toujours se fier à des consultants externes pour nous dire quoi faire. Un moment donné, on nous incitait à mettre de l'argent dans beaucoup de produits d'aventure, comme l'escalade, des choses de même. C'étaient des produits nature, des sentiers pédestres, pis il y en a deux qui m'ont frappé, c'est Québec-Oiseaux, pis Québec-Enfant, pour rallonger la saison touristique. Plus con que ça, tu meurs parce que des oiseaux, il n'y en a plus au mois de septembre. Puis des oiseaux, il y en a au mois de mai, mais tous les attrait sont fermés. Est-ce que les gens vont venir seulement pour des oiseaux? [...] Ce n'est pas Québec-Oiseau, Québec-enfant, les enfants sont à l'école. Les enfants sont disponibles à peu près du 30 juin jusqu'au 20 août, point. »

« C'est certain qu'il y a x années, on avait eu une étude qui avait été faite, je me rappelle pas par quel consultant, qui disait : arrêtez de faire le tour de la Gaspésie, vendez vos régions. Puis là, à un moment donné, t'avais la Matapédia qui se vendait, t'avais la Baie-des-chaleurs, qui étaient les deux MRC, t'avais Gaspé et la côte, pis t'avais le côté nord, pis t'avais Matane. Là, les dernières études, ce n'est plus ça, on refait le tour de la Gaspésie. »

#### 4.2.2.3.2 *Relations de pouvoir*

L'un des interlocuteurs explique la difficulté de l'ATR de bien encadrer le développement touristique du fait de la composition de son conseil d'administration qui lui donne ses mandats, de l'influence de la politique et du désir des dirigeants de conserver leur emploi :

« Si on regarde une organisation de promotion comme l'ATR, c'est un conseil d'administration de membres opérateurs dans l'industrie touristique. En général, les gens y vont pour leur intérêt personnel, intérêt corporatif, pour leur poche. Ça donne de la couleur à comment on va donner les mandats à la direction générale. Elle est prise entre une gang de politiciens et une gang d'entrepreneurs. Elle a les mains liées et, en plus, elle a un mandat de 2 ans renouvelable. Elle peut être là 20 ans. On a des gens dans nos entreprises, nos organismes de support qui sont là pour défendre leur job dans le fond. On n'avance plus, on a ça dans les chambres de commerce, l'ATR, ils s'inventent des projets pour se financer. C'est capoté, ça n'a pas d'allure. Ça, à la base, c'est problématique. Pour moi, une organisation de support pour la promotion et la commercialisation, ça devrait être géré par des experts et non pas des membres qui ne savent pas comment fonctionne un conseil d'administration. »

Dans le domaine touristique comme dans d'autres créneaux, certains croient qu'il y a trop d'organismes de soutien :

« Et ça, il y a trop de monde, moi je dis qu'y a trop de *grenouilleurs*, tu comprends? Du monde que leur seule job, c'est de dire aux autres quoi faire là, il y en a plein la province. » « Ça, c'est un irritant majeur des entreprises parce qu'il y a tellement d'organisations que c'est un amalgame, un labyrinthe. Le CLD intervient, le CLE ça intervient, l'ATR ça intervient, les ministères interviennent... »

#### 4.2.2.4 Relations de partenariat

On observe plusieurs expériences de concertation dans l'industrie touristique. Rappelons le cas de Québec maritime où les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine se sont concertées pour se donner un plan de match sur la scène extérieure sur le plan de la commercialisation de leurs produits et services touristiques. Il y a également l'expérience du Club qualité pour les entreprises, les liens que développe le CQRHT avec les ATR. On a pu également remarquer que l'ensemble des intervenants siègent à la table du comité de créneau.

Selon un répondant, le développement de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine doit se faire avec l'ensemble de la population. Il faut que toutes et tous soient conscients des impacts de cette industrie pour l'économie et y mettent du leur, que ce soit par le biais d'un meilleur respect de l'environnement, un meilleur accueil aux visiteurs, la compréhension de certains changements réglementaires ou décisions régionales qui visent à développer le secteur :

« Je dirais que c'est évidemment la reconnaissance par le milieu du fait que le créneau, c'est vraiment d'une importance capitale dans son développement. Ça, c'est la première reconnaissance parce que, même si le pape donnait l'absolution, si les gens n'y croient pas et si les gens ne s'impliquent pas, c'est évident que ça ne pourra pas réussir. »

##### 4.2.2.4.1 Conflits intrarégionaux

Si le créneau *Récréotourisme santé/nature* est parvenu à approuver une stratégie et un plan d'action, cela ne veut pas dire nécessairement que cela s'est fait sans heurts, que les relations de partenariat sont fortes et harmonieuses dans l'industrie touristique de la région. On a vu précédemment que chacun, chaque municipalité tirait de son côté la couverture pour que ses projets reliés à l'industrie touristique soient inscrits dans le plan d'action :

« Non, mais la fusion/défusion, nous, ça a duré pendant 2 ans cette chicane-là. Et Grosse-Île, ils n'ont pas encore réintégré pis ils sont seuls. Bien oui! Imaginez! Ça fait que dans les programmes ACCORD, la municipalité n'est pas toujours présente. »

« Vous savez, quand les gens ont faim. [...] Tout le monde veut avoir la même chose. Quand il n'y a pas grand-chose dans l'assiette, tout le monde se bat pour avoir le morceau de pain, mais c'est normal. Les gens se battent avec les forces qu'ils ont. »

Il faut aussi se rappeler qu'aux Îles-de-la-Madeleine, les acteurs n'ont pas encore réussi à s'entendre pour trouver un moyen de financer les activités de promotion et de développement touristique.

#### 4.2.2.4.2 *Concurrence entre les entreprises*

Entre les entreprises, la situation n'est guère plus rose. Selon les propos des entrepreneurs rencontrés, il serait pratiquement impossible, même à l'intérieur d'une municipalité ou d'une ville, que les entreprises se concertent pour développer un secteur d'activité ou un projet commun, par exemple, attirer des retraités à l'automne ou des motoneigistes à la fin de l'hiver. Il y a, d'un côté, ceux qui veulent croître, se développer et il y a, de l'autre, les « *mom and pop business* ». Un participant explique la situation du fait que les entrepreneurs de l'industrie touristique sont souvent âgés et n'ont pas intérêt à investir dans leur entreprise ou, encore, à contribuer à un fonds quelconque pour la promotion. Un autre fait mention qu'en Gaspésie, il y a plusieurs propriétaires de motels ou de restaurants qui ne sont pas résidents de la région qui font leur profit l'été. Ils n'ont donc pas un intérêt évident à ce que l'on allonge la saison et qu'on développe le tourisme d'hiver. Il y a aussi ceux qu'on appelle les *free riders*, ceux qui profitent des efforts des autres sans que cela leur coûte un sou noir. La prochaine citation, un peu plus longue que d'habitude, illustre bien la situation : l'absence de concertation entre les entreprises et de partage d'une même vision, un obstacle majeur de plus à surmonter pour développer l'industrie touristique de la région :

« On pourrait sûrement faire beaucoup plus, sauf qu'on est tout seul à se battre. Pis quand on essaie d'aller chercher d'autres joueurs dans l'hôtellerie ou la restauration, bien, c'est toujours, ça va me donner quoi, moi? C'est sûr que c'est vous autres qui allez ramasser. [...] Quand ça fait peut-être 1 an, 2 ans, 3 ans que j'y travaille, pis finalement l'activité arrive, eux, sans effort, ils ramassent, leurs chambres sont pleines, leurs restaurants sont pleins. [...] Pis je trouve qu'à ce niveau-là, les villes comme Québec, Montréal ont plus

de collaboration pis ils se parlent plus; les hôteliers, entre autres, s'échangent de l'information privilégiée sur leurs clientèles, sur leur taux d'occupation, sur leur taux moyen, sur qu'est-ce qui s'en vient, qu'est-ce qu'ils ont eu. Pis ici, c'est très difficile. Moi, je trouve que, d'une part, on veut se lever comme région, mais on est vraiment à des niveaux tellement différents au niveau de notre vision pis de notre philosophie, qui fait qu'il y a encore des gens qui ne comprennent pas, pis ne sont pas d'accord de donner des rabais aux grossistes pis au *tour operator*, parce qu'ils disent : non, non, moi, regarde, c'est mon prix, c'est ça. Mais si tu veux développer ce marché-là, faut que tu sois capable de donner 20 à 30 % de rabais sur ton *rack-rate*. Mais quand faut que t'expliques ça en 2006, on est très loin là. [...] Ce sont des discussions qui sont bien courtes parce que je me dis : il n'a pas d'ouverture, il n'a pas compris. Dans le fond, ce sont des gens qui chialent constamment dans les coulisses, mais ça, chialer dans les coulisses, ça ne donne pas grand-chose à notre industrie. »

Enfin, l'une des personnes interrogées se demande si la concertation est vraiment une condition nécessaire au développement, si elle n'est pas plutôt une contrainte et si la présence d'un leader qui connaît le domaine n'était pas ce qu'il faudrait rechercher :

« On est toujours en train d'essayer de faire travailler le monde ensemble, les convaincre. On n'avance pas. La concertation, moi, ce mot-là, je ne suis plus capable de l'entendre. Si ça ne marche pas, je vais tabler sur des gens qui veulent avancer. Pis ces gens-là vont donner un mouvement, pis les autres vont suivre. Un moment donné, il faut bouger. [...] Ça prend quelqu'un qui va prendre le plan d'action et le mettre en œuvre, ça prend un senior, quelqu'un qui connaît bien la politique, qui a énormément d'expérience de ce milieu-là, qui est rassembleur, mais en même temps qui est aussi dans l'action, une grosse personnalité. »

#### 4.2.2.5 Autres composantes

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Récréotourisme santé/nature*, il s'agit de la décentralisation des pouvoirs aux régions et du rôle de la Conférence régionale des élus; de l'absence de vision gouvernementale à long terme; et de la consolidation et de la concentration de l'industrie.

#### 4.2.2.5.1 *Décentralisation et rôle de la CRÉ*

L'analyse du créneau *Récréotourisme santé/nature* a montré, à plusieurs reprises, l'importance de la dimension politique. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine comme dans les autres régions périphériques visitées, plusieurs répondants formulent des critiques à l'endroit des nouveaux pouvoirs conférés à la Conférence régionale des élus (CRÉ). On déplore que les décisions régionales aient pris un tournant politique, on devrait même dire de petite politique, tellement les propos à son endroit sont acerbes. Rappelons que les maires font partie du comité de créneau; or, plusieurs intervenants déplorent les chicanes politiques, ou plutôt l'omniprésence de la politique dans les décisions qui concernent l'industrie touristique. Selon une personne interrogée, ce n'est pas parce que les maires sont des personnes élues qu'elles ont les compétences pour gérer adéquatement la région. Décentraliser de plus en plus les pouvoirs aux mains des élus régionaux est une mauvaise décision; on devrait plutôt s'orienter vers des bureaux des ministères en région :

« Ça ne donne aucune compétence à quelqu'un d'être maire d'un village. C'est un phénomène en Gaspésie! [...] Parce que je n'ai rien contre le préfet, le président de la CRÉ, mais c'est quoi sa compétence dans l'éolien, lui? Le journaliste ici du Soleil, il est plus compétent que lui. Il va au moins, lui, à des conférences depuis x années. Pis ça n'enlève rien à ce gars-là, il n'est pas de mauvaise foi, mais c'est une question d'observation. Alors, que si t'as un ministère, je pense, ça passe par le ministère Industrie et commerce, il y a intérêt à être implanté ici, il a une cellule ici, avec les communications, on va développer le Québec, parce que la décentralisation, c'est fini, oublions ça. »

#### 4.2.2.5.2 *Vision à long terme du gouvernement*

Quelques critiques ont été aussi lancées à l'endroit du gouvernement du Parti libéral, notamment à la ministre du Tourisme sur sa gestion du dossier. Le manque de vision à long terme du gouvernement du Parti libéral sur l'avenir des régions périphériques a été soulevé plus d'une fois. Cette situation s'explique peut-être en partie du fait que le gouvernement de Jean Charest a été réticent à poursuivre sur la voie de son adversaire politique :

« On a un gouvernement qui fait de la gestion de crises, pas de la gestion planifiée de développement. Le seul qui avait commencé à initier quelque chose, c'est M. Landry, mais bon, il n'est plus là, alors ».

« Je trouve que le plus gros problème qu'on a, c'est un problème de vision, souvent de l'action-réaction, on est souvent dans l'action gouvernementale à très court terme, on manque vraiment de vision. »

« Ce sont des politiques qui ne se tiennent pas, elles n'ont pas de vision. Pis à partir du moment qu'on n'y croit pas, ça ne peut pas marcher. Le tourisme, ce n'est comme pas une industrie pour le gouvernement. Moi, j'étais très content quand Charest a commencé à faire des changements. Le seul que moi, je voyais positif, c'est quand il a décidé de mettre une croix sur Tourisme Québec et donc sur le ministère du Tourisme. Il voulait incorporer ça au ministère de Développement économique. Je me suis dit : c'est la première fois qu'un gouvernement reconnaît que c'est une industrie. Pis on avait des gens qui font du développement économique qui étaient en charge du tourisme. Leur vision est différente des gens du tourisme. Ça a duré 1 an et demi et ça n'existe plus. [...] Ils ont réinventé le ministère du Tourisme, ça fait 3 ans qu'il ne se passe plus rien parce que le temps de tout rapatrier en région et démêler les dossiers et refaire un remaniement ministériel et réinventer un ministère du Tourisme. »

Les programmes et politiques changent à tout bout de champ, en particulier, à chaque changement de garde du gouvernement. L'industrie touristique, il faut admettre qu'elle ne puisse prendre son envol sur un horizon de court terme et qu'elle exige des investissements qui s'échelonnent sur plusieurs années:

« L'autre affaire, c'est la durée. Peut-on prendre une idée pis la garder, pendant 5 à 10 ans? Après 2 ans, (si) ça n'a pas marché, on essaye quelque chose d'autre. As-tu déjà (essayé de) faire des changements systémiques en 2 ans? Quand on s'attaque au développement économique de la Gaspésie, on fait du changement systémique. Peut-on être 10 ans les mains sur le programme? Même si tu changes de gouvernement là, tu leur laisses les mains sur le programme. »

#### 4.2.2.5.3 *Consolidation et concentration de l'industrie*

Dans cette vision à long terme, plusieurs s'interrogent sur la nécessaire consolidation de l'industrie touristique. Comme les entreprises sont souvent de petite taille et qu'elles disposent de peu de moyens, elles devraient peut-être se regrouper, comme l'ont

fait les coopératives forestières, afin qu'elles atteignent un meilleur rapport de force sur le marché, mais aussi qu'elles puissent en vivre plus décemment et rémunérer correctement leurs salariés. Un autre intervenant pose la question de savoir quel type de développement on désire véritablement dans l'industrie touristique. Si c'est d'attirer une clientèle internationale, plus aisée, qui exige des services de meilleure qualité, il faut en contrepartie se demander quelles entreprises on désire aider, celles qu'il faut miser en priorité. On ne peut semer à tous les vents pour faire plaisir à tous, il faut faire des choix stratégiques.

L'industrie touristique, à l'instar des autres industries, est confrontée à la mondialisation des marchés. Les entreprises efficaces, innovatrices se font, tôt ou tard, avaler par les plus grosses. Ce n'est pas comme cela que l'on développera les régions et le gouvernement n'a présentement aucune stratégie pour contrer cette tendance :

« Dès qu'une entreprise québécoise devient intéressante, elle se fait avaler par les Américains, c'est systématique. On n'a plus beaucoup de fabricants d'équipements de plein air au Québec pis on en avait 70. Puis le cycle de consolidation, on le vit dans toutes les industries de toute façon : plus gros pis plus gros. [...] Ça fait que les petits (qui ne) sont pas rapidement dans la niche, ils se font manger tout cru. On vit ça aussi. On n'est pas *pantoute* aligné avec ce qui s'en vient malheureusement. »

### 4.2.3 Synthèse & conclusion

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* diffère à plusieurs points de vue des autres créneaux examinés. L'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'est pas dépendante d'une grande entreprise ou de quelques-unes. Elle est caractérisée par un nombre important d'entreprises dispersées sur un immense territoire et d'emplois saisonniers.

Le plan d'action du créneau vise un accroissement de la clientèle internationale, la consolidation et l'allongement de la saison touristique actuelle, ainsi que le développement de la saison hivernale. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine a un fort potentiel de développement dans ce secteur, toutefois, elle a plusieurs défis à relever pour parvenir à ses fins. Pour être concurrentielle parmi la multitude de destinations touristiques sur le marché international, elle doit offrir aux visiteurs une qualité des produits et services à la hauteur



des attentes, c'est-à-dire disposer d'infrastructures d'hébergement de qualité, mais également bénéficier d'infrastructures de transport accessibles, offrir une gamme de services de loisir afférents, dispenser un excellent service à la clientèle et investir de façon importante dans la commercialisation pour se démarquer.

La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ne peut parvenir seule à ces objectifs, d'une part, parce qu'une partie importante des améliorations à apporter ne relève pas de ses compétences puisque ce sont des biens publics et, d'autre part, parce que les améliorations à apporter dans les domaines autres que le transport, dépassent ses capacités financières.

La saison touristique ne dure que quelques semaines seulement dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Cela prend donc plusieurs années avant de rentabiliser les améliorations apportées aux établissements hôteliers. Sur un aussi grand territoire, il en coûte également cher de maintenir les services de loisir. On voudrait, entre autres, que le gouvernement améliore l'aide financière aux entreprises et que la région continue de bénéficier de mesures spécifiques, par exemple, pour la promotion de l'industrie touristique.

En ce qui a trait à la main-d'œuvre, la région est prise dans un dilemme. Elle manque de main-d'œuvre qualifiée pour améliorer son service à la clientèle, mais les conditions de travail ne sont pas suffisamment intéressantes pour inciter la main-d'œuvre à y faire carrière, même les établissements de catégorie plus élevée ont parfois de la difficulté à offrir suffisamment d'heures de travail aux employés permanents pour qu'ils puissent se qualifier au programme d'assurance-emploi. Aussi, une partie de la main-d'œuvre travaille dans l'industrie touristique par obligation, et non par choix; elle a conséquemment peu d'intérêt à améliorer ses compétences. De plus, les programmes de formation dans le domaine sont offerts souvent en période de chômage : les personnes ne sont pas payées pour suivre cette formation, elles ne sont pas assurées d'une amélioration de leur salaire par la suite, ni de leur embauche. Ainsi, même si le taux de chômage demeure élevé dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, des entreprises doivent recruter à l'extérieur de

la région et dans certains cas, payer les frais de transport et offrir des services d'hébergement pour combler leur besoin de main-d'œuvre qualifiée.

L'industrie touristique est incontestablement un secteur important de l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Le créneau *Récréotourisme santé/nature* est bien ciblé. Les acteurs rencontrés sont en accord avec les orientations de la stratégie et le plan d'action. Ils sont aussi soucieux que ce développement touristique permette d'améliorer les conditions de travail de la main-d'œuvre et puisse attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée. Le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* est bien arrimé avec les besoins des entreprises qui en font partie, avec la politique gouvernementale en matière de tourisme ainsi que les plans d'action des autres instances de la région. Les plans de développement des ressources humaines du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) viennent en appui au projet ACCORD. La présence des organismes de soutien au sein du comité de créneau, en particulier l'ATR, un acteur important de l'industrie, a sûrement contribué à ce qu'aucun problème d'harmonisation du projet ACCORD ne soit décelé avec d'autres politiques et programmes, ni même avec d'autres régions qui ont aussi identifié l'industrie touristique dans leurs créneaux d'excellence.

Les difficultés d'articulation du projet ACCORD réfèrent à la possibilité de positionner le créneau à l'échelle internationale, alors que les sommes d'argent investies seront puisées à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères, et qu'il y a absence d'un investisseur important tel que la Société générale de financement qui aurait donné l'impulsion nécessaire à la région pour faire lever le projet dans les délais impartis.

Par ailleurs, on observe que la démarche ACCORD aboutit à des attentes de tous et chacun en matière d'investissements publics. À l'instar des autres créneaux, les acteurs régionaux ont profité de la démarche ACCORD pour y inscrire leurs revendications, par exemple, dans le plan d'action, les municipalités y ont inscrit les améliorations à apporter à leurs infrastructures. Sans cadre budgétaire défini et de choix à faire sur les priorités, on se retrouve finalement avec une multitude d'actions à réaliser et un investissement public considérable. C'est aussi que les relations de partenariat, à la base même de la démarche

ACCORD, ne sont pas chose simple lorsqu'il s'agit de s'entendre sur une orientation régionale. Chacun, y compris les organismes de soutien, cherche à tirer profit du projet, conséquemment, il est difficile de maintenir le cap sur une direction à prendre qui ne profiterait pas également à tous. La concertation est difficile, même entre les entreprises.

Dans ce créneau comme dans les autres créneaux étudiés, on déplore l'absence de vision à long terme du gouvernement sur l'avenir des régions périphériques. On considère qu'il se fait davantage de gestion de crises que de gestion planifiée du développement économique. Il faudrait qu'on prenne le temps nécessaire pour que les changements systémiques se réalisent. Dans cette avenue, il faudrait peut-être aussi réfléchir à la position à prendre quant au phénomène de concentration des entreprises dans l'industrie.

L'analyse du créneau *Récrétourisme santé/nature* démontre toute la complexité que suppose le développement d'un secteur donné. Dans l'industrie touristique, les questions de l'approvisionnement et de la recherche ne sont pas déterminantes alors que celle des infrastructures, de la commercialisation et du service à la clientèle le sont. On remarque que les éléments qui habituellement déterminent les systèmes productifs locaux dans la littérature, tels que la présence de centres de recherche ou d'institutions universitaires, sont plus ou moins importants dans ce secteur des services. De plus, malgré le nombre élevé d'entreprises qui font partie du créneau, il est difficile d'affirmer qu'il s'agit d'un système productif local développé permettant d'être concurrentiel sur la scène internationale.

Les résultats questionnent aussi si l'objectif d'un système productif local développé est cohérent avec le développement durable de la région. Les avantages comparatifs de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dans le secteur touristique sont liés à la beauté de ses paysages et à son caractère typique. Une vision du développement, à l'image d'Intrawest à Mont-Tremblant, est-elle compatible avec les caractéristiques de la région? Aux Îles-de-la-Madeleine, comme on l'a rapporté, n'y a-t-il pas une limite écologique au développement économique que ce soit par rapport à la disponibilité de l'eau potable, à la gestion des déchets, au respect du paysage et à la qualité de vie de ses habitants?

### 4.3 Créneau Éolien

Plusieurs événements ont marqué le développement du créneau *Éolien* ces dernières années. En novembre 2000, le gouvernement du Québec adoptait des mesures fiscales spécifiques à la région pour développer le créneau et permettant aux entreprises de bénéficier d'un crédit d'impôt de 40 % sur la masse salariale. En 2004, Hydro-Québec dévoilait les gagnants de son premier appel d'offres visant l'achat de 1 000 mégawatts (MW) d'énergie éolienne. Dans cet appel d'offres, 60 % des dépenses d'investissements et de construction associées à la mise en production de parcs éoliens devaient provenir de la région de la Gaspésie et de la MRC de Matane. Le premier appel d'offres prévoyait la mise en production de huit parcs d'éoliennes de 2006 à 2012.

Un deuxième appel d'offres pour l'acquisition de 2 000 MW d'énergie éolienne a été également lancé le 31 octobre 2005 par Hydro-Québec Distribution. Cette fois-ci, le pourcentage de 60 % des dépenses globales est élargi à l'ensemble du Québec, mais 30 % des dépenses reliées au coût des éoliennes doivent être réalisées dans la région de la Gaspésie et la MRC de Matane. Les projets qui prévoient une participation directe des communautés locales et autochtones seront favorisés. Les soumissionnaires sont assurés d'un prix de revient pour une période de 25 ans et les mises en service de ces nouveaux parcs s'échelonneront de 2009 à 2013.

Cinq cents mégawatts d'électricité sont également fournis dans le cadre d'ententes gré à gré entre des promoteurs et Hydro-Québec Distribution. Il en est ainsi des deux parcs d'éoliennes de l'entreprise 3Ci situés sur les monts Copper et Miller à Murdochville en Gaspésie et mis en service en 2005. Dans le cadre de *La Stratégie énergétique du Québec 2006-2015*<sup>208</sup>, le gouvernement du Québec prévoit aussi l'ajout d'un bloc de cinq cents mégawatts d'électricité en provenance de l'énergie éolienne, réservé aux communautés et aux Autochtones. En tout, il s'agit d'au moins 4 500 MW d'énergie éolienne qui sera produite d'ici 2015, soit plus de 10 % de la capacité actuelle de production d'Hydro-

---

<sup>208</sup> MRNF. 2006. *L'Énergie pour construire le Québec de demain : La Stratégie énergétique du Québec 2006-2015*. Québec : Gouvernement du Québec.

Québec. Au moment d'écrire ces lignes, l'énergie éolienne fait partie de l'actualité quotidienne.

### **Retombées économiques**

La question des retombées économiques de l'industrie éolienne est au cœur de l'important débat qui se joue dans les médias, à l'heure où les négociations des grandes entreprises avec les propriétaires fonciers s'accroissent, étant donné l'échéance du dépôt des soumissions qui s'approche pour l'appel d'offres de 2 000 MW d'Hydro-Québec. Il apparaît pertinent de résumer ici les principaux éléments du débat et de présenter l'opinion des personnes rencontrées :

« On est en train de coloniser la Gaspésie avec les parcs éoliens. Le mot colonisation, c'est-à-dire à peu près la même chose que le fer de la région de Sept-Îles qui a été vendu 1 cenne par Duplessis dans les années 60. Les gens sont en train de se réveiller, pis c'est une maudite bonne chose. »

Plusieurs remettent en question les sommes d'argent attribuées aux propriétaires fonciers et les municipalités par les entreprises exploitant les parcs d'éoliennes, si on les compare aux revenus que celles-ci génèrent et aux sommes consenties aux propriétaires ontariens. Par exemple, les dédommagements reliés à une éolienne se chiffrent à 2 000 \$ par année et 400 \$ pour l'installation, alors qu'une éolienne peut rapporter 200 000 \$ par année<sup>209</sup>. À l'émission télévisée *La Facture* du 28 novembre 2006, on a estimé que les Ontariens recevaient plus du double des redevances : 6 500 \$ en Ontario contre 3 000 \$ au Québec<sup>210</sup>. Au total, on fait mention d'une retombée maximale pour la région de 2 % des revenus des promoteurs.

Pour certains, cette situation est inacceptable alors que les propriétaires terriens, les municipalités et les agriculteurs sont aux prises avec des servitudes et obligations :

---

<sup>209</sup> TURCOTTE, C. 2005. « Pour que l'éolien profite aux régions ». *Le Devoir*, Économie, mardi 20 septembre, B1.

<sup>210</sup> PRESSE CANADIENNE. 2006. « Parc éolien : beaucoup plus payant en Ontario qu'au Québec ». *Le Soleil*, Actualités, lundi 27 novembre, 11.

« [...] une dégradation des paysages et de la qualité de vie qui hypothéquera l'avenir des régions hôtes. Les seuls qui vont profiter de ce nouvel eldorado, ce sont les grandes compagnies privées comme Immergex, SkyPower, Boralex, Northland Power, Transcanada, etc. »<sup>211</sup>

Mais pour l'auteur des lignes précédentes, les municipalités et les municipalités régionales de comté n'ont pas les outils qu'il faut pour s'organiser et assurer un partage plus équitable de cette richesse, d'autant plus que des conflits d'intérêts font surface : certains maires, qui doivent approuver la venue d'éoliennes dans leur municipalité, sont en même temps, sont approchés par les promoteurs pour installer des éoliennes ou des tours de mesures du vent sur leurs terres. Une ancienne mairesse travaillait même pour l'une de ces entreprises<sup>212</sup>.

Les municipalités demandent de plus en plus aux promoteurs des redevances ou un pourcentage sur les revenus ainsi qu'une part de propriété dans le projet; elles exigent aussi d'avoir leur mot à dire sur l'emplacement et le nombre d'éoliennes qui seront installées. Des actions s'organisent. Des projets de développement, notamment celui de l'installation de 134 éoliennes construites dans les municipalités de Rivière-du-Loup par la compagnie SkyPower, ont fait l'objet d'une enquête du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE)<sup>213</sup>. Le BAPE a rejeté le projet de SkyPower en raison des retombées insuffisantes et des risques qu'il soulève pour le paysage, la faune ailée, le climat sonore, l'agriculture et du fait qu'il n'avait pas l'appui de la communauté<sup>214</sup>. En novembre 2006, le BAPE a aussi demandé au groupe Axor, qui détient le parc d'éoliennes Le Nordais à Cap-Chat et Matane, de revoir son projet de parc éolien de 25 à 50 éoliennes dans la municipalité de Saint-Ulric près de Matane afin de le « rendre plus socialement,

<sup>211</sup> BOUCHARD, R. 2006. « L'éolien ne sauvera pas les régions! ». *Le Soleil*, Éditorial, lundi 16 octobre, 18.

<sup>212</sup> DUCHESNE, P. 2006. « Développement éolien : des maires dans le vent ». *Radio-Canada.ca*. Édition de l'Est du Québec, [www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/11/22/010-maires-redevances-eolien.asp](http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2006/11/22/010-maires-redevances-eolien.asp). Mise à jour le jeudi 23 novembre, 9 h 27.<sup>213</sup> GAGNÉ, J.-P. 2006. « Le succès de l'éolien requiert une gestion avisée des projets ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 22 juillet, 10.

<sup>214</sup> NORMAND, F. 2006. « L'acceptation sociale sera au coeur du développement éolien : l'opposition du BAPE au projet SkyPower dans la MRC de Rivière-du-Loup risque de créer un précédent ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 11 novembre, 23.

écologiquement et économiquement acceptable aux citoyens de ce territoire »<sup>215</sup>. Dans la petite localité de Baie-des-Sables, une quarantaine de personnes ont manifesté leur mécontentement lors de l'inauguration du parc de 73 éoliennes de Cartier Énergie, le 1er décembre 2006.

Des projets communautaires se pointent à l'horizon. Par exemple, le projet communautaire de 9 MW de la vallée de la Matapédia en Gaspésie prévoit 5 000 \$ par MW aux propriétaires des terres, aux municipalités et à la municipalité régionale de comté de la Matapédia pour un total de 100 000 \$<sup>216</sup>. Les Innus de Pessamit sur la Côte-Nord préparent un projet d'un parc d'une centaine d'éoliennes totalisant environ 200 MW en partenariat en parts égales avec la compagnie Northland Power de Toronto<sup>217</sup> :

« Nous, ce qu'on défend depuis des années, c'est le fait qu'on veut de l'éolien communautaire qui serait installé dans la région, que ce qu'on produit comme électricité, l'argent reste chez nous, qu'on puisse, nous autres, prendre l'argent et l'investir où on veut le faire. Parce qu'à l'heure actuelle, c'est d'un ridicule achevé, le budget d'une ville. Il n'y a pas de marge de manœuvre du tout. [...] Les retombées pour Murdochville, avec toutes les éoliennes qu'il y a, je pense que c'est quelque chose de l'ordre 22 000 \$ par année, parce qu'un équipement énergétique n'est pas taxable (au niveau municipal) au Québec. C'est merveilleux. Moi, je tiens un garage chez moi et je paie plus cher (de taxes) que si Hydro-Québec a une éolienne dans ma cour. Au niveau du développement régional, ça n'a pas de sens. »

L'entreprise Hydro-Québec ne paie pas de taxes sur ses installations en région et les profits de la vente d'électricité ne reviennent pas aux régions sous la forme de redevances ou autres. Comme c'est une société d'État, les revenus servent à son fonctionnement, mais également à financer les différents programmes du gouvernement. Hydro-Québec vend également son électricité à l'extérieur du Québec. L'apport supplémentaire d'énergie éolienne servira à la vente d'électricité sur le marché d'exportation :

---

<sup>215</sup> THÉRIAULT, C. 2006. « Le BAPE demande à Axor de remodeler son projet de parc éolien à Saint-Ulric ». *Le Soleil*, Affaires, mercredi 22 novembre, 47.

<sup>216</sup> THÉRIAULT, C. 2006. « Parc éolien de la vallée de la Matapédia : privé et communautaire coexistent ». *Le Soleil*, Affaires, lundi 30 octobre, 24.

<sup>217</sup> RAMSAY, C.-A. 2006. « Les Innus de Pessamit préparent un projet éolien ». *Les Affaires*, Entreprendre, samedi 4 novembre, 33.

« 4500 mégawatts de grande hydraulité annoncés par Jean Charest la semaine passée, il l'a dit, c'est essentiellement pour l'exportation. On n'a pas besoin, on va en avoir besoin dans 10 ans. »

De plus, on s'interroge sur ce qui restera des retombées économiques sur les régions une fois la mise en production de l'énergie éolienne ou la fin des installations des parcs d'éoliennes. Seulement 3 usines ont vu le jour dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et à Matane depuis le 1<sup>er</sup> appel d'offres d'Hydro-Québec. Qu'advieront les 465 emplois déjà créés par Marmen, VCI et LM Glasfiber après 2013? Aura-t-on réussi à développer une expertise suffisante pour exporter notre savoir-faire par la suite? Pour l'heure, aucune turbine n'est fabriquée au Québec alors qu'elle représente 70 % du coût des éoliennes. Selon un article du journal *Les Affaires*, en Allemagne, en Espagne et au Danemark, on aurait créé 3,5 emplois année-personne par MW, ce qui représenterait au Québec, si on fait l'équivalence, à plus de 15 000 emplois pour les 4 500 MW prévus! La différence réside dans le fait qu'aucune composante en mécanique et en électricité de la turbine n'est fabriquée au Québec<sup>218</sup>. De plus, aucun investissement n'est effectué par les grandes entreprises qui ont bénéficié de l'appel d'offres de 1 000 MW d'Hydro-Québec. Les composantes régionales le sont à travers la sous-traitance :

« Maintenant, ce que j'ai trouvé très décevant là-dedans, c'est que General Electric (GE) sort avec les commandes : zéro investissement. Ils n'ont pas mis d'immobilisation. Ils n'ont pas de pied à terre. Ils n'ont pas mis d'usine, tout en sous-traitance. Il va se créer une richesse ponctuelle qui va peut-être durer 10 ans, mais moi, ma déception, c'est que je crains que, quand on va avoir fini de mettre les 3 000 mégawatts, est-ce qu'on va fabriquer des éoliennes et on va les vendre dans d'autres pays? [...] Mais je veux juste dire que ça n'aura pas des racines solides, c'est ma crainte. Si je me trompe, je vais juste être content parce que pour le moment, oui, il y a des entreprises en Gaspésie, et les gens font bien attention de dire que oui, j'ai engagé lui, j'ai engagé lui, j'ai engagé lui et j'ai engagé lui. Oui, oui. Tu lui as donné un contrat de 2 000 \$, 3 000 \$, 2 000 \$, 3 000 \$. C'est mieux que rien, mais est-ce que ça va changer, est-ce que ça va créer, est-ce que ça va avoir un phénomène d'enracinement? Ça, j'ai des réserves. Alors pour ACCORD, [...] le concept est bon, mais la dynamique n'est pas bonne. »

---

<sup>218</sup> COUTURE, G. 2004. « Le Québec doit mieux profiter du développement de l'éolien ». *Les Affaires*, Opinions, samedi 27 novembre, 17.



« Mais il y a 30 % des composantes qui vont provenir d'ici. Ça, ce sont des emplois à long terme. Ça contribue à améliorer notre expertise au niveau de la fabrication. Et peut-être que d'ici 2013, avec toute l'expertise qu'on va avoir acquise, peut-être que là, on va être en mesure de dire : Écoutez, New Hampshire, écoutez Maine, on est capable de vous livrer des éoliennes bien construites à un prix compétitif. Est-ce que ça vous intéresse? C'est ça qu'il faut, être compétitif. C'est ça qu'il faut faire. [...] Il y a une expertise qui va se développer au niveau de la construction. Il y a une expertise qui est en train de se développer au niveau de la caractérisation de la ressource éolienne, des mesures de vent. Il y a plein de différentes expertises. Il y a des entreprises dans la Baie-des-Chaleurs qui sont en train de développer une expertise au niveau des impacts environnementaux reliés à l'éolien. Donc, ces gens-là sont déjà en mesure d'exporter leur savoir-faire. Il y a des gens qui sont en mesure d'exporter des produits qu'ils fabriquent. Il y a une entreprise juste l'autre bord là-bas, le groupe Oméga, qui fabrique maintenant des tours de mesure de vent. Ils sont implantés sur le marché mondial. Ça, c'est excitant. »

Le développement éolien crée de l'emploi surtout en période de construction. Par exemple, Cartier Énergie, qui prévoit installer 73 tours dans la Baie-des-Chaleurs en Gaspésie, créera 150 emplois lors de la construction, mais embauchera seulement 10 personnes pour leur entretien pendant les 21 années d'exploitation<sup>219</sup>. À Murdochville, l'installation des éoliennes a permis de créer une centaine d'emplois pour une période de 6 mois, mais elle a surtout permis à la localité de maintenir les commerces à flot, à la suite de la fermeture de la fonderie. Aujourd'hui, c'est une dizaine d'employés permanents qui voient à leur entretien. Au total, on peut prévoir environ 400 emplois pour l'entretien dans la région (1 emploi par 10 MW)<sup>220</sup>. Mentionnons que Axor de Montréal, Northland Power de Toronto, 3Ci de Murdochville et SkyPower de Toronto ont conclu des ententes de gré à gré avec Hydro-Québec, sans appel d'offres, et sans obligations concernant les retombées régionales :

« Donc, là-dessus, ceux qui disent ça, ont raison de dire qu'il y a des machines là qui vont être implantées, elles viennent chercher notre énergie

<sup>219</sup> GAGNÉ, G. 2006. « Baie des chaleurs: Un comité de vigilance pour surveiller l'éolien ». *Le Soleil*, Actualités, lundi 13 novembre, 20.

<sup>220</sup> BARIL, H. 2006. « Éoliennes; développement durable? Manœuvres périlleuses dans le ciel gaspésien ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 28 octobre, S2.

et, par la suite, il y a peu d'emplois qui sont créés autour. Nous, on le savait ça, cette démarche-là. On le sait, on en a un parc à Cap-Chat qui est opérationnel depuis 1995 ou 1996, mais ce parc-là n'a jamais créé d'emplois concrets sinon 5-6 emplois d'entretien. Donc, dès le départ, on le savait que c'était comme ça. C'est pour ça qu'on a travaillé, non pas à demander d'installer des machines chez nous, mais plutôt à fabriquer des machines chez nous. C'était ça, notre démarche. »

Bien que ponctuelle, l'implantation d'éoliennes représente une injection importante d'argent dans l'économie locale, de l'ordre de 20 % des investissements, et il faut prévoir que d'autres investissements seront effectués par la suite sur les éoliennes pour améliorer leur rendement :

« C'est quand même beaucoup de roulement d'argent. Une éolienne, c'est trois millions de dollars. Quand tu en as 1 000 à installer, c'est trois milliards. En termes d'investissements, il y a de l'argent. Il y a des routes, il y a des gens qui travaillent. Il y avait 180 personnes qui travaillaient sur le chantier à Murdochville. C'est important durant le temps de la construction. Tu as au moins un 20 % qui sont des retombées locales déjà dans tout projet éolien, juste dans l'installation. Tout le nécessaire, études au préalable, percer des chemins, faire de l'ingénierie, couler le béton, transporter les éoliennes, nourrir tout ce monde-là, etc. Bien 20 % d'un milliard, c'est 200 millions. Ça va vite là. C'est très bien documenté tout ça. Donc, tu as 20 % de retombées locales juste sur l'installation des machines éoliennes. Après ça, tu as quand même un certain nombre d'emplois qui sont créés autour de ça pour l'entretien. Et, par la suite, tu as éventuellement, et les gens semblent oublier que tu viens de harnacher, tu viens de te donner un gisement éolien qui est exploité. [...] Tu as des lignes électriques, tu as donc des infrastructures que tu peux améliorer pour qu'elles soient plus performantes. C'est ça qui se passe en Europe actuellement. Il n'y a pas de cimetière d'éoliennes en Europe. Il n'y a que des éoliennes qu'on renouvelle. On change la boîte en haut et on lui met une meilleure boîte. On change la tour parce qu'il y a de meilleures tours. On change les pales parce qu'il y a de meilleures pales. Donc, il y a toute une industrie qui va tourner autour de ça. »

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de Matane, on ressentait déjà les effets des investissements de l'éolien sur l'économie, ne serait-ce qu'en fonction du faible taux de vacances dans l'immobilier, une première depuis plus de 20 ans :

« Les nombreux chantiers éoliens en Gaspésie ont contribué à une hausse de 15 % du volume de travail du secteur génie civil et de la voirie en Gaspésie,

alors que la moyenne québécoise n'était que de 4 %. Ce coup de fouet se poursuivra en 2006 avec une hausse anticipée de 26 %. Le secteur institutionnel et commercial a augmenté de 15 % et le secteur résidentiel de 22 %. »<sup>221</sup>

« C'est la 1re fois que je sens que notre économie est vraiment partie, pis qu'on approche des taux de vacances de zéro dans l'immobilier. Je parle de Gaspé, je parle de Matane, je parle de Rimouski. La région lève. »

« Moi, je suis arrivé à Gaspé en 1971 et il y avait un boom économique et ça a duré jusqu'en 1982. Ce boom économique là, il venait de la vague au Québec où on décentralisait. Et il y avait aussi tous les baby-boomers qui avaient amené un paquet de nouveaux besoins : des polyvalentes et toutes ces choses-là. Et là, le gouvernement a dit qu'il fallait décentraliser un peu. Alors, ça prend un hôpital, un cégep, une polyvalente, ci, ça... Et comme Gaspé était le petit noyau, il en bénéficiait encore davantage. [...] Là, la vague qu'on a aujourd'hui, ce n'est rien comparé à ce qu'il y avait en 1971. Maintenant, je peux juste te dire qu'à Gaspé, il y a cinq ans, il y avait 300 maisons à vendre pour lesquelles il n'y avait pas de preneurs, et si tu avais une que tu avais payée 150 000 \$, tu étais chanceux de la vendre 80 000 \$. Et depuis un an, si tu as une maison de 80 000 \$, tu pourrais la vendre 140 000 \$, et il n'y en a plus à vendre. [...] Quelqu'un me disait que 30 000 \$ par année (de salaire), ce n'est pas beaucoup, mais quand c'est le deuxième qui rentre dans la famille, ça change pas mal les affaires. Alors là, on voit des jeunes qui reviennent un peu, on voit qu'il n'y a plus de maisons à Gaspé, qu'il faut faire un développement résidentiel. Le dernier développement résidentiel à Gaspé, ça fait 20 ans. Et là, il y en a deux en phase (de réalisation) et on a réussi ça avec pas beaucoup de sous, pas beaucoup de sous. »

Quant aux retombées pour l'ensemble du Québec, on fait mention que seulement 3,5 % des profits bruts restent au Québec puisque peu de promoteurs ont leur siège social dans la province. Parmi ceux-ci, TransCanada appartient à un géant de la distribution de gaz naturel basé à Calgary. C'est cette même entreprise qui souhaite, avec Pétro-Canada, construire un port méthanier au Bas-Saint-Laurent. Northland Power est une société torontoise spécialisée dans les centrales électriques. SkyPower est une entreprise ontarienne. En vertu du premier appel d'offres, c'est Cartier Wind Energy qui a obtenu l'exploitation de parcs éoliens de 750 MW et Northland Power pour le reste. Cartier Wind

---

<sup>221</sup> THÉRIAULT, C. 2006. « L'éolien sauve la mise ». *Le Soleil*, Économie, mercredi 8 mars, C4.

Energy est détenue à 62 % par TransCanada et à 38 % par la société Innergex<sup>222</sup>. C'est l'entreprise General Electric (GE) des États-Unis qui fabrique les turbines, qui les exporte au Québec, qui sous-traite la fabrication des tours avec Marmen, et les pales avec LM Glasfiber :

« À l'heure actuelle, dans l'éolien, où s'en va l'argent? Il s'en va à Toronto, à New York, je ne sais pas où. C'est General Electric qui a eu un cadeau... Les environnementalistes n'ont pas voulu qu'ils fassent une centrale thermique à Beauharnois. C'est ça que c'est, la réalité. »

Dans un article du journal *Le Soleil*<sup>223</sup>, on fait allusion au fait que les entreprises exploitant les parcs éoliens reçoivent davantage du gouvernement qu'elles ne versent en impôts. Les rendements des éoliennes au Québec sont supérieurs à ce qu'on retrouve dans plusieurs pays en raison de la qualité des vents.

Certains souhaitent qu'on nationalise le développement éolien; le Québec profiterait directement des investissements au lieu que les profits s'envolent vers d'autres lieux. La nationalisation de l'éolien fait partie d'une résolution récente du Parti québécois et du programme du nouveau parti Québec solidaire.

Cependant, il n'y aurait « pas encore de vent dans les statistiques » selon un article du 28 octobre 2006 du journal *La Presse*. Certes, la situation économique de Matane et de la Gaspésie va mieux qu'avant, mais les emplois dans l'industrie éolienne ne seraient pas encore suffisants pour influencer les statistiques du marché du travail<sup>224</sup> :

« Mais globalement, il n'y a pas d'emplois qui ont été créés en Gaspésie avec un milliard de dollars. Un milliard d'investissements et il y a quoi? 500 emplois? C'est ridicule. Un milliard en tourisme et on va créer un demi-million d'emplois. C'est sûr. 300 millions à la Gaspésie et 0, pas d'emploi. Rien. C'est une catastrophe totale. Je ne parlerai pas trop, mais c'est ça que c'est. Pourtant, c'est une catastrophe annoncée. On l'a dit, on l'a répété. On l'a dit à tout le monde. »

<sup>222</sup> DESJARDINS, F. 2006. « Qui joue avec le vent? L'éolien suscite la convoitise dans le secteur privé ». *Le Devoir*, Perspectives, samedi 11 novembre, C1.

<sup>223</sup> STE-MARIE, G. 2006. « L'éolien plus rentable sous Hydro-Québec ». *Le Soleil*, Opinions, lundi 7 août, 17.

<sup>224</sup> BARIL, H. 2006. « Éoliennes; développement durable? Pas encore de vent dans les statistiques ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 28 octobre, S2.

### 4.3.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Éolien*. Elle commence par les critères de sélection du créneau, suivie par une définition du créneau, de la présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

#### 4.3.1.1 Critères de sélection du créneau

Dans la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, le créneau *Éolien* avait été identifié bien avant le projet ACCORD. Lors du *Plan de relance* de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine de 1999, on songeait déjà au créneau *Éolien*. La région possédait des parcs éoliens sur son territoire à Cap-Chat, d'autres étaient en préparation à Murdochville et il y avait quelques entreprises qui s'y intéressaient. Comme l'a indiqué l'un des participants, le créneau *Éolien* a été choisi non pas parce qu'il y avait une grande expertise dans le domaine, mais pour occuper une place qu'aucune autre région n'avait encore revendiquée.

On savait par ailleurs que les vents étaient bons dans la région; on pouvait ainsi anticiper d'autres développements éoliens dans le futur. On prévoyait également une forte croissance de cette industrie dans les prochaines années, notamment en raison de l'augmentation des besoins énergétiques, mais également du fait que cette énergie est non polluante et cadre bien avec les discussions qui étaient en cours concernant la réduction des gaz à effet de serre, discussions qui ont précédé le protocole de Kyoto ratifié en 2005 :

« Cette étude de marché là a démontré des chiffres faramineux : 100 milliards de dollars dans les vingt prochaines années du côté nord-est américain seulement. Alors moi, je disais que c'était trop beau pour y croire, que ça n'avait pas d'allure! »

Lors de l'évaluation du potentiel du créneau<sup>225</sup>, l'éolien a été considéré comme un créneau émergent pour la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. On connaissait l'intention d'Hydro-Québec d'aller de l'avant dans son premier 1 000 MW d'électricité

---

<sup>225</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD – Évaluation du potentiel du créneau*. Région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, session de travail, vendredi, le 1<sup>er</sup> novembre.

éolienne. Le gouvernement du Canada avait aussi montré son intention d'augmenter sa capacité éolienne à 10 000 MW d'ici 10 ans pour respecter l'Accord de Kyoto.

#### 4.3.1.2 Définition du créneau

Selon un document du projet ACCORD, le créneau *Éolien* comprend « [...] toute la chaîne des activités reliées à l'émergence de cette industrie : fabrication des équipements liés à la mesure des vents, production des diverses composantes (tours, pales, nacelles, etc.), fabrication proprement dite et installation des éoliennes et expertise dans la gestion même des parcs éoliens dans des conditions nordiques ». On y indique également que : « L'impact du développement de ce créneau sera structurant s'il appuie notamment sur une activité importante en recherche, développement et transfert technologique, ainsi que sur la formation continue de ses travailleurs »<sup>226</sup>.

#### 4.3.1.3 Objectifs poursuivis

Étant donné que la demande d'énergie éolienne est en pleine croissance à l'échelle mondiale, la région poursuivait l'objectif de créer une véritable industrie dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, de développer une expertise et par la suite, d'exporter son savoir-faire à l'extérieur du Québec. L'industrie éolienne dans les années 2000 était encore à ses débuts. Il y avait certes déjà de grands joueurs dans le domaine, mais il y avait également de la place pour ceux qui désiraient se tailler une niche.

La niche que visait le créneau *Éolien*, c'était celui du climat nordique. Dans la région de Murdochville, certains problèmes aux éoliennes ont été occasionnés par le givre et le verglas et on savait qu'à des températures très basses, les éoliennes ne tournent plus. C'est dans le Nord-du-Québec qu'ont été repérés les meilleurs vents<sup>227</sup>. Cette région septentrionale connaît parfois, l'hiver, de très basses températures. D'autres pays dans le

---

<sup>226</sup> ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, Société générale de financement, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>227</sup> LÉVESQUE, L. 2005. « Le potentiel éolien du Québec est considérable... et souvent éloigné ». *Le Soleil*, Économie, jeudi 23 juin, C1.

monde ont un climat comme celui des régions situées plus au nord du Québec. À l'époque, il n'y avait aucun pays qui détenait une expertise dans l'éolien en climat nordique :

« Quand on n'est pas assez gros pour prendre une part considérable du gros marché, il faut qu'on se trouve une pointe quelque part et qu'on se dise : ça, c'est notre niche. Et il faut la tailler cette niche-là, il faut l'exploiter. Nous, on est chanceux. On a la niche des climats nordiques. On a une situation climatique qui se différencie des autres pays qui fabriquent des éoliennes. Au Danemark, c'est autant au nord qu'ici, mais il y a la mer du Nord qui souffle toujours un beau vent chaud. Ils n'ont pas les problèmes qu'on a. [...] En tout cas, en Islande, Finlande, Norvège, Suède, ils ont des conditions aussi pires que les nôtres, mais ils n'ont pas d'industrie éolienne, ils n'en ont pas à ce moment-ci, peut-être qu'il y a un marché de développement. Il y a la Russie. Les besoins en énergie de la Chine, de l'Inde. [...] Pourquoi ne seraient-ils pas desservis par des éoliennes implantées en Sibérie? Je ne sais pas là. Je dis juste ça comme ça, mais il y aurait des endroits où on pourrait installer des éoliennes qui bénéficieraient énormément d'un entretien très réduit dans un climat très froid et on pourrait en faire. »

#### 4.3.1.4 Stratégie et plan d'action

Lors des entrevues en avril et mai 2006, la voie éolienne semblait avoir le vent dans les pales grâce aux deux appels d'offres d'Hydro-Québec. Cependant, il n'y avait pas de stratégie, ni de plan d'action officiellement sur la table. L'écriture du projet semblait trop préliminaire pour qu'on reçoive une première version écrite. Pour diverses raisons, le projet ACCORD, qui avait pourtant bien démarré et dont on n'avait dit que du bien, était pratiquement tombé à l'abandon. Voici une courte discussion qui explique l'état de la situation :

M.P. « Alors, par rapport au projet ACCORD, où est rendu l'éolien, le savez-vous?

Intervenant : La dernière réunion officielle a eu lieu en février 2005. Il y a eu plusieurs péripéties. Au niveau du ministère, il y a eu des changements et il y a eu une période morte, vraiment. Là, le ministère tente de réanimer le dossier. [...] On n'est pas convaincu que l'industrie est encore intéressée, comme je vous disais tout à l'heure, parce que les gens ont remarqué que, quand ils travaillaient sur leur business et qu'ils essayaient de faire des relations avec des donneurs d'offres, peut-être que c'était mieux pour eux, et

même peut-être que c'était mieux pour l'industrie en bout de ligne. Alors, ce n'est pas facile ACCORD, ce n'est pas facile.

M.P. Mais où êtes-vous rendus? Est-ce que vous avez réussi à faire un plan d'action?

Intervenant : On a fait un plan d'action. On l'a présenté. [...] et les gens semblaient dire que le plan d'action était peut-être plus dans l'idéologie de l'ancien ACCORD. On a fait aussi le système productif et depuis ce temps-là, on n'a rien entendu. On l'a déposé. On l'avait montré, dans le fond, à des gens qui relèvent des sous-ministres, comme Michel-Marie Bellemarre que vous connaissez sûrement, pour voir s'il était dans le bon format, dans la bonne ligne de pensée, et tout ça, pour voir ses chances de succès lorsqu'on le soumettrait au sous-ministre, mais on ne s'est pas rendu à la prochaine étape. On s'est fait dire qu'il y avait des choses à changer, mais là il y a eu des changements... Le MDERR s'est scindé en deux. Il y a des gens qui travaillaient là-dessus qui sont rendus au MAMR.

M.P. Ça veut dire qu'il y a eu au moins une approbation régionale?

Intervenant : Non. En fait, je pense que c'était pour le soumettre au grand comité ACCORD qu'on faisait cette démarche avec les fonctionnaires. Et ça s'est arrêté là.

M.P. Parce que ce n'est plus évident là. Vous ne saviez pas à l'époque qu'il y aurait un deuxième appel d'offres, qu'il y aurait les autres régions...

Intervenant : Non. On savait qu'il y avait le deuxième appel d'offres qui s'en venait l'an dernier. On pensait que ça allait être 1 000 mégawatts encore. C'était 2 000, avec un échéancier de réalisation très court.

M.P. Alors, j'imagine que ça a eu un impact sur votre projet ACCORD. Non? Ou ce n'était pas lié?

Intervenant : Le projet ACCORD était déjà sur le poumon artificiel. »



#### 4.3.1.5 Objectifs d'affaires anticipés

Lors de la signature de l'Entente ACCORD 1, on anticipait la création d'environ 1 000 emplois reliés au créneau *Éolien* dont 10 % en recherche et développement<sup>228</sup>. À l'époque, cette estimation était fondée surtout sur le premier appel d'offres de 1 000 MW d'Hydro-Québec<sup>229</sup>. Selon l'organisme TechnoCentre éolien Gaspésie-Les Îles<sup>230</sup>, les 1 000 emplois prévus se répartissaient comme suit :

- Construction de parcs : entre 200 et 400 emplois;
- Usine de tours (Marmen) : 120 emplois;
- Usine de pales (LM Gläsfiber) : 140 emplois;
- Usine d'assemblage de nacelles (Marmen) : 25 emplois;
- Transport de composantes : 50 emplois;
- Autres.

#### 4.3.1.6 Composition du comité de créneau

Le Tableau XXXVIII présente les membres du comité de créneau *Éolien* d'une liste transmise en date du 16 février 2006. On remarque la présence des entreprises existantes à l'origine du créneau telles que Fabrication Delta (tours), le Groupe Omhégia (mesure du vent, raccordement électrique), Éocycle Technologies (génératrices). Les entreprises qui ont créé plusieurs emplois dans le domaine, telles que Marmen située à Matane (fabrication

---

<sup>228</sup> ACCORD Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. 2002. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_gaspesie.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_gaspesie.pdf), décembre. (Page consultée le 5 mars 2006).

<sup>229</sup> BARIL, H. 2005. « Éolien en Gaspésie : la manne sera éphémère ». *Le Droit*, Carrières et Professions, samedi 12 novembre, A51.

<sup>230</sup> TECHNOCENTRE ÉOLIEN GASPÉSIE-LES ÎLES. 2005. *Premier appel d'offres de 1 000 MW : les retombées dans le milieu suite à l'implantation des usines et des parcs éoliens... et les espoirs*. Présentation PowerPoint, novembre.

de tours et d'assemblage de nacelles) et LM Glasfiber située à Gaspé (construction de pales), n'en font pas partie. Le TechnoCentre éolien Gaspésie-Les Îles qui a joué un rôle important dans les événements entourant la création du créneau *Éolien*, est présent. Les institutions gouvernementales provinciales reliées au développement économique (MDEIE), aux ressources naturelles (MRNF), à l'emploi (Emploi-Québec) et à la formation (Cégep de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine) siègent au comité de créneau, de même que la Conférence régionale des élus. La Société générale de financement est aussi de la partie.

**Tableau XXXVIII. Comité de créneau *Éolien*, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006**

<b>Nom</b>	<b>Organisme, secteur de spécialité</b>
ARSENAULT, François	Président de FABRICATION DELTA
BOURDAGES, Évangéliste	Président du GROUPE OMHÉGA
JONCAS, Françoise	Directrice régionale, MDEIE Bureau de Chandler, New Carlisle et Cap-aux-Meules
SCANTLAND, Gilbert	CRÉ GASPÉSIE - ÎLES-DE-LA-MADELEINE Directeur général
BLAIS, Lorraine	EMPLOI-QUÉBEC Économiste
DESROSIERS, Jean	TECHNOCENTRE ÉOLIEN Directeur
AUGER, Roland	CÉGEP DE LA GASPÉSIE ET DES ÎLES-DE-LA-MADELEINE Directeur général
RIVARD, Francine	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT DU QUÉBEC Directrice, coordination du développement en région
DOYON, Philippe	MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES
BASQUE, Mario	ÉOCYCLE TECHNOLOGIES INC. Président

Le comité de créneau *Éolien* se distingue de ceux étudiés précédemment par son faible nombre de membres (seulement 10 personnes), et par le fait que les ministères et organismes semblent y siéger à titre de membre à part entière et non comme personnes-ressources.

#### **4.3.2 Composantes du développement économique**

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

##### **4.3.2.1 Marché interne du travail**

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

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

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

###### *4.3.2.1.1 Portrait des entreprises du créneau*

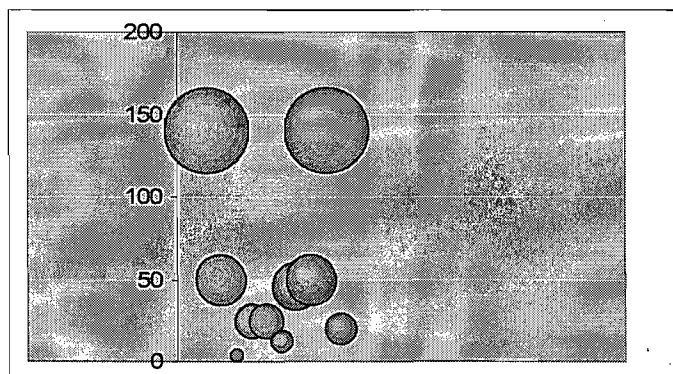
Dans le projet ACCORD, à l'étape de l'identification du créneau *Éolien* pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, il y avait très peu d'entreprises qui avaient une expertise dans le domaine. Le Groupe Omhégia travaillait sur les mesures de vent, Fabrication Delta construisait des tours et quelques chercheurs et professeurs du Cégep de

la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine s'y intéressaient. Même en 2006, lors des entrevues, le portrait du créneau demeurait relativement limité et les entreprises étaient dispersées sur le territoire :

« Il y a trois entreprises installées dans la région, touchées par le créneau ACCORD. Tu as les pales qui sont fabriquées à Gaspé, tu as les tours fabriquées à Matane et les nacelles qui sont montées aussi à Matane. Et tu as un entrepreneur spécialisé dans le transport du matériel éolien qui vient de s'installer à Murdochville. Donc, tu as quatre entreprises directement concernées par les chantiers actuels et les chantiers futurs du Québec. Tu as ensuite d'autres petites entreprises qui ont développé des spécialités. Tu as le groupe Omhéga qui a développé les mesures de vent et les tours de mesure de vent aussi, de très hautes tours de 80 mètres. C'est une révolution dans le monde de l'éolien, semble-t-il, parce que monter des tours de 80 mètres, au prix qu'ils l'offrent, c'est extrêmement intéressant. Et tu as le groupe Delta qui travaille à St-Siméon à développer des tours aussi. Et tu as le groupe Pesca qui a développé une excellente expertise dans les études d'impacts environnementaux. »

Selon les informations recueillies, le portrait du créneau éolien ressemble à la figure suivante, soit une dizaine d'entreprises qui oeuvrent dans le secteur éolien, dont deux qui emploient environ 140 personnes (Marmen, LM Glasfiber) (Figure 33).

**Figure 33. Représentation schématique des entreprises du créneau *Éolien* selon le nombre d'employés**



Selon un intervenant, d'autres entreprises se positionneront à l'avenir en vertu du second appel d'offres d'Hydro-Québec, mais on est actuellement incapable d'estimer combien d'entreprises pourraient se lancer dans cette nouvelle aventure :

« Il y a d'autres entreprises qui travaillent encore, je dirais, derrière le rideau pour se positionner. Et il y en a qui vont réussir. Il faut faire l'effort, il faut regarder les besoins, il faut bien les analyser, il faut se regarder dans le miroir et dire : est-ce que je suis capable de faire ça moi? Est-ce qu'on est capable de faire ça? Si on n'est pas capable à ce moment-ci, qu'est-ce qu'il faut que je change pour être capable de le faire et est-ce que je suis capable de changer ça? Si oui, on s'en va, on fait une offre de service, une entente de partenariat avec les grands donneurs d'offre et on se lance en affaire. Il y en a pour qui ça n'a pas fonctionné. Le groupe Verreault, par exemple, ça n'a pas fonctionné. Ce sont des choses qui arrivent. Mme Verreault a dit que plus jamais elle ne travaillerait en éolien. Ç'a l'air qu'elle l'a dit 2-3 fois, mais ça, c'est une autre histoire. Les entreprises qui veulent vraiment, peut-être que ça ne sera pas à la hauteur de ce qu'elles recherchent, mais il y a de l'ouvrage, il y a des choses à faire. »

#### 4.3.2.1.2 *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Éolien* concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production & la rentabilité; la technologie et recherche & développement; la réglementation, les normes et l'environnement; ainsi que les infrastructures.

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

Dans l'éolien, il existe deux marchés, celui de la grande et celui de la petite puissance. Dans la petite puissance, on parle d'éoliennes que certains agriculteurs et même des particuliers ont installées sur leurs terres. Des éoliennes qui demandent un certain espace et dont les coûts ne sont pas encore aujourd'hui suffisamment concurrentiels pour se tailler une place intéressante sur le marché. Il y a également son allure et son bruit qui risquent de nuire aux relations de bon voisinage. Il existe un marché pour la petite éolienne, tel que celui des villages éloignés où il est difficile de rendre une ligne électrique, pour remplacer les génératrices au diesel, etc., mais le marché le plus intéressant et celui que lorgne le créneau *Éolien*, c'est celui de la grande puissance :

« Mais la petite puissance, on parle d'un marché qui est infime versus la grande puissance. C'est minime. Les machines qui vont extraire le pétrole, elles fonctionnent avec des génératrices au diesel, ça pourrait être des créneaux intéressants, une petite éolienne. L'électricité ferait marcher les

machines, le pompage du pétrole. Ce sont des créneaux comme ça ou les villages inuits dans le Grand Nord, ça pourrait être intéressant, mais ça fait du bruit pis je vais vous dire, ça tourne ça. Ça ne peut pas aller dans les milieux urbains. Par contre, il y a des pays, même il y a l'Ontario qui a adopté une loi qui permet aux gens de s'installer une éolienne et de se connecter au réseau. »

Les intervenants ont souligné l'immense potentiel de marché que détient l'éolien, même si de grands joueurs s'y sont intéressés. On prévoit des développements non seulement au Québec, mais également dans l'Ouest canadien et dans les provinces maritimes. Le Québec est bien placé pour prendre un leadership au Canada tel que le rapportent les participants suivants :

« Et quand on a dit que les Allemands, les Espagnols ont toute la place, moi, je ne pense pas. Je ne pense pas qu'ils aient toute la place parce qu'ils n'ont pas les mêmes conditions de production que nous autres et on aurait l'opportunité, à partir des besoins, de développer une expertise qu'on pourrait exporter à l'extérieur du Québec. On est les seuls présentement à faire un gros débat sur l'éolien, un peu (aussi) au Manitoba, je pense. Les Albertains, ils ne pensent pas à ça, ils ont le pétrole pis le charbon qu'ils brûlent à tour de bras. La Colombie-Britannique n'a pas la situation géographique qui leur permet. Il y a beaucoup d'hydroélectricité en Colombie, provinces de l'Ouest, au Manitoba, ils ont de l'hydroélectricité aussi, je pense qu'ils produisent à 85 % avec de l'hydraulité, un peu de pétrole, un peu de charbon, ils développent un petit peu, mais ils ont un grand projet de développement hydroélectrique dans le nord là, ils veulent construire une ligne de transport est-ouest. Les Ontariens sont mal pris, ça n'a pas de bon sens. Il y a à peu près juste au Québec où il y a un peu ce débat-là, donc on pourrait prendre un avantage pour développer l'expertise, même juste au Canada. »

« Et il va y en avoir d'autres, des appels d'offres ou des contrats d'éolien qui vont être attribués. Il y a quelques milliers de mégawatts qui s'en viennent dans les Maritimes. Il va y en avoir en Ontario. Il y en a sur la côte est américaine. Ici, on est bien placé pour desservir la côte est américaine. »

La situation géographique du Québec, en particulier celle de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, permet des potentiels d'exportation intéressants. Certains y voient la possibilité d'exporter les tours par la voie maritime à partir du port de Matane. Marmen songe, entre autres, à construire des tours plus gigantesques et plus lourdes qui

seraient installées en pleine mer<sup>231</sup>. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est près de la frontière américaine. Elle peut encore recourir au transport par rail et par bateau. Elle est à une distance plus courte de l'Europe que le sont les régions centres de Montréal ou Québec :

« On ne voulait pas importer ici des entreprises et des capitaux simplement pour le dossier de l'Hydro. Ce n'est pas suffisant. Notre objectif, c'était d'intéresser des entreprises à venir s'installer dans notre région pour bénéficier aussi de notre position géographique intéressante parce qu'on est entouré d'eau. On a beaucoup de matériel éolien transporté par la mer ou par la voie ferrée. On a une voie ferrée. On a la mer. On n'est pas plus loin de l'Europe que bien des pays. On n'est pas plus loin des États-Unis que bien du monde. Alors, notre position géographique n'est pas inappropriée dans un contexte de développement international de l'éolien pour couvrir d'autres régions du Canada ou d'autres régions de l'Amérique. Donc, quand les gens ont réfléchi à leur implantation en Gaspésie, ils n'ont pas réfléchi comme Marmen qui se sentait délocalisé, ils ont réfléchi en disant : si j'ai une usine à installer dans l'est de l'Amérique du Nord, je vais la mettre en Gaspésie parce que j'ai des avantages à le faire, j'ai un marché local intéressant avec le Québec et, en plus, je suis bien positionné pour exporter dans les Maritimes, exporter sur l'Est américain, donc, pourquoi pas? LM Glasfiber, c'est comme ça qu'elle a réfléchi. [...] Donc, ce n'est pas du développement artificiel du tout, du tout, du tout. »

Cependant, un des participants faisait remarquer que les contraintes de contenu gaspésien pourraient éventuellement nuire aux opportunités de marché. L'Ontario, par exemple, serait en droit de boycotter les produits québécois étant donné que les entrepreneurs ontariens n'ont pas eu accès aux appels d'offres, faute de pouvoir s'installer dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ou de Matane. D'autres contrats pourraient également être perdus en raison du « protectionnisme » québécois. Toutefois, la revue de presse permet de voir que l'Espagne a exigé des investissements locaux pour l'achat d'électricité en provenance de l'énergie éolienne et ces exigences lui ont permis de se tailler une place intéressante sur le marché mondial<sup>232</sup>. En raison de l'augmentation des

<sup>231</sup> RADIO-CANADA TÉLÉVISION. 2006. *Le Téléjournal/Le Point*, animateurs Bernard Derome et Pierre Marceau, mardi 31 octobre.

<sup>232</sup> LA PRESSE. 2006. « Éolien, une pénurie de turbines à l'horizon ». *Le Quotidien*, Économie, mercredi 1er novembre, 29.

prix des métaux pour la construction des différentes composantes et de la pénurie actuelle de turbines, les entreprises manufacturières risquent de se désintéresser du marché québécois. Nous discuterons des questions des coûts et de la rentabilité dans la section suivante :

« Tu vas vendre ailleurs pis les gens te disent : bien, regarde, on n'est même pas capable de vendre chez vous, vous nous interdisez de vendre chez vous, pourquoi j'achèterais un produit qui vient de là? Pis ça, quelque part, ce sont des arguments que les gens ne veulent pas entendre. »

Malgré leur position géographique enviable, les entreprises québécoises sont des naines par rapport aux multinationales qui ont déjà accaparé le marché. Seules des entreprises d'envergure sont capables de soumissionner les appels d'offres d'achat d'électricité lancés par Hydro-Québec. On parle ici, au bas mot, de 3 M\$ par éolienne et il y en a plusieurs à installer :

« La grande puissance, c'est différent parce que c'est une dizaine de grands de ce monde. On parle de GE, de Gamesa, de Vestas. Ce sont des compagnies qui font des milliards. Là, on parle de la grande éolienne, il n'y en a pas de Québécois. Ce sont toutes des multinationales, soit européennes ou bien du Japon ou GE qui est aux É.-U. »

### **Coûts de production & rentabilité**

Lors du premier appel d'offres de 1 000 MW, Hydro-Québec a acheté l'énergie éolienne au prix de 0,087 \$ le kWh, soit 0,065 \$ du kilowattheure plus les frais pour la mise à niveau du réseau de transport régional. C'est moins cher que ce qu'elle avait prévu à l'époque du projet de la centrale thermique du Suroît<sup>233</sup>.

À voir le nombre d'entreprises (TransCanada, Northland Power, SkyPower, Cartier Wind Energy) multiplier les démarches pour préparer leur soumission, on peut penser que la production éolienne doit être une entreprise rentable. Au Québec, les éoliennes sont très rentables pour les producteurs, non seulement à cause du prix offert, mais également en raison des différents programmes gouvernementaux qui en réduisent les coûts. Un des

---

<sup>233</sup> FORTIN, K. 2004. « Les centrales au gaz seraient moins rentables que l'éolien ». *Le Devoir*, Actualités, samedi 26 juin, A7.



articles de la revue de presse consultée mentionne que le prix de 0,065 \$ le KWh est sujet à une inflation de 2 % par an, ce qui revient à un prix moyen de 0,0835 \$ le KWh dans un secteur où le risque n'est pas très élevé<sup>234</sup>. Les entreprises avaient également accès à une subvention du gouvernement fédéral disponible pendant 10 ans, un crédit d'impôt relié à l'exploration minière ainsi que d'autres avantages fiscaux reliés à l'énergie éolienne.

La qualité des vents au Québec est également exceptionnelle dans certains endroits du Québec. À Murdochville, on fait état d'un taux d'efficacité de plus de 34 % des deux parcs d'éoliennes alors qu'on s'attend habituellement à un rendement de 25 à 30 %<sup>235</sup>. Plusieurs autres endroits au Québec disposent de forts potentiels à ce niveau :

« Il faut aller dans des endroits comme Murdochville, par exemple. Les deux parcs éoliens qui sont à Murdochville fonctionnent à plein régime. L'argent rentre à pleine porte. Les éoliennes tournent tout le temps. C'est beau de voir ça. C'est un projet qui est rentable. C'est un projet qui a levé. Il a marché ce projet-là. Ça, c'est une histoire de succès. Il faut aller à d'autres endroits où il vente. »

Certaines personnes prétendent que les coûts d'exploitation dans les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de Matane, notamment les coûts de transport, nuisent aux possibilités de développement de marché du créneau *Éolien* hors Québec :

« Une éolienne, ça coûte extrêmement cher à transporter. Tu es très loin des marchés. Il y a plein d'usines d'éoliennes qui s'installent actuellement, en Amérique : des pales, des nacelles, des tours. En Amérique du Nord, c'est plein. Tout le monde s'installe dans le centre des États-Unis. Tout le monde! » « Je ne pense pas qu'on peut dire que du jour au lendemain, on va avoir bâti une industrie éolienne en Gaspésie qui va desservir le monde entier. On a plein de contraintes, au niveau du transport, on a l'éloignement... À plusieurs niveaux, on a des contraintes. »

En raison des investissements importants qui ont été faits par le passé en hydraulité, le prix de l'électricité est sensiblement moins cher au Québec que dans d'autres provinces ou pays. L'exportation de l'électricité rapporte énormément dans les

<sup>234</sup> STE-MARIE, G. 2006. « L'éolien plus rentable sous Hydro-Québec ». *Le Soleil*, Opinions, lundi 7 août, 17.

<sup>235</sup> MICHAUD, H. 2006. « Défi éolien : Le vent apporte des millions \$ dans l'Est ». *Le Soleil*, Affaires, mardi 10 octobre, 26.

coffres du gouvernement. Les coûts de l'énergie éolienne (à plus de 0,08 \$ le kilowattheure) dépassent les revenus tirés de l'exportation et de la consommation locale. Selon un participant, ces coûts supplémentaires seront refilés aux consommateurs via une augmentation graduelle des tarifs :

« Raccorder une éolienne ou un parc d'éoliennes au réseau d'Hydro-Québec, ça coûte entre 200 et 300 000 dollars, parce que ça prend des appareils, parce que ce sont des redresseurs qui vérifient la qualité de l'onde, etc., etc. Hydro-Québec va charger aux consommateurs via les tarifs. Moi, je pense que ça (les tarifs) n'augmentera pas beaucoup parce qu'on a le patrimonial qui est gelé là, mais c'est sûr qu'ils vont sûrement, via les tarifs d'exportation, via l'excédent du patrimonial, on est rendu là, c'est sûr que les tarifs vont suivre une courbe inflationniste en mon sens, mais c'est sûr que ça coûte plus cher. De toute façon, produire de l'électricité aujourd'hui, coûte plus cher. »

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

Il y a peu d'expertise au Québec dans l'éolien, mais en contrepartie, sur le plan technologique, s'aventurer dans l'éolien n'est pas trop compliqué : il s'agit de trouver les fournisseurs pour les différentes pièces et les services nécessaires, ce qu'ont fait d'ailleurs les grandes entreprises lors du premier appel d'offres. On a d'ailleurs reproché aux entreprises qui ont remporté la mise lors du premier appel d'offres d'avoir eu peu d'expertises dans le domaine<sup>236</sup>, même General Electric s'intéressait peu à l'éolien au début des années 2000.

« Pis même à ce moment-là en 2002, même en Amérique du Nord, n'importe où en Amérique du Nord, les gens n'avaient aucune idée que ça deviendrait aussi gros que ça l'est maintenant. Entre 2002 puis aujourd'hui, il y a vraiment une révolution et entre autres, parce qu'il y a de gros joueurs comme General Electric pis Siemens, avec de grosses réputations, qui ont investi des milliards pour aller là-dedans. Ça comme changé là, c'est devenu comme un marché différent, quand il y a des joueurs énormes qui sont là-dedans, qui ont investi, c'est devenu un marché beaucoup plus, entre guillemets, respectable. Avant, il y avait quelques grosses compagnies, mais c'était beaucoup plus *cowboy*. Je ne devrais peut-être pas dire le mot, mais c'était quand même plus broche à foin, sincèrement, que c'est maintenant.

---

<sup>236</sup> DESJARDINS, F. 2006. « Qui joue avec le vent? L'éolien suscite la convoitise dans le secteur privé ». *Le Devoir*, Perspectives, samedi 11 novembre, C1.

C'est devenu très organisé. Il a eu une explosion là-dedans, vraiment une explosion. »

« L'autre affaire, l'expertise de l'éolien au Québec, il n'en a pas plus par les compagnies privées, comme je disais tantôt, première des choses, une industrie éolienne, ça n'existe pas. Les tours sont faites en Chine ou en morceaux. Les transformateurs ou les générateurs sont achetés auprès des compagnies, ce sont des générateurs qui existent pour d'autres sortes de production, les transmissions viennent du milieu maritime. La seule chose qui se construit un petit peu là, en Gaspésie, c'est une usine qui va produire les pales en fibres de carbone, Marmen, bon. Et tout ce qu'on a, ce sont des usines d'assemblage parce que ça n'existe pas une expertise d'éolien. C'est un moulin à vent qui fait virer une génératrice. Bon. Tout ce qui reste à développer c'est d'améliorer la performance des composantes. [...] On sait très bien que le potentiel énergétique majeur de vent est dans le nord. Il n'y a pas un pays au monde, il n'y a pas une expertise maintenant pour développer des éoliennes qui fonctionnent dans le verglas, dans le froid, etc., etc. et ça, c'est notre créneau, notre champ qui aurait pu nous permettre de développer ça et de l'exporter. Il n'y a pas une compagnie comme telle privée qui va être intéressée. Elle va prendre des composantes et des pièces qui sont sur le marché, pis elle va installer ça là pour 25 ans, bonjour! »

Selon un participant, dans le secteur éolien, il n'existe pas d'industrie à priori. Même si le secteur est relativement nouveau, la construction d'éoliennes demeure une technologie relativement simple : un mât, une nacelle, des pales, une génératrice. Cependant, les composantes s'améliorent de façon incroyable étant donné l'engouement qu'on y porte à travers le monde. Dans la petite éolienne par exemple, le développement est phénoménal :

« Ça ressemble un peu aux motoneiges il y a 35 ans, il y avait comme 200 ou 300 manufacturiers. Aujourd'hui, dans la motoneige, il n'en reste même pas 10. L'éolien, présentement, c'est ça. Ça se développe dans plusieurs pays, là on parle plus de la petite puissance. D'après moi, chaque jour, il s'ouvre une nouvelle petite entreprise quelque part, mais ce qui est dangereux dans ça, c'est que ce ne sont pas tous des gens qui ont une expertise pis qui peuvent garantir l'efficacité de leur produit. C'est un domaine en émergence. [...] Alors, c'est sûr que l'éolien va évoluer dans 10 ans, dans 20 ans, ça ne sera plus la même. »

La prochaine citation fait valoir que l'expertise au Québec, il est possible de la développer, mais il est également possible de fabriquer nous-mêmes les différentes

composantes de l'éolienne. L'auteur des prochaines lignes rappelle l'expertise qui a été développée avec la construction des barrages hydro-électriques et le développement économique qui s'en est suivi. Si l'on veut développer une véritable filière éolienne, il faudrait modifier nos façons de faire dès maintenant :

« Je vais vous dire, les contrats là, les appels d'offres qu'on a vus, les 1 000, etc., toutes les composantes sont externes au Québec. Je vais vous dire mieux que ça, ceux qui vont prendre la part du marché pour les prochaines années, ce sont les Chinois. On a ici des alumineries, on a la technologie, il n'y a personne qui a eu l'idée de dire : bien pourquoi est-ce qu'on ne bâtit pas les tours avec de l'aluminium, des composés d'aluminium? Ça, c'est quelque chose qui est très accessible, ce n'est pas fait. On a de grandes usines qui produisent des transformateurs pour Hydro-Québec, qui produisent des générateurs, OK? On n'a pas imposé que la production de ces génératrices-là qu'ils installent soit faite au Québec.

C'est GE qui a vendu essentiellement l'ensemble des composantes et ce sont toutes des choses qui sont produites dans ses usines à l'extérieur du Québec. Je vous l'ai dit tantôt, les transmissions, c'est fait (ailleurs), la seule chose qui est faite ici, de notre connaissance, et aujourd'hui où on se parle, qui va rester, c'est l'assemblage. Et une usine qui est en train de développer, je vous l'ai dit, une technologie au niveau des pales en composite ou en fibre. Quand on me parle de développer une technologie d'éoliennes, ça n'existe pas développer une technologie de l'éolien. L'autre affaire, bâtir les tours et les monter, n'importe quel travailleur qui travaille dans la construction ou qui travaille dans des installations, que ce soit de luminaires, de ci, de ça, ce n'est pas compliqué. C'est un socle pis tu installes la tour là, tu raccordes ça au réseau électrique. Il n'y a pas de technologie, il n'y a pas d'expertise à développer là, c'est une technologie qu'on connaît déjà. L'entretien, ce sont des appareils qui nécessitent très peu d'entretien parce qu'il y a très peu de pièces mobiles, et donc, le 40 % de contenu en mon sens à moi, c'est l'assemblage, c'est essentiellement l'assemblage, le montage, et les pièces peut-être un peu connexes, le fil pour le raccorder et l'équipement pour le raccorder au réseau.

Mais je répète encore l'expérience d'Hydro-Québec. Quand Hydro-Québec a été nationalisée, pis qu'on a commencé les projets de Betsiamites, les projets de Manic, les projets de La Grande, c'est quoi qui s'est passé? On a vu se créer des firmes d'ingénieurs. SNC Lavallin a été mise au monde par Hydro-Québec, Desourdy, l'autre qui est à Sherbrooke, ça a été mis au monde par Hydro-Québec. C'est gens là, on fait leur expertise. Y' a-t-il quelqu'un au Québec qui avait de l'expertise dans la construction des grands ouvrages

comme Manic 5? Personne. Et ils se sont mis au monde, ils ont développé une expertise qui est propre et qui, aujourd'hui, fait que ces gens-là sont partout sur la planète pis sont capables d'exporter l'expertise, on a développé des ingénieurs francophones. Après qu'est-ce qui s'est passé? On a développé des compagnies pis on a vu un paquet de compagnies, de petites compagnies qui se sont greffées autour de l'activité hydroélectrique. [...] Tout le monde le dit, donc, dans l'éolien, avec un seul maître d'œuvre, c'est exactement le même modèle qui aurait pu être reproduit, avec une possibilité d'exporter en Amérique de Nord. »

### Réglementation, normes & environnement

Comme le secteur éolien est relativement nouveau, il y a peu de normes ou de réglementation qui le concernent. Au contraire, il en manquerait si l'on se fie aux difficultés qu'ont eues certaines municipalités. À écouter et lire les nombreux reportages sur l'industrie, certains considèrent que le développement éolien au Québec a été improvisé et manque totalement de planification. Plusieurs s'inquiètent des impacts de la multiplication des parcs d'éoliennes sur l'industrie touristique et l'environnement. En juin 2006, l'Association touristique régionale (ATR) de la Gaspésie demandait au gouvernement un moratoire sur le développement éolien dans la péninsule gaspésienne<sup>237</sup> :

« On va avoir 1 200 ou 1 300 éoliennes ou je ne sais pas trop combien dans un avenir rapproché. Attendons et voyons l'impact que ça va avoir sur les autres utilisations du territoire comme le tourisme. Si les touristes disent : eh!, est-ce que ça te tente d'aller voir les vire-vent? Et qu'ils se mettent à rire entre eux et à aller au Maine à la place, ça ne sera pas mieux. Le tourisme, c'est une industrie de plusieurs millions de dollars annuellement, et il y a beaucoup de personnes qui dépendent de cette industrie. Je ne pense pas qu'il faut faire du développement économique au détriment d'une autre source de revenus. Ça serait ridicule. »

Compte tenu du nombre d'éoliennes qui seront installées dans les prochaines années, certains s'inquiètent également des travaux nécessaires au réseau routier, à la réfection des ponts et ponceaux pour faire passer la machinerie qui est très lourde. Aucune garantie n'est offerte quant à la protection des territoires fauniques des zones d'exploitation

---

<sup>237</sup> NORMAND, F. 2006. « Pause demandée dans le développement éolien en Gaspésie : Une association touristique propose qu'on concentre toutes les éoliennes dans la région de Murdochville ». *Les Affaires*, Actualité et analyse, samedi 10 juin, 13.

contrôlées (ZEC) où s'exercent les activités de pêche, de chasse et de villégiature<sup>238</sup>. Le BAPE propose que le gouvernement définisse un cadre de négociation obligatoire entre les promoteurs privés et les communautés. Le gouvernement pense plutôt à créer un Bureau d'aide à l'implantation de projets éoliens<sup>239</sup>, mais le temps presse.

En vertu du protocole de Kyoto, les industries polluantes doivent réduire leurs gaz à effet de serre ou compenser ceux-ci en achetant des crédits de CO2 auprès des entreprises non polluantes. Dans ses ententes avec les producteurs d'énergie éolienne, Hydro-Québec récupère les crédits de CO2. À lui seul, le complexe éolien de Murdochville, avec trois parcs totalisant 162 MW, permettrait de récupérer 110 000 tonnes de CO2 par année<sup>240</sup>.

L'éolien est considéré comme une énergie verte, c'est-à-dire non polluante. La population québécoise est plus favorable au développement de cette énergie qu'à la construction de nouveaux barrages hydro-électriques. Récemment, la dérivation de la rivière Rupert pour la construction de centrales a fait l'objet de contestations de la part des écologistes, même si l'on promettait de fournir du travail à plus de 2 000 personnes, dont plusieurs de la communauté autochtone Crie<sup>241</sup>. Selon un participant, l'éolien, c'est aussi une façon pour Hydro-Québec de montrer patte blanche en matière d'environnement sur le marché de l'exportation :

« La problématique c'est qu'on sait que, présentement, il y a beaucoup de débats autour des énergies renouvelables, les énergies vertes. Il y a beaucoup de contestation au Québec, sur le harnachement de rivières pour développer l'hydroélectricité. On est dans un monde, j'appelle ça un peu plus vert, où les grands projets hydroélectriques, ce n'est pas comme c'était dans les années 65 et 70, il y a beaucoup plus de résistance à ces développements-là. L'éolien est devenu une alternative pour bien des gens, en remplacement de ces grands projets-là. [...] Depuis l'avènement de Kyoto, on sait que les

<sup>238</sup> BELLEMARÉ, A.-A. 2006. « L'éolien menace les ZECS ». *Le Soleil*, Sports, samedi 7 octobre, 80.

<sup>239</sup> PELCHAT, M. 2006. « Québec pense à créer un bureau de l'éolien: Le gouvernement souhaite ainsi calmer la grogne autour du développement de l'industrie du vent ». *Le Soleil*, Actualités, vendredi 1er décembre, 5.

<sup>240</sup> CNW TELBEC. 2005. « 3Ci lance un troisième projet éolien à Murdochville ». *Réseau Canoë*. Murdochville, <http://argent.canoe.com/communiqués/cnw.html?lang=fr&id=20050314171200FY>, le 14 mars.

<sup>241</sup> PRESSE CANADIENNE. 2005. « Un retard de la dérivation de la Rupert compliquerait le développement de l'éolien ». *Le Devoir*, Économie, vendredi 21 octobre, A7.

grandes compagnies publiques de fourniture d'électricité, si elles veulent être capables de se faire accréditer, et s'ils veulent être capables, entre autres, pour nous autres au Québec, d'exporter aux États-Unis, il faut qu'il y ait un contenu vert dans la production électrique. Et bizarrement, l'hydroélectricité n'est pas reconnue comme une énergie verte et renouvelable. Donc, l'éolien est quelque chose que les gens ont regardé. Et c'est devenu un projet là, où le gouvernement Charest, en particulier, cette année, le gouvernement a voulu intégrer au moins 10 % de production éolienne dans son parc de production. »

L'objectif d'obtenir 4 500 MW d'énergie éolienne, une quantité phénoménale, l'équivalent de desservir plus d'un million de clients<sup>242</sup>, ne serait pas étranger à l'échec du projet de construction d'une centrale au gaz naturel à Beauharnois. Au Québec, les réticences étaient nombreuses par rapport au projet du Suroît; les écologistes s'opposaient à la production d'une énergie qui aurait pour effet d'augmenter les gaz à effet de serre dans un contexte où la population se soucie de plus en plus des impacts environnementaux liés au réchauffement de la planète.

#### **Investissements en infrastructure**

On parle peu de la question d'infrastructures dans le dossier éolien. La voie terrestre est encore le moyen de transport le plus économique, mais dans une perspective où les entreprises qui oeuvrent dans l'éolien auront des contrats à l'exportation, la voie maritime peut s'avérer une excellence alternative. Certaines composantes de l'éolienne peuvent être également transportées par train, mais il faudrait, pour ce faire, qu'il demeure en service :

« Les routes ne sont pas faites pour ça. Ça va coûter une fortune. (Il y a certaines composantes) qui ne passent pas par chemin de fer, elles sont trop grosses, vraiment trop grosses. Par bateau, ça dépend. Le gros du marché nord-américain, il est dans le centre des États-Unis. [...] On a la voie ferrée, on a le port, pis on a la route, mais dépendant où tu l'envoies, ce n'est pas toujours le plus efficace. Le gros, le moyen numéro 1 de transport d'une éolienne au Québec, en Amérique du Nord ou en Europe, c'est la route. 80 % (des composantes) sont transportées (de cette manière), c'est le système le plus économique. »

---

<sup>242</sup> Basé sur l'affirmation que 1 000 MGH dessert 220 000 clients. Source : GÉLINAS, G. et H. MICHAUD. 2004. « Coup de vent de 2 milliards \$ : Le parc éolien de Québec vaudra 8 parcs et 2 usines en Gaspésie ». *Le Soleil*, La Une, mardi 5 octobre, A1.

#### 4.3.2.1.3 *Besoins des entreprises*

En plus des contraintes régionales dans les appels d'offres d'Hydro-Québec qui favorisent la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Matane, les entreprises qui fabriquent des composantes d'éoliennes ont accès aux crédits d'impôt et autres programmes gouvernementaux réservés aux régions ressources et qui viennent réduire leurs coûts d'exploitation :

« Je ne vous dis pas que c'est facile, parce qu'on est en Gaspésie. Les gens vont dire que c'est loin, ça coûte cher de transport [...], mais par contre, s'ils ont des incitatifs ou que le gouvernement les aide, c'est sûr qu'ils sont portés à venir. »

Les crédits d'impôt dédiés à la région pour le développement de la filière éolienne ont joué un rôle important dans la création des emplois et l'installation des entreprises manufacturières dans la région. Les crédits d'impôt sont en vigueur jusqu'en 2009 alors que la période d'installation des éoliennes s'échelonne jusqu'en 2013. On espère qu'ils seront renouvelés. Selon un participant, ils sont essentiels si l'on désire qu'une véritable filière en énergie éolienne se développe en Gaspésie. On est également bien conscient des pressions qu'exercent les régions centres sur le gouvernement, pour que cessent les mesures spécifiques accordées à la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et à la municipalité régionale de comté de Matane :

« [...] les crédits d'impôt vont être retenus jusqu'en 2009. Les régions centrales avaient demandé au gouvernement du Québec d'abolir ça ou de modifier ça, pis le gouvernement du Québec, dans son dernier budget, ça n'a pas été modifié. Et il va avoir une réflexion au niveau du comité *Éolien*, c'est qu'on va faire une pression très forte au niveau du ministère des Finances pour qu'on conserve au moins les crédits d'impôt pour une date plus éloignée que 2009, afin d'assurer à un joueur qui veut développer des composantes puis une vision sur plusieurs années. Sinon, sur quatre ans, ça ne l'intéresse pas lui. Éventuellement si les crédits disparaissent, une fois que le paysage du Québec va être criblé d'éoliennes, après ça, il va aller s'établir ailleurs. »

Les entrevues avec les acteurs du créneau *Éolien* ont permis de deviner l'immense potentiel de création de richesses et d'emplois des innovations cogitées par les



entrepreneurs et les chercheurs de la région. Ce ne sont pas les idées ingénieuses qui manquent, mais les possibilités de les rendre à terme, de les commercialiser et de demeurer une propriété québécoise. Pour comprendre comment il est important que le gouvernement aide financièrement les entreprises, notamment pour la recherche et le développement, il suffit d'entendre un chef d'entreprise décrire et expliquer toutes les étapes à traverser et les embûches à surmonter avant de se rendre finalement à la vente du produit. La confidentialité de ces projets empêche malheureusement de livrer davantage d'informations sur le sujet.

Dans un cas donné, ce ne sont pas les programmes de financement qui font défaut, mais la possibilité de financer un projet de taille qui demande qu'une multinationale s'y intéresse avant même qu'il n'ait fait véritablement ses preuves. Les géants dans le domaine ont déjà leurs fournisseurs. Il n'est pas facile, même avec la technologie la plus révolutionnaire, de se tailler une place sur le marché. Ainsi, toute nouvelle technologie qu'on pourrait développer dans l'éolien au Québec doit nécessairement passer par son acceptation par les grands joueurs. Il faut convaincre Vestas Wind Systems au Danemark (34 % des parts du marché, chiffre d'affaires de près de 5 G\$), Gamesa en Espagne (18 % du marché mondial, chiffre d'affaires de 2,5 G\$), Enercon en Allemagne (15 % du marché mondial), General Electric aux États-Unis (11 % du marché mondial, chiffre d'affaires de 2 G\$), Siemens en Allemagne (0,4 G\$, 6 % du marché mondial)<sup>243</sup> et autres, de l'intérêt de l'innovation et les persuader de passer au bon de commande, une étape qui n'est pas facile à franchir.

Il y a aussi le risque, une fois que l'innovation aura réussi à traverser toutes les étapes, souvent à coups de subventions et d'aides gouvernementales de toutes sortes, que l'entreprise se fasse finalement gober par la plus grande :

« Le danger, on en est tous conscients, c'est que si la technologie est efficace comme nous on le dit, eux, ils investissent des montants peut-être de l'ordre de 150 millions par année en R&D, peut-être qu'ils pourraient dire à nos

---

<sup>243</sup> ASSOCIATION CANADIENNE DE L'ÉNERGIE ÉOLIENNE. (s.d.) pamphlet *L'industrie de l'énergie éolienne*.

actionnaires : on va vous offrir 50 millions (\$) pis on va vous acheter. C'est sûr que ça pourrait arriver [...], mais c'est sûr que ces grands de ce monde-là, on ne peut pas se battre contre eux. S'ils décident qu'ils veulent nous acheter, ils vont trouver une façon, mais ça voudra dire que notre projet était intéressant, mais on aimerait, c'est sûr, plutôt créer des alliances avec des Canadiens et des Québécois et bâtir nos usines. C'est sûr que dans l'éolien, si on s'associe avec [...] et qu'on devient un fournisseur, on ne pourra pas à partir du Québec, approvisionner [...] à la grandeur du monde. Il va falloir éventuellement penser à, soit céder des licences de fabrication, ou ouvrir de nouvelles usines dans le monde parce que l'éolien, il y en a partout. Donc, c'est sûr que ces compagnies-là ont des usines un peu partout dans le monde. »

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *4.3.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

Dans cette partie, nous discutons du profil des emplois, des qualifications exigées, des conditions de travail ainsi que de la formation de la main-d'œuvre. On verra dans les prochains paragraphes que les qualifications exigées des travailleurs du créneau éolien diffèrent un peu de celles qu'on impose aux travailleurs des autres créneaux. Les employeurs du créneau *Éolien* accordent généralement plus d'attention au recrutement, prennent au sérieux la formation en entreprise et semblent se préoccuper davantage du bien-être de leur main-d'œuvre.

### **Profil des emplois**

En Gaspésie et à Matane, les entreprises du créneau éolien ne sont pas nombreuses. Ce sont essentiellement des usines qui, finalement, ressemblent à n'importe quelle autre; elles emploient des soudeurs, des mécaniciens, des gens d'entretien, des contrôleurs de qualité, des journaliers, etc. Comme dans n'importe quelle autre entreprise manufacturière, on y retrouve une petite équipe de gestionnaires et de professionnels, souvent des

ingénieurs. Chez Marmen, étant donné la spécialité de l'entreprise, environ la moitié des emplois de cols bleus sont des soudeurs, l'un des corps de métiers les plus demandés. Dans les entreprises du créneau *Éolien*, une proportion importante des emplois est occupée par des personnes qui ne viennent pas des régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Bas-Saint-Laurent.

### Qualifications exigées

Les gestionnaires rencontrés considèrent la main-d'œuvre comme un investissement à long terme. Ils ont un souci que celle-ci soit heureuse dans son travail et qu'elle puisse développer tout son potentiel. Ils sont les seuls qui ont parlé de l'importance de ne pas recruter des gens trop qualifiés pour les tâches qu'ils auront à faire.

Les qualifications requises dépendent évidemment de la profession occupée. Pour les gens de métiers tels que les soudeurs et les mécaniciens, la formation professionnelle est certes obligatoire, mais pour les journaliers, aucune formation de base n'est exigée. Dans une entreprise, par exemple, on ne demande pas le diplôme de 5<sup>e</sup> secondaire ni même d'expérience pertinente pour occuper l'emploi. Cela ne veut pas dire cependant qu'on n'est pas exigeant sur la question des aptitudes au travail. Les qualifications requises? Être intelligent et avoir du cœur au ventre :

« [...] jamais on ne parle d'expérience. Pour moi, c'est une erreur de parler de ça, parce que les gens qui n'en ont pas appliquent pareil, pis ça ne sert à rien, mais est-ce que c'est ça que tu veux? Bien, tu n'en trouveras jamais de monde parce que les gens qui ont de l'expérience, en général, sont heureux. Ce ne sont pas des métiers où il y a un très haut taux de roulement, surtout quand t'es en région. [...]

Nous autres, le secondaire 5, on regarde jamais ça, jamais. La plupart de nos gens l'ont, OK? ... ils demandent le secondaire 5 pour balayer. C'est ridicule! Il y en a plein de gens qui ont décroché pour un paquet de raisons familiales, je ne sais pas, ils ont le cœur gros comme ça, pis ils sont tous bien intelligents. [...] C'est interdit mon homme de balayer, t'as pas ton secondaire. C'est débile! Il faut comprendre pourquoi! Pourquoi ne l'as-tu pas ton 5<sup>e</sup> secondaire? Si le gars dit : bah! moi, je n'aime pas ça, je suis fatigué de la discipline. Ouais, ça, on sait que lui, il n'est pas pour nous

autres, mais si le gars dit : regarde, j'avais des raisons, j'avais ça, il y a un paquet d'affaires.

[...] Ta ressource principale, c'est l'intelligence de ton personnel. C'est impossible d'être un bon soudeur si tu n'es pas intelligent, c'est impossible d'être un machiniste si tu n'es pas intelligent, être un bon journalier, être un bon peintre. À la base, quand on engage nous autres, ce qu'on regarde, le gars, est-ce qu'il a l'air intelligent?

[...] S'il a une bonne attitude pis il a du cœur, on va s'en occuper techniquement, on va le former nous autres. [...] C'est ça qu'on demande à notre département de ressources humaines. Essaie dans les 2 ou 3 entrevues de deviner ça. Si t'as ça, on va s'en occuper du gars. On le prend, pis nous autres, on va le former sauf pour les métiers techniques. [...] parce qu'on le sait, il n'y en a pas d'école de peintres pis de manutentionnaires, pis d'affaires comme ça, ça n'existe pas. Ton cours de secondaire 5, ça ne te montre pas comment peindre. Ça va-t-il te montrer comment chauffer un gros lift? Ça ne te montre pas ça. Pourquoi te demanderais-je un cours qui ne se montre pas?

[...] On est quand même ben sélectifs. Regarde, nous autres, pour une personne qu'on embauche, on en voit 15 minimum, 15 en entrevue. »

### Conditions de travail

Selon les informations recueillies, le salaire horaire des emplois de soudeurs, mécaniciens et journaliers du secteur manufacturier éolien est en moyenne de 11 \$ l'heure<sup>244</sup>. Dans une entreprise visitée, on a fait mention d'un salaire horaire moyen de 13,50 \$ pour un emploi non syndiqué. Dans une autre, le salaire variait entre 14,75 \$ et 16,25 \$ l'heure<sup>245</sup>. Dans une troisième, la rémunération des techniciens et professionnels était concurrentielle avec ce qui se paie à Montréal pour des emplois semblables. Dans un cas comme dans l'autre, on misait beaucoup sur une bonne ambiance de travail et sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise afin de retenir le personnel.

<sup>244</sup> BARIL, H. 2006. « Éoliennes; développement durable? Manœuvres périlleuses dans le ciel gaspésien ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 28 octobre, S2.

<sup>245</sup> MICHAUD, H. 2006. « Secteur éolien à Matane: 1,5 M\$ pour former la main-d'œuvre ». *Le Soleil*, Économie, mardi 7 février, C7.

### Formation de la main-d'œuvre

En raison de l'émergence de l'industrie, il n'y a pas présentement de programme particulier de formation relié au secteur, sauf depuis peu, une Attestation d'études collégiales (AEC) en entretien d'éoliennes au Cégep de Gaspé. Le programme dure près de 1 400 heures et demande, comme préalables, le diplôme d'études secondaires ou une formation jugée suffisante, les mathématiques et la physique de 4<sup>e</sup> secondaire, une bonne condition physique et la capacité de travailler en hauteur. Des tests de sélection sont effectués. Les personnes doivent également être satisfaites aux autres critères d'admissibilité imposés par Emploi-Québec<sup>246</sup>. Selon un participant, il y aurait une liste d'attente pour suivre la formation en entretien d'éoliennes.

Les entreprises du secteur éolien misent toutefois beaucoup sur la formation en milieu de travail. Ils ont embauché un grand nombre de nouveaux employés à qui on a donné une formation intensive. Dans le cas de l'éolien, le gouvernement contribue aussi de façon considérable à la formation de la main-d'œuvre. En février 2006, le gouvernement du Québec annonçait une injection de près de 1,5 M\$ pour la formation des 160 nouveaux travailleurs de Marmen et de la trentaine d'employés de chez Composites VCI, une entreprise qui fabrique des enveloppes de nacelles. Ce montant correspond à plus de 40 % des coûts estimés de la formation<sup>247</sup>. Trois entreprises ont dû envoyer leurs employés en formation pendant plusieurs semaines à l'extérieur de la région :

« [...] le gars, il a beau avoir 10 ans d'expérience, s'il arrive dans l'usinage chez nous, il est tout perdu, faut le former. À la base, n'importe qui arrive ici, il faut que tu mettes en place un système pour le digérer, pour former, pour *coacher*, pour suivre ton monde. »

« Les entreprises qui vont recruter comme LM Glasfiber ont préféré former leur propre personnel. Elles ont pris des personnes qu'elles ont interviewées [...], elles ont regardé leurs habiletés manuelles et tout ça, parce que c'est beaucoup de travail manuel, et elles les ont formées par la suite. Et leurs cadres ou leurs contremaîtres, (elle) les a amenés au Danemark pour suivre

<sup>246</sup> Source : <http://www.collegia.qc.ca/fr/index40-50.html>.

<sup>247</sup> MICHAUD, H. 2006. « Secteur éolien à Matane: 1,5 M\$ pour former la main-d'œuvre ». *Le Soleil*, Économie, mardi 7 février, C7.

une formation spécialisée de six semaines. Ça n'a pas passé beaucoup à travers les circuits d'enseignement. »

« On a toujours investi un certain montant d'argent dans la formation de la main-d'oeuvre, une espèce de formation continue, toujours, toujours, mais on n'est pas une entreprise de 1 000 personnes. Alors, tout n'est pas nécessairement très, très structuré, mais dans les faits, ce qui se passe, c'est ça. Nous, on a quelqu'un qui s'occupe de la gestion des ressources humaines et on fait une évaluation du personnel sur une base annuelle, et il ressort des besoins, soit de nouvelles technologies ou de nouvelles affaires, et on envoie les gens en formation par groupe de 1, de 2 ou de 3, parce qu'on couvre beaucoup de spécialités. En région, on est un peu condamnés à être généralistes. »

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

Contrairement à ce que l'on observe dans les autres créneaux, dans le créneau *Éolien*, il n'y a pas de problèmes particuliers en matière de main-d'œuvre. On ne rapporte pas de pénuries de main-d'œuvre, même si l'on consacre des efforts importants au recrutement. Les besoins de formation de la main-d'œuvre sont aussi, en bonne partie, comblés. On propose simplement de valoriser les métiers pour que les jeunes se dirigent davantage dans ces formations.

#### **Pénuries de main-d'œuvre**

Intervenant : (pour parler des pénuries de main-d'œuvre) « Allez voir les compagnies d'éoliennes, il y en a un, je pense que c'est Gaspa Matane, il passe son temps à être à la radio qu'il cherche de la main-d'œuvre.

M.P. Marmen?

Intervenant : Marmen, oui. »

Les entreprises du créneau *Éolien* ne partagent pas l'opinion exprimée ci-dessus. Contrairement à leurs collègues des autres créneaux, aucun d'eux ne fait état d'un problème de pénurie de main-d'œuvre. Cette situation s'expliquerait de plusieurs façons : d'abord, par le fait que la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine compte un bassin important de personnes en chômage; ensuite, parce que plusieurs travailleurs n'exercent pas un emploi à la hauteur de leurs compétences et en cherchent un meilleur; troisièmement, parce que les jeunes sont

particulièrement intéressés par le secteur; enfin, parce que d'autres travailleurs voient dans l'éolien la chance de revenir dans leur région.

Plusieurs exemples en témoignent. Une entreprise dispose d'une banque de candidatures de 600 personnes dont 30 % environ proviennent de la région. Une autre entreprise n'a eu aucune difficulté à recruter des techniciens et ingénieurs de la région. À Matane, la ville a monté une banque de 300 curriculum vitae et organisé la formation nécessaire pour attirer les promoteurs et ça fonctionne!

Certaines entreprises ne ménagent cependant pas les efforts en matière de recrutement pour trouver la main-d'œuvre qu'ils recherchent :

« Si on annonce dans *La Presse* ou dans le *Journal de Montréal*, c'est pour les gens en dehors de Montréal qui lisent *La Presse* ou le *Journal de Montréal*. 80 % des gens de Montréal ne veulent pas sortir de Montréal, pis 80 % des gens qu'on embauche, jamais ils n'iraient à Montréal. [...] Mais si c'est le seul outil que t'as, des annonces dans des journaux pour trouver du monde, tu vas te frapper à un mur [...] parce que la plupart des gens, ils ont une job, pis ils sont heureux. Le gros, gros du marché, bien tu ne peux même pas y toucher, les gars, ils ne lisent pas les journaux, ils n'écoutent pas la radio, ils sont heureux dans la job. Qu'est-ce qui te reste? Les flos qui sortent de l'école, le gars qui est entre deux jobs ou qui vient de se faire *clairer*, ou celui qui est malheureux dans sa job pis qui cherche ailleurs, mais il reste que c'est une minorité du monde, une minorité. Ceux-là faut que tu fasses des efforts pour aller les trouver. »

Les efforts de recrutement en valent la peine si l'on se fie au nombre de candidatures reçues pour un poste donné. Chez Marmen, on parle de 1 400 candidatures reçues en février 2006 pour environ 160 travailleurs. Chez Composites VCI, on mentionne 200 candidatures pour une trentaine de postes<sup>248</sup>. Dans une autre entreprise qui sollicitait une personne hautement qualifiée pour un poste (doctorat) et qui a fait appel aux services d'un chercheur de tête, on a reçu une trentaine de candidatures dont sept étaient suffisamment intéressantes pour se rendre en entrevue. La citation qui suit fait mention d'une expérience d'embauche où pour 20 postes, on a reçu de 200 à 250 candidatures :

---

<sup>248</sup> MICHAUD, H. 2006. « Secteur éolien à Matane: 1,5 M\$ pour former la main-d'œuvre ». *Le Soleil*, Économie, mardi 7 février, C7.

« [...] puis on a été surpris, agréablement surpris, on a fait un appel d'offres très limité, pour embaucher 20 personnes, pis on a eu 250 réponses : des D.E.P., des DEC, tous des gens de l'extérieur qui veulent revenir ici. Voyez-vous, à Montréal ou Québec ou dans la Beauce, on donne 14-15-16 piastres, ici à 11 piastres, vous travaillez. Je reviens ici parce que, à Montréal, mes coûts de transport sont élevés, mon logement est élevé, je ne suis pas chez nous. Pis ce sont des gens fortement enracinés à leur région. Et on s'est bâti une série de CV de gens, des machinistes, des gens spécialisés, et ils veulent revenir ici dans leur région d'origine. On a fait des appels d'offres dans les centres locaux d'emploi, on a fait des annonces dans les journaux, pis les réponses ont été effarantes, pis des jeunes bien formés là, des doubles DEC, doublé avec des DEP, avec une expérience sur le marché du travail. Ils veulent revenir : 200 réponses, très bons CV, autant des ingénieurs juniors que de bons techniciens, même des ingénieurs. Des gens qui sortent de l'ETS particulièrement à Montréal, les techniciens, il y a des gens pratiques là-dedans. Nous, on dit tout le temps, si les gens des régions offrent des perspectives d'emploi à des jeunes de la région, ils vont revenir. Des emplois à l'année, plus ou moins rémunérateurs, on va susciter le retour des jeunes dans nos régions parce qu'ils vont apprécier la qualité de vie, le retour chez eux pis avec un niveau de vie qui est plus élevé qu'ailleurs, parce que ça représente moins de coûts. Pis ce sont des gens attachés à la mer, des gens attachés à la forêt, ce sont des chasseurs. Nous, on dit, donne des perspectives, à des entreprises établies ici, de l'appartenance, les jeunes vont revenir, pis c'est assez surprenant. Pis il y a des pénuries théoriques, qu'on va combler par des programmes de formation adaptés, avec des enjeux intéressants pour les gens. Si l'on ne donne pas de perspectives, oublie ça. Pis ils ne sont pas fous, les jeunes sont capables de comparer. C'est l'emploi à l'année, ce sont des emplois avec des possibilités de promotion, avec une qualité de vie, avec un salaire décent, pour qu'ils puissent bâtir leur propre vie! Mais aujourd'hui les jeunes, s'il n'y a pas de perspective, ils ne sont pas fous, ils vont aller dans des endroits où ils vont pouvoir assurer leur sécurité d'emploi, bâtir leur avenir. C'est que j'appelle des perspectives, moi! »

« Problème de main-d'œuvre, c'est de créer de l'économie. En fin de compte, ce n'est pas former ma main-d'œuvre, c'est de la garder! »

Malgré tout ce qu'on peut entendre à propos de l'exode des jeunes, dans les entreprises du secteur, beaucoup de jeunes ont été recrutés. Leur grand nombre vient, en partie, de ce que certaines entreprises embauchent de nouveaux employés sans expérience ou avec peu d'expérience. Ils sont également plus mobiles :



« Ce qu'on a engagé à date, ce sont des jeunes de 2-3 ans d'expérience. Donc, c'est plus facile à ramener en Gaspésie, mais lorsqu'on va parler de gens de 15 à 20 ans d'expérience qui sont à Montréal, Toronto ou à Québec. Là, je ne sais pas comment ça va se passer. »

Plusieurs Gaspésiens qui travaillent à l'extérieur de la région et attendent qu'une occasion d'emploi se pointe pour revenir. À Chandler et New Richmond, plusieurs familles sont parties depuis la fermeture du principal employeur de la ville, faute d'emploi, mais ont gardé leur maison dans l'espoir d'y retourner. Il y en a d'autres qui travaillent une partie de l'année, par exemple, à Montréal et qui reviennent en Gaspésie lorsqu'ils sont en chômage :

« D'ailleurs, vous savez qu'il y a beaucoup de promoteurs de l'extérieur qui viennent recruter directement ici, parce qu'ils ont des problèmes de main-d'œuvre, particulièrement de la Beauce. Ah! Ici, il y a de la main-d'œuvre, il y a une sollicitation de main-d'œuvre de façon effrayante ici. Puis vous avez une main-d'œuvre qui va travailler dans la construction 6 mois à Montréal et va revenir. Ce sont tous des gens habiles manuellement, pis ils vont aller travailler ailleurs, ils ne déménageront pas, ils vont travailler 6 mois, 3 mois, après ça, ils reviennent. »

La citation précédente suggère que les gens sont attachés à leur région. Ce constat se reflète également dans le faible taux de roulement de la main-d'œuvre, un aspect qui est très apprécié par les entrepreneurs. Le taux de roulement serait beaucoup plus faible en région que ce qu'on retrouve dans les grandes villes, en particulier, dans la région de Montréal :

« À Montréal, le taux de fidélité à l'employeur est très faible. [...] pis à [...] (une ville en région), ça a l'air d'être très fort. On est ben contents parce les gens font des gros efforts pour rester en région. Pis les gens vont accepter des compromis, je ne parle pas de compromis salarial ou quoi que ce soit, mais tu prends un gars qui a étudié comme machiniste, pis il me dit : oui je vais accepter de faire une job qui n'est pas en machinerie parce que je veux rester à [...] (une ville en région). Les gens sont souples pour ça, c'est extraordinaire. »

Un autre aspect qui a été souvent invoqué, c'est la qualité de vie comme facteur d'attrait de la main-d'œuvre. Il y aurait de plus en plus de personnes qui préfèrent la qualité de vie à la campagne, les grands espaces, à l'encombrement de la grande ville. Ce phénomène serait assez récent. Il semble que les entreprises de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont de plus en plus souvent en mesure de recruter des personnes

qualifiées pour un poste donné parce que ces dernières préfèrent la qualité de vie qu'elles y retrouvent :

« En tout cas. On a eu aussi ce nouveau monsieur qui s'appelle [...] et lui, il s'est démarqué. Il a fait une présentation qui était très intéressante, il a très, très bien répondu aux questions, il parle quatre langues, il est *hot*. Et il adore la Gaspésie, donc on n'a pas peur de le perdre. Il venait ici avant. La première fois que j'ai été mangé avec lui, il est rentré dans le restaurant et il connaissait plein de monde. Alors, il aime la campagne et tout ça. Ce n'est pas un originaire de la Gaspésie, mais c'est un gars qui aime beaucoup la campagne. Alors, on a été chanceux. Et on n'a pas trop peur de le perdre non plus. Si la job va bien, il va rester parce qu'il aime la région. »

« Nous, il y a 10 ans, quand on recevait 1 CV et qu'on voyait que le nom de la personne n'était pas un nom gaspésien, on se disait, un jeune ingénieur par exemple, qu'il n'avait d'ouvrage nulle part et qu'il est prêt à venir s'abaisser en Gaspésie un bout de temps, et après ça, il va disparaître. Aujourd'hui, on voit des gens de l'extérieur qui ont une formation académique et qui disent qu'ils ont fait un choix et qu'ils veulent vivre en Gaspésie à cause de la qualité de vie. »

#### **Besoins de formation**

On a vu précédemment que les entreprises du créneau *Éolien* valorisaient la formation en milieu de travail et que certaines d'entre elles avaient reçu une aide gouvernementale appréciable pour former leurs nouveaux employés, et ce, sans compter les crédits d'impôt qui s'y ajoutent. On a vu également qu'une formation en entretien d'éoliennes a été mise en place au Cégep de la Gaspésie et des Îles. Tous les étudiants de la 1<sup>re</sup> cohorte ont été embauchés. D'autres cohortes sont en formation. Compte tenu des réalisations précédemment mentionnées et du nombre d'entreprises et d'emplois reliés au créneau, il existe peu de besoins en matière de formation de la main-d'œuvre qui ne soient pas déjà satisfaits.

Un répondant souligne le besoin d'intéresser davantage les jeunes aux métiers. À son avis, il faut éliminer les préjugés envers les emplois de métiers et techniques dans les manufactures, trouver des façons innovatrices d'y attirer les jeunes et aussi, d'une certaine façon, convaincre les parents que ces métiers offrent des perspectives d'avenir prometteuses pour leurs enfants :

« T'as 15 à 20 % des gens qui travaillent pour le manufacturier, la grande majorité des gens ne sont pas en contact avec ce monde là. Leurs parents sont dans les services, peu importe, la grande majorité des jeunes ne connaissent pas ça parce que leurs parents ne sont plus là-dedans, mais il reste qu'il y a bien des préjugés, si t'es là-dedans, c'est parce que tu n'es pas assez bon pour l'école. C'est un préjugé qui est là, c'est tout à fait regrettable. Moi, je pense que c'est un métier très, très beau. Il y a autant de *challenges* là-dedans que dans n'importe quelle autre place. Trouver une façon quelque part, de montrer aux gens : regardez, c'est un avenir. Il y a de bons salaires, c'est intéressant. Sauf qu'il faut que le gars [...] aime ça voir quelque chose qui rentre d'une façon, pis qui sort de l'autre. C'est physique. C'est des gens qui aiment ça toucher pis transformer quelque chose. Si je peux demander quelque chose au gouvernement, c'est [...] que le gouvernement publicise les choses intéressantes qui se font là-dedans. »

On parle également de mieux adapter la formation en institution aux besoins des entreprises, de privilégier l'embauche de professeurs qui ont de l'expérience sur le marché du travail, d'être même proactif par rapport aux entreprises. Selon un participant, il y a plusieurs personnes sans diplôme qui excellent mieux dans leur travail que ceux qui en ont. Il faudrait que la formation en institution reconnaisse davantage les acquis et que les travailleurs qui ont un grand bagage d'expérience ne soient pas obligés de refaire tout le cheminement scolaire pour obtenir leur diplôme :

« Il y a un proverbe chinois qui dit qu'un diplôme, c'est comme un ticket sur une valise, ça dit à qui appartient la valise, mais pas ce qu'il y a dedans! »

Une autre personne interrogée mentionne les coûts plus élevés des études postsecondaires lorsqu'on habite en régions périphériques. Les conditions d'accès au régime de prêts et bourses sont les mêmes, qu'on provienne d'une région périphérique ou d'une région centre, mais dans le premier cas, comme il n'y a pas d'institutions à proximité, il faut déboursier des frais supplémentaires de logement, de transport et de subsistance. Cette situation affecte l'accessibilité des jeunes des régions périphériques à la formation postsecondaire. Les coûts de formation sont aussi plus élevés pour les entreprises, pour les mêmes raisons :

« En région éloignée, on devrait avoir ce qu'on appelle un abri fiscal parce que l'enfant ne peut pas rester chez ses parents, ça coûte le double et le triple, faire instruire un enfant quand le parent paie (complètement), c'est

100 000 \$. Quand les parents travaillent, tu n'en as pas de prêts et bourses. Moi, mes enfants jusqu'à ce qu'ils aient terminé un baccalauréat, après qu'ils aient terminé 90 crédits, c'est sûr qu'ils n'ont pas eu droit aux prêts et bourses. Moi, j'avais cinq ans à payer vraiment pour eux. Et même que tu le paies après parce que même avec les prêts et bourses, tu paies un appartement, tu as une auto, tu ne peux pas vivre sans l'aide de tes parents, impossible, à moins que tu travailles. En partant du 5<sup>e</sup> secondaire, ils ont 17 ans et ils partent au cégep de Gaspé ou au cégep de Rimouski. Il faut qu'ils restent en appartement et il faut qu'ils voyagent. Tandis que l'enfant qui est près d'une université à Québec ou à Montréal, lui, ça ne lui coûte rien, ses frais d'inscription, point. Ça, c'est un besoin des régions. »

#### 4.3.2.2 Articulation des politiques publiques

Dans l'histoire du projet ACCORD, en particulier dans le cas du créneau *Éolien*, on réalise que l'aspect politique est omniprésent et joue un rôle prépondérant. Il y a des appuis politiques qui font la différence comme l'obligation de composantes régionales dans les appels d'offres d'Hydro-Québec pour la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine et à la municipalité régionale de comté de Matane. Il y a également des subventions ou des prêts qui sont facilités grâce à l'intervention de députés ou de ministres. Dans certaines situations toutefois, l'ingérence politique peut carrément nuire à un projet. C'est le cas du créneau *Éolien* dans le projet ACCORD. Dans les pages suivantes, nous verrons aussi que le changement de gouvernance a eu plusieurs impacts sur la démarche du projet ACCORD

##### 4.3.2.2.1 *Changement de gouvernement*

Il faut d'abord rappeler les attermoissements du gouvernement du Parti libéral à poursuivre le Projet ACCORD qui avait été mis en œuvre par son prédécesseur, ce qui en a découragé plusieurs. On peut aussi souligner le retrait de la Société générale de financement. Il y a aussi les nombreux changements de ministres, à la fois, aux deux paliers de gouvernement :

« On n'était pas en mode électoral du tout, on était en mode « aidons la Gaspésie ». Là, un moment donné, on est tombé en mode préélectoral, on est tombé en mode électoral, et j'ai vécu la période où on a changé de gouvernement. Alors, dans quatre ans, j'ai passé deux premiers ministres fédéraux, j'ai passé trois premiers ministres provinciaux et j'ai passé 5

ministres des ressources naturelles, 3-4 ministres de développement économique. »

« Il y a un changement de politique et il y a des bibittes qu'on laisse tomber et d'autres qu'on garde. Et ce que je comprends du projet ACCORD à ce moment-ci, c'est qu'on le continue, mais qu'il n'y a pas d'engagement concret du gouvernement, que ça soit au niveau de la régionalisation du projet ACCORD, il n'y a plus vraiment d'engagement à ce niveau-là, que ça soit au niveau des partenaires financiers initiaux du projet ACCORD, par exemple la SGF, il n'y en a plus. [...] J'irais presque à dire que c'est un peu une aberration le projet ACCORD. »

L'obligation de réécrire un nouveau plan d'action du créneau *Éolien*, épuré pour tenir compte des nouvelles "orientations" du créneau, a mis, en quelque sorte, un point final au processus :

« Les industriels qui étaient là-dedans se sont fatigués et se sont dit qu'ils allaient retourner chez eux et travailler. Je pourrais vous en nommer. Je ne les nommerai pas, mais je pourrais vous en nommer 4-5 qui ont dit ça : regarde, moi, je suis tanné de venir à ces maudites réunions. Je vais m'en aller chez moi, je vais travailler, je vais appeler mes contacts d'affaires et je vais faire de la *business*. Et il y a même quelqu'un qui m'a dit : [...] quelqu'un qui veut faire du développement régional est bien mieux de s'occuper de son entreprise que de venir à ces réunions-ci. En tout cas, c'est ma perception, mais l'ancien ACCORD avait un peu de *back up*. »

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine comme dans d'autres régions, il a fallu changer le président du comité régional ACCORD en raison de son association trop étroite avec le gouvernement précédent. Ils sont plusieurs participants à penser que ni le gouvernement du Parti québécois ni celui du Parti libéral n'ont vraiment cru au potentiel économique du créneau *Éolien*. Ils ne connaissaient d'ailleurs pas grand-chose à ce créneau, il n'y avait pas d'études économiques qui le favorisaient, au contraire, celles d'Hydro-Québec avaient des conclusions qui allaient dans le sens contraire. Ce serait essentiellement parce que le dossier était devenu rentable politiquement que le créneau *Éolien* aurait pris l'envergure qu'on connaît :

« Personne n'avait jamais réfléchi à ça, quand ça a été décidé comme ça, c'est parce que monsieur Landry à ce moment-là, contre l'avis de tous les gens d'Hydro-Québec, contre l'avis de tous ses sous-ministres, a décidé que

ça va se faire pareil. Pourquoi 1 000? Pourquoi pas 1 500? Pourquoi pas 500? Parce que c'est un beau chiffre qui fait rond. Il n'y avait aucune étude économique, il n'y avait aucune étude, il n'y en a toujours pas d'étude économique. »

#### 4.3.2.2.2 *Démarche du projet ACCORD*

Dans le créneau *Éolien*, l'absence d'un partenaire financier important tel que la Société générale de financement a été un facteur prépondérant dans la décision des industriels de se retirer du projet ACCORD. Selon un participant, la stratégie actuelle du projet ACCORD, basée uniquement sur les enveloppes budgétaires des programmes existants dans les différents ministères, est un échec. Étant donné la vitesse avec laquelle les changements technologiques se développent, que ce soit dans l'éolien ou dans un autre secteur, il faut se positionner rapidement dans un secteur pour rattraper les leaders et suivre le courant. Le saupoudrage des fonds publics ne permet pas d'arriver à cette fin :

« [...] peut-être, réitérer le malaise au niveau d'ACCORD parce que c'est devenu presque une voiture sans moteur. Et maintenant, c'est nous et l'industrie qui devons pousser dessus. Avant, il y avait une propulsion. On sentait qu'il y avait quelque chose là-dedans de réel. Peut-être que c'était, oui, un grand projet, peut-être trop vaste aussi. Je ne sais pas, mais là, il n'est devenu trop rien. Les industriels ne sont pas vraiment intéressés à se lancer là-dedans. J'ai entendu un chiffre, l'autre jour, que le ministre voulait qu'il y ait 35 projets ACCORD qui lèvent. Ils s'attendaient à ce qu'il y en ait 17 qui allaient lever, et il avait je ne sais plus combien de millions. [...] ça représentait peut-être un million par créneau ou quelque chose du genre. Alors, ça ne donne rien. C'est beaucoup d'efforts pour peu de résultats. »

« L'éolien par exemple, c'est en pleine croissance mondiale : 30 % de croissance annuelle depuis les sept dernières années, projection exacte pour les dix dernières années. Est-ce qu'on fait naître une industrie éolienne dans mon pays? Si la réponse est oui, on n'a pas le choix de supporter parce que les autres ont 25 ans d'avance sur nous. Alors moi, qu'est-ce que je fais? Je vais aller chercher le leader mondial et je vais lui dire que je veux qu'il vienne s'installer chez nous. Parce que moi, j'ai 25 ans de retard technologique sur toi. [...] Les Québécois sont assez intelligents pour faire une éolienne, mais notre éolienne va être prête dans 10 ans et les autres vont encore avoir 25 ans d'avance sur nous. Non, non. Moi, je vais aller chercher le meilleur au monde, et je vais lui dire que je veux qu'il vienne s'installer chez nous. Et là, je veux qu'on regarde comment nous, on veut être un joueur

majeur, et je veux supporter cette industrie-là. Maintenant, je vais la supporter pendant 5 ans, 8 ans, et après ça, c'est clair que tu vas devoir faire face aux conditions mondiales du marché. Et après ça, il faut que tu affrontes le marché, et si tu n'es pas capable d'être compétitif, tu changes de domaine. C'est comme ça que ça marche. En économie, c'est le même principe que dans la nature. Les faibles meurent. Les animaux s'arrangent comme ça. Et c'est comme ça que tu deviens plus fort. »

#### 4.3.2.2.3 *Harmonisation avec les autres régions*

D'après un participant, « la politique » a gâché l'occasion pour la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine de se bâtir une véritable filière économique, porteuse d'avenir et c'est une ville du Bas-Saint-Laurent qui a reçu la manne. C'est en raison de l'influence du ministre du Bas-Saint-Laurent que la municipalité régionale de comté de Matane a pu bénéficier des crédits d'impôt reliés à l'éolien, bien qu'elle ne fasse pas partie de la région administrative de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Une décision qui ne serait pas justifiée en raison de la vitalité économique de Matane et de son faible taux de chômage relatif. Une décision qui aurait également modifié les règles du jeu en faveur de Matane, étant donné que cette dernière avait les moyens de s'organiser, d'embaucher des démarcheurs et de mettre en place des mesures pour attirer les entreprises. Les citations suivantes résument les événements et montrent que « la politique » peut laisser des blessures bien profondes :

« [...] mais tu comprends vite que c'est le politique qui *drive* l'économique et les décisions sont prises en fonction du capital politique. » [...] le ministre du Bas-St-Laurent a dit qu'il voulait la moitié de l'éolien, alors tout d'un coup, on a scindé la Gaspésie en deux. [...] Quand on a commencé à parler d'éolien, Matane a dit que ça leur intéressait. Lui (le ministre) a fait sa job. Et Matane a fait sa job, mais c'était un combat bien inégal. Si tu avais pris une usine de Matane et que tu l'avais mise dans la Baie-des-Chaleurs, tu aurais réglé le problème du chemin de fer en même temps. [...] Alors, on a pris là une décision politique complètement déraisonnable. Matane a un taux de chômage de 8-9 %, une belle économie diversifiée. Ce n'est pas Matane qui avait le plus besoin d'aide. [...] Regarde, Matane, c'est une MRC et nous, on a divisé la tarte de l'éolien. On a donné 50 % à une MRC et les six autres MRC se sont partagé le restant de la tarte. »

« [...] Si tu ne nous as pas de ton côté, tu vas avoir de la misère à rentrer, tu vas en arracher. Alors là, le Parti québécois a bien compris ça, et le Parti libéral aussi. Alors là, il fallait flatter les régions. L'éolien, ils n'y croyaient

pas du tout. Nous, ç'a tout pris pour avoir 250 mégawatts. À date d'aujourd'hui, on est rendu à 3 000... »

« Écoute, il a fallu se battre bec et ongles pour écrire dans le règlement qu'il fallait qu'il y ait 40-50-60 % de contenu gaspésien. Dans le 2 000 mégawatts, on a descendu ça à 30 et on a agrandi ça au Québec. Et je ne voudrais surtout pas te dire que je suis amer parce que j'aurais voulu que toute cette industrie ne sorte pas du périmètre de la Gaspésie. Ça n'a jamais été mon intention, mais ce que j'ai réalisé, c'est qu'on s'est fait traiter avec le vent comme on s'est fait traiter depuis Murdochville : tu as eu l'idée, débarrasse, tu es trop *p'tit coune* pour t'occuper de ça. Nous, les grands de ce monde, on va t'aligner ça et toi, tu ramasseras les graines. Ça, c'est l'image que je garde et là-dessus [...], je vois juste que c'est très difficile pour les régions de se développer, très difficile. »

On ne pourrait passer sous silence les tiraillements avec les régions centres parce qu'elles s'opposent à ce que la région périphérique de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et la MRC de Matane aient été privilégiées dans les appels d'offres. Théoriquement, les éoliennes peuvent être installées sur l'ensemble du territoire du Québec. On ne sait pas encore comment le jeu politique va se dérouler, de quelle façon le choix des entreprises dans le deuxième appel d'offres sera influencé par la région ou les municipalités où s'installeront les éoliennes.

#### **4.3.2.3 Importance des organismes de soutien**

Les organismes de soutien jouent un rôle important dans la démarche du projet ACCORD. Dans le créneau *Éolien*, c'est l'organisme TechnoCentre éolien Gaspésie-Les Îles qui a eu une influence déterminante auprès du gouvernement. La participation des entreprises demeure toutefois une condition de succès de la démarche. Rien n'indique que le créneau *Éolien* nécessite un renforcement du rôle que jouent présentement les organismes de soutien.

##### **4.3.2.3.1 Rôle dans le projet ACCORD**

En septembre 2000, la région se dotait d'un nouvel organisme, le TechnoCentre éolien Gaspésie-Les Îles, ayant pour mission :



« [...] de contribuer à la naissance d'une industrie éolienne capable de concurrencer les marchés étrangers en matière de recherche et développement ainsi que d'équipements et de services, d'instaurer un dialogue entre les secteurs privé et public et de positionner significativement le Québec en ce qui concerne l'émergence du secteur éolien via la péninsule gaspésienne, les Îles-de-la-Madeleine et la MRC de Matane. Pour ce faire, le TechnoCentre occupe un rôle moteur comme association corporative, en favorisant l'expansion des sociétés industrielles et en créant une synergie entre tous les acteurs concernés, dans l'optique d'une véritable dynamique industrielle. »<sup>249</sup>

Le TechnoCentre éolien « est né de quelques industriels de la région qui voulaient se démarquer en éolien ». C'est un organisme à but non lucratif financé à ses débuts par Développement économique Canada et le ministère responsable du développement économique de l'époque. C'est une petite équipe (5 personnes) qui joue un rôle de lobby auprès du gouvernement, mais également de catalyseur auprès des industriels pour qu'ils viennent s'installer dans les régions désignées. Il voit à mettre en réseau les partenaires. Il offre des services de veille commerciale. Depuis peu, il cherche aussi à stimuler le savoir, la formation, la recherche et développement dans le domaine de l'éolien.

Le TechnoCentre éolien a joué un rôle important dans le créneau *Éolien*, notamment par son influence sur les modalités du premier appel d'offres lancé par Hydro-Québec en 2004. Des discussions avec les intervenants régionaux, on comprend que cet organisme avait le leadership dans les orientations du plan d'action du créneau dans le projet ACCORD. Dans la revue de presse, le TechnoCentre éolien est appelé régulièrement à exprimer son opinion sur tout ce qui touche à l'éolien. C'est aussi le TechnoCentre éolien qui promeut la création d'un centre de recherche sur les éoliennes en climat nordique. Le mandat de ce centre de recherche est de travailler sur des projets qui seront :

« [...] traduisibles en sources de revenus pour des entreprises. Par exemple, on pourrait travailler sur un projet qui permettrait à une entreprise de vérifier si elle est capable d'atteindre les standards de qualité de l'industrie éolienne avec leur équipement actuel. On pourrait aider une entreprise à se diversifier, on pourrait faire des projets, par exemple, ça pourrait être un nouveau

---

<sup>249</sup> TECHNOCENTRE ÉOLIEN. 2005. *Mémoire concernant les projets d'aménagement de parcs éoliens à Anse-à-Valleau et Baie-des-Sables*, juin, 1.

système d'acquisition de données, par exemple, pour les programmes de mesure de vent qui pourrait devenir éventuellement un produit, qui pourrait faire l'objet d'un essaimage et qui, éventuellement, pourrait devenir une entreprise qui aurait des produits à vendre. Le but ultime qu'on a, c'est de créer des emplois, de créer de la richesse, de contribuer à l'économie. »

Mais avec le départ de plusieurs industriels, le TechnoCentre éolien n'a plus le leadership qu'on lui reconnaissait, ses interventions dans les médias sur le développement de l'éolien dans la région sont plus timides et il n'assume plus la présidence du comité de créneau dans le projet ACCORD. La revue de presse cite régulièrement les propos de Jean-Louis Chaumel, coordonnateur d'un groupe de recherche en énergie éolienne et professeur à l'Université du Québec à Rimouski, lorsqu'elle traite des retombées du développement de l'éolien et des retombées pour la population locale.

C'est aussi le MDEIE qui tente de « ressusciter » le projet ACCORD. Dans le créneau *Éolien*, on réalise, une fois de plus, que la présence des entreprises est essentielle à la démarche du projet ACCORD et que la seule présence des organismes de soutien, bien qu'ils jouent un rôle important dans le déroulement du processus, dans le financement des projets et dans la formation de la main-d'œuvre, est loin d'être suffisante :

« Je te dirais que le succès dépendait de la participation des industriels et du secteur économique. Et son insuccès dépend de leur absence. Moi, c'est le constat que j'en fais. Je suis malheureux de voir que nos industriels n'ont pas continué à participer au dossier ACCORD. C'est lié beaucoup au retard qui a été pris. Moi, la désaffection de la SGF dans le dossier m'est apparue comme fondamentale pour les industriels en tout cas. Ils ont vu qu'il n'y avait pas vraiment de volonté gouvernementale d'aller plus loin. Quand on a dit que, maintenant, les programmes gouvernementaux s'appliquent de façon régulière au projet ACCORD... Comment veux-tu dans ce contexte ajouter foi à une démarche? Parce qu'on est un petit peu obligé de la finir, ce sont les fonctionnaires qui l'ont accaparée et on va la finir, mais ça n'a plus vraiment de résonance dans le milieu industriel. C'est malheureux. C'est malheureux, parce que c'était une excellente initiative. »

Cette dernière citation ne veut cependant pas dire que les organismes de soutien n'ont pas leur place dans les projets de développement économique. Des entrevues, les répondants reconnaissent d'emblée l'aide significative que leur apportent le MDEIE, Développement Économique Canada, les CLÉS, les SADC, Emploi-Québec, les

institutions de formation et d'enseignement au développement des entreprises. Ce sont des organismes qui sont actifs dans leur milieu et qui travaillent en partenariat. Rarement, avons-nous été témoins de conflits entre les organismes de soutien et les entreprises.

De là cependant, à renforcer le rôle des organismes de soutien dans le créneau *Éolien*, il y a un pas qu'il faut hésiter à franchir. Dans le créneau *Éolien*, certains organismes de soutien comme certaines entreprises cherchent à tirer profit de la situation. Dans un contexte de resserrement budgétaire, c'est là une situation bien légitime pour qui croit à son mandat et qui désire offrir plus de services. Dans certains cas toutefois, la question est discutable, en particulier lorsque l'intervention des organismes de soutien a pour effet de déresponsabiliser les entreprises et de transférer les coûts sur la main-d'œuvre, en particulier, sur les jeunes. Dans l'*Éolien*, comme dans d'autres créneaux, les institutions de formation sont promptes à proposer de nouveaux programmes de formation aux entreprises qui leur apportent plus de financement. Leur initiative a aussi pour effet de réduire la formation en entreprise et de transférer les coûts de la formation aux étudiants et à l'ensemble des contribuables. Il faut aussi considérer que cette formation est souvent beaucoup plus longue et exigeante quant aux préalables, ce qui a pour effet de réduire son accessibilité auprès de la main-d'œuvre plus vulnérable qui, auparavant, y avait accès. En voici deux autres exemples :

« À l'époque, c'était la Commission de formation professionnelle. Ça ne date pas d'hier. Ils étaient venus nous voir et là ils voyaient [...] qu'on se développait un petit peu. [...] Alors, ils nous ont demandé si l'on faisait de la main-d'œuvre.

J'ai dit bien oui, je fais de la main-d'œuvre.

Là, ils nous ont dit : vous n'êtes pas venus nous voir?

J'ai répondu : aller vous voir pourquoi?

Il a dit : on aurait pu vous aider.

Bien, j'ai dit qu'en ce moment j'en fais.

Là, il a dit : oui, mais vous supportez tout?

Oui, je supporte tout. Alors dans ce temps-là, j'étais une entreprise qui ne sollicitait d'aucune façon l'aide du gouvernement, à aucun niveau. Alors, j'ai dit OK, je vais te faire un *bargain*. C'est moi qui fais le plan de cours et c'est moi qui choisis les professeurs. Et j'ai dit : tu veux m'aider? Je vais t'envoyer mes factures, et tu vas me payer 60 % ou 40 %, je ne me souviens plus, mais j'ai dit que s'il m'amène ça d'épais de papier pour ça d'épais d'argent, je ne voulais pas le voir ».

« Les techniciens qui vont mettre en service les éoliennes de General Electric doivent être formés. [...] C'est juste 3 semaines, mais ils restent que c'est 3 semaines en Californie et puis, eux, la formation se donne en anglais puis en espagnol puis nous ont leur dit : « bien, venez ici, on va le faire en français et en anglais puis ils sont déjà sursaturés là-bas, ils ont besoin d'ouvrir un autre centre, on essaie que ce soit nous. »

#### 4.3.2.4 Relations de partenariat

Selon quelques participants, au départ, l'objectif du plan d'action du créneau *Éolien*, était de créer quelques pôles de développement de l'éolien en Gaspésie, soit un nombre limité d'endroits où les entreprises s'installeraient et où l'on essaierait de développer un réseau, de concentrer les services afin de créer cet élan qui attirerait les entreprises par la suite et permettrait de créer une véritable filière éolienne.

##### 4.3.2.4.1 Conflits intrarégionaux

Le créneau *Éolien* a dérapé non seulement en raison des décisions du nouveau gouvernement en place, mais, également, en raison de la tension entre les villes et les municipalités qui ont toutes cherché à avoir leur part du gâteau. La chicane est dans la cabane, si l'on se fie aux propos rapportés :

« Ici, ça prendrait quasiment un psychologue régional, parce qu'on a un gros problème d'esprit de clocher. C'est que chaque municipalité semble croire qu'elle a un droit acquis à des retombées directes en éolien. On dirait que personne ne voudrait faire une demi-heure de route pour aller travailler dans un autre village dans l'industrie. Moi, c'est la perception que j'ai. Les gens voudraient tous et chacun, leur petite usine pour dire : regardez, j'ai mes retombées de l'éolien. Ça, c'est le politique qui fait ça. On n'est même pas 100 000 en Gaspésie. [...] Comptez-moi le nombre de villages. Je ne sais pas, mais c'est au-dessus de 50, certain. Moi, je trouve ça effrayant. Il

faudrait qu'il y ait une volonté politique, un courage politique même, de dire : Là, écoutez, on ne peut pas mettre des usines partout. Le saupoudrage va nous faire mourir. [...] Là, il y a déjà quelque chose à Matane, il y a déjà quelque chose à Gaspé. Il y a des petits quelques choses qui se brassent à Chandler. Là, la Haute-Gaspésie n'est pas représentée. Est-ce que les gens de St-Anne-des-Monts veulent se taper une heure de route pour aller travailler à Matane? Les gens de la Prairie se tapent 1 h 30 pour aller travailler à Anjou, mais en tout cas. [...] Ce n'est pas la même logique, mais est-ce qu'on doit avoir de l'industrie à 6-7-8 différents endroits? Si, c'est ça, je pense qu'il n'y aura pas, au niveau de la qualité de vie, au niveau des infrastructures et tout ça, on ne sera pas capable d'avoir un momentum suffisant pour vraiment améliorer la situation. C'est ça que je trouve déplorable. [...] C'est comme si, je ne sais pas, ton bras est en train de rentrer dans la souffleuse. Il faut qu'un moment donné, tu donnes le coup et que tu dises : écoutez, ça va faire. On va avoir quatre pôles de développement éolien. Ça va être X, Y, Z et A1 et *that's it!* Parce qu'à ce moment-ci, on est en train d'essayer de satisfaire tout le monde, et on élabore des solutions qui ne font que mettre des *band-aids* sur les bobos. Ça, je trouve ça un peu plate. »

« Il faudrait que la région parle d'une même voix. C'est ça qui nous nuit le plus. Et je suis sûr que vous allez l'entendre partout. Tout le monde connaît le bobo, mais personne ne connaît le remède. Tout le monde se chamaille ici. Je pense qu'il y a trop peu de richesse. Les gens sont trop bas sur la pyramide de Maslow pour être capables de dire qu'on va travailler ensemble. Et ça cause énormément de problèmes. J'ai déjà entendu parler de la part d'industriels, ce n'est pas des ragots, qui m'appelaient pour me dire : coudon, la personne politique dans cette région-là vient de m'appeler pour me dire que l'idée d'implanter une usine dans l'autre région, c'était vraiment une mauvaise idée, qu'il y avait plein de désavantages à s'installer là. [...] Les gens ne s'aiment pas, on dirait, entre municipalités et tout ça. Ça cause de gros problèmes parce qu'en se chamaillant entre nous, on ne voit pas ce qui se passe autour... »

Cette chicane est surtout le fait des maires et elle est manifeste dans les tensions qui agitent la Conférence régionale des élus (CRÉ). Selon un participant, les pouvoirs accrus donnés à la CRÉ n'ont pas modifié les obligations des maires envers leurs élus et certains d'entre eux y sont par défaut, car ils n'ont pas de compétences et d'intérêt en matière de développement économique :

« Les CRÉ, c'est zéro plus une barre parce que premièrement, pour faire des affaires, il faut que tu mettes du monde des affaires, pas des politiciens. Et en ce moment, la dynamique fonctionne comment? C'est que les politiciens, et

dans mes propos, je veux être sûr qu'on se comprenne sur une chose : Je ne suis pas souverainiste, je ne suis pas libéral, je ne suis pas péquiste. Je me considère bien chanceux de vivre au Canada et au Québec et je dis souvent à la blague que les politiciens, c'est un peu comme la pluie, c'est essentiel, mais on aimerait bien mieux le soleil. Ils ne font pas juste des choses toutes croches, mais il y a une chose que moi, j'ai réalisé qui fait que ça hypothèque considérablement [...] l'efficacité de la machine économique, ce n'est certainement pas supérieure à 20 % de l'efficacité pour les efforts qu'on y met. Et pour une raison bien simple : tu as un parti au pouvoir qui part et qui s'en va dans une direction. Tu arrives avec un autre parti au pouvoir, qui lui décide que la meilleure idée du monde qu'il a, c'est de s'aborder le CRCD et de faire une CRÉ.

Tantôt, tu me demandais pourquoi les CRÉ, ce n'est pas bon? Les politiciens, eux, leur interface avec le milieu, ce sont les maires. Ce n'est pas compliqué. Qu'il soit péquiste, qu'il soit libéral, qu'il soit provincial, qu'il soit fédéral, qu'il soit conservateur, ce sont les maires. C'est l'interface dans le milieu avec le niveau politique. Un maire, ça ne peut pas s'occuper de développement économique, sauf de l'économie de sa ville. Un maire ne peut pas avoir une vision régionale à moins d'être une exception.

Pourquoi est-ce que la CRÉ ce n'est pas bon? Parce que là, il n'y a plus de table de concertation. Et 80 % de la CRÉ est occupée par des maires. Et les maires en Gaspésie, la plupart du temps, se réveillent maires par obligation bien plus que par choix. »

#### 4.3.2.4.2 *Concertation entre entreprises*

Les relations de partenariat entre les entreprises ne semblent guère mieux. Premièrement, on a mentionné le conflit entre Matane et Gaspé quant à la localisation des entreprises et les membres du créneau *Éolien* sont de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine uniquement. Deuxièmement, l'un des principaux employeurs, Marmen, est en colère du fait d'avoir dû installer une nouvelle usine à Matane alors qu'il en avait déjà une à Trois-Rivières<sup>250</sup>.

---

<sup>250</sup> RADIO-CANADA.CA. EST-DU-QUÉBEC. 2005. « Le vent doit souffler pour tous, selon Marmen ». *Nouvelles*. Mise à jour le jeudi 30 juin, 17 h 19.

#### 4.3.2.5 Autres composantes

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Éolien*, il s'agit de la vision gouvernementale du développement économique des régions périphériques, de l'important de l'État et des mesures spécifiques nécessaires à ce développement.

##### 4.3.2.5.1 *Vision à long terme du gouvernement*

Les acteurs du créneau *Éolien* qui ont été interrogés ont rappelé, encore une fois, la nécessité que les gouvernements aient une vision claire et à long terme du développement économique qu'ils veulent promouvoir et de la place des régions périphériques à l'intérieur de celui-ci. Dans le créneau *Éolien*, cette vision du développement est manquante, selon un participant. On cherchait la formule gagnante, on a laissé les acteurs régionaux décider des orientations sans vraiment y croire, et on a repris le dossier au palier central lorsqu'il est devenu rentable politiquement. Selon plusieurs répondants, il n'y a toujours pas de vision de développement économique qui y est rattachée. Ils craignent que la répartition des éoliennes sur le territoire ne se fasse de façon incohérente. Certains auraient préféré un développement étalé sur un nombre plus grand d'années, à une vitesse moins folle, qui aurait permis d'assurer aux entreprises des contrats à moyen terme. Personne ne sait ce qui arrivera aux emplois après 2013, une fois que les éoliennes seront toutes installées :

« Il y a une vision dans quatre ans pour me faire réélire. Le gouvernement du Québec n'avait absolument aucune vision en matière de développement éolien, absolument, aucune vision. [...] Ce n'est pas structuré. Ce n'est pas cohérent. [...] Je n'y crois pas qu'on va se positionner. Parce que quand on a changé de gouvernement, on a vu que le tapis était tiré sous les pieds de la Gaspésie. Et Dieu merci que l'usine qu'il y a là est déjà construite parce qu'elle ne se serait jamais construite ici. »

« Là, on décide dans un espace de 5 ans, on va établir tout notre potentiel, OK? Ils vont faire quoi les usines, après? Dans 5 ans là, quand tout va avoir été installé, ils vont faire quoi? Elles vont fermer. Pis dans 15 ou 20 ans, quand le parc sera à être remplacé, bien là, on va être encore dans la même problématique qu'on a aujourd'hui. (On a besoin de) quelque chose qui est

planifiée, au-delà du profit là, pour les 4 500 mégawatts. Pourquoi pas implanter sur une période de 15 ou de 20 ans, je ne sais pas, 200 - 300 mégawatts d'énergie éolienne à toutes les années, peut-être un peu plus, qu'est-ce que ça fait? C'est que tu fais vivre une industrie, beaucoup plus petite peut-être, en termes de volume, mais qui va être à perpétuité parce qu'après 15 ou 20 ans, les premières éoliennes que t'auras installées seront à remplacer avec une nouvelle technologie et la roue va tourner comme ça. Ce n'est pas ça ce qu'on fait là. Là, on en annonce 3 500 (MW), développement régional à tout crin, on va ouvrir des usines, on va avoir du monde qui vont s'installer là, ils vont avoir une vie ouvrière d'à peu près 5-6 ans dans l'expertise, pis après ça, on va tout fermer ça. »

#### 4.3.2.5.2 *L'importance de l'État*

Malgré l'absence de vision, il n'en demeure pas moins que, dans une région où le taux de chômage est élevé, il y a des gestes qui comptent. À Gaspé, les nouvelles entreprises qui viennent de s'installer (GLM, GBS) font la différence. Le centre d'appel pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le centre de gestion de distribution du prêt étudiant de Desjardins ont eu un impact important sur l'économie de la ville. Ces centres d'appel ont été rendus possibles grâce à la décision d'amener la fibre optique dans la région.

Les villes monoindustrielles de Chandler, New-Richmond et Murdochville reçoivent 500 000 \$ par année pendant trois ans pour diversifier leur économie en raison de la fermeture de leur principale entreprise. À Murdochville, l'installation de deux parcs d'éoliennes a permis de faire vivre les commerces de la ville pendant six mois. Avec le Fonds d'aide à la diversification, la ville a été en mesure d'attirer une entreprise de transport d'éoliennes (SRS) et de créer 50 emplois. La Société d'assurance automobile du Québec a aussi installé un centre d'appel dans cette localité et le centre de recherche en milieu nordique devrait y installer ses pénates. À Murdochville, ces choix politiques, qu'ils résultent d'un avantage fiscal ou d'une subvention ou encore d'une décision administrative, pèsent suffisamment lourd dans la balance pour que les commerces et les services publics demeurent ouverts et qu'on ne délocalise pas la population qui a décidé de rester.



#### 4.3.2.5.3 Renforcer les pôles

Selon un participant, pour revitaliser la Gaspésie, il faut créer un tissu industriel. La ville de Gaspé est une ville administrative sujette aux compressions gouvernementales qui ne composent pas d'un nombre suffisant d'entreprises pour assurer une vitalité économique, comme on en retrouve à Matane ou comme on en retrouvait dans le temps où les pêches allaient bien. Il faut non seulement renforcer Gaspé, mais aussi les principales villes de la Gaspésie, ce qui aura, par la suite, des répercussions économiques sur les villages aux alentours. On retrouve ici la théorie des pôles de croissance :

« Premièrement, un plan d'affaires sur 25 ans minimum. Une mission claire, une stratégie claire, des budgets associés à la stratégie qu'on s'est faite, et la stabilité, la stabilité et évidemment, une grosse pondération, une pondération à prédominance business, pas politique. On fait des affaires, nous autres. On ne fait pas de la politique. Et dans la stratégie, comme je t'ai dit tantôt, faire des noyaux. De dire : regarde, nous, on va *focaliser* sur Gaspé, on va *focaliser* sur Chandler. On va *focaliser* sur deux ou trois centres, et le modèle, moi, ce n'est pas compliqué, je chercherais à recréer le modèle de Matane. [...] Matane a 150 ou peut-être 200 petites entreprises de 4-5-10-20-30-40-50 employés. Ça, c'est la force à Matane parce qu'à Matane, dans les grosses industries, la seule qui n'a jamais fermé, c'est Béton provincial. Donohue, Carton St-Laurent, ils ont tous fermé, chacun leur tour, et ça a ressuscité, mais Matane a un tissu industriel. C'est ça, le secret. Si on veut changer la face de la Gaspésie, ça ne prendrait pas 20 ans. Regarde, on a changé la face de Gaspé en quatre ans avec 10-15 millions. »

#### 4.3.2.5.4 Mesures spécifiques

Une région, comme la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, est, principalement à cause de son éloignement des marchés, dans une situation désavantageuse par rapport aux régions centres. Selon un participant, le conflit entre les régions centres et les régions périphériques est un faux débat. Les régions centres ont une large part des avantages :

« On a laissé aller nos ports qui sont des outils de développement extrêmement intéressants, qui nous rapprochent de tous les marchés. On a laissé tomber le chemin de fer. On a un système aérien qui est boiteux. Et dans le fond, politiquement, on est très peu dans la cagnotte politique à Québec et à Ottawa. Et, en plus, on assiste quasiment à un autre débat, il y a des régions centrales pis il y a des régions comme nous, les régions centrales

qui sont avantagées par la proximité des marchés, par la proximité de la manne gouvernementale. [...] C'est un faux débat. 50 millions de crédits d'impôt théoriques que le gouvernement nous accorde sur 2 milliards des crédits d'impôt qui sont donnés à la grandeur du Québec. C'est très peu, parce que les crédits d'impôt, c'est surtout pour des entreprises en production qui ont un chiffre d'affaires de 15 millions et plus, et on en a très peu de ce créneau-là. »

L'aide gouvernementale permet de rééquilibrer les chances d'avoir une place au soleil. Les mesures spécifiques à la région demeurent toujours nécessaires pour son développement économique :

« Moi, je me dis qu'il faut essayer de donner des chances égales à tout le monde d'essayer de se développer au Québec, mais dire de donner des chances égales, ne veut pas dire donner la même chance à tout le monde. Et c'est à ces conditions-là qu'on serait capable d'occuper dynamiquement notre territoire et que le territoire comme celui de la Gaspésie ne sera pas une dépendance par rapport au Québec, mais va contribuer à l'économie du Québec. C'est sûr que c'est peut-être coûteux de faire cette opération-là à court terme. Dans une logique purement macro-économique, je ne suis pas sûr que Montréal survivrait. À la limite, je ne suis même pas sûr que Québec survive. Un jour, Montréal et Québec seront peut-être une banlieue de Toronto, et peut-être que Toronto sera une banlieue de New York, si on pousse la réflexion jusque-là. Ça a l'air niais, mais c'est ça qui nous attend. [...] Les grandes mégapoles de 100 millions d'habitants et de 200 millions d'habitants, c'est quoi? Est-ce qu'on veut ça? Qu'est-ce qu'on veut faire? Alors que tu as des pays, comme la Finlande et la Norvège, qui ont pris des mesures très concrètes pour dire : non, le territoire doit être habité, et les gens qui sont sur ce territoire doivent avoir des chances égales de se développer. »

### 4.3.3 Synthèse & conclusion

Lorsque le créneau *Éolien* a été reconnu à la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, cette dernière avait certes deux parcs éoliens sur son territoire, mais elle ne disposait pas d'une expertise dans le domaine; tout au plus, quelques entreprises s'y intéressaient. On savait cependant que le secteur éolien avait un fort potentiel de marché et qu'il y avait une place à prendre, notamment en ce qui concerne l'implantation d'éoliennes

en climat nordique. Les acteurs de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine visaient à ce que s'implante une véritable industrie éolienne dans leur région; ils ont travaillé d'arrache-pied pour que la région soit favorisée dans les contrats d'achat d'énergie éolienne d'Hydro-Québec, une société d'État.

Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a décidé de donner une place importante à l'énergie éolienne dans son réseau de distribution d'électricité. C'est plus de 4 500 MW qu'Hydro-Québec est disposée à acheter auprès de promoteurs en échange d'une part d'investissements au Québec, en particulier, dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de celle de la MRC de Matane. Le créneau *Éolien* est de loin le plus important sous l'angle des investissements et des retombées. On parle de milliards de dollars qui seront injectés dans l'économie et de plus de 1 000 éoliennes qui seront installées sur le territoire québécois au cours des prochaines années.

Alors que pour les créneaux précédents, la question des retombées économiques était, en quelque sorte, prise un peu à la légère, dans le cas du créneau *Éolien*, c'est le principal sujet de préoccupations. Non seulement on s'inquiète du montant des redevances qui sera octroyé aux propriétaires terrains, aux municipalités et aux MRC, mais on se demande si les éoliennes qui seront installées en grand nombre, particulièrement dans les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Bas-Saint-Laurent en raison de la qualité de leurs vents et des mesures spécifiques, ne viendront pas nuire au paysage et à l'industrie touristique. Pour les membres du créneau *Éolien*, c'est plutôt son effet structurant qui est mis en doute.

Depuis le premier appel d'offres d'Hydro-Québec de 1 000 MW d'énergie éolienne, quelques entreprises qui se sont installées à Matane, à Gaspé et à Chandler, mais on y effectue surtout de l'assemblage de pièces, les turbines sont fabriquées à l'extérieur du Québec et l'expertise en climat nordique reste encore à développer. On craint que les modalités du deuxième appel d'offres de 2 000 MW ne soient pas suffisantes pour que les entreprises qui fabriquent les composantes s'installent dans la région, ce qui aurait permis d'exporter le savoir-faire par la suite. Que restera-t-il des emplois créés dans la région après

2013, alors que la région sera criblée d'éoliennes? Aura-t-on réussi à créer une véritable industrie? Des voix se soulèvent pour que l'on nationalise l'énergie éolienne afin que les profits restent au Québec et que l'expertise s'y développe.

Le gouvernement a eu une influence déterminante sur les modalités d'appels d'offres d'Hydro-Québec pour l'achat de l'énergie éolienne, mais il a aussi changé les règles du jeu en cours de route : la MRC de Matane a été favorisée dans les obligations de composantes régionales au même titre que la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine alors que sa situation économique était meilleure, et la Société générale de financement s'est retirée du projet ACCORD.

Lors des entrevues au printemps 2006, le créneau *Éolien* était « sur le poumon artificiel ». Les industriels se sont retirés du comité de créneau, n'y croyant plus malgré les nombreux efforts qu'ils y avaient investis. L'organisme de soutien, TechnoCentre éolien Gaspésie-Les Îles, qui a joué un rôle majeur dans le dossier et dont le mandat était de créer une industrie éolienne, ne désirait plus présider le comité de créneau. Les villes de la région se concurrençaient entre elles pour que les nouvelles entreprises s'installent sur leur territoire. On comprend que le comité de créneau a perdu le contrôle du dossier et que celui-ci est désormais entre les mains de la sphère politique provinciale.

L'analyse du créneau montre qu'il est possible de stimuler le développement économique sans que les éléments qui composent habituellement les modèles de développement économique régional soient présents, par exemple, une masse critique d'entreprises, des institutions de formation et de recherche bien établies, des entreprises qui collaborent entre elles, bien qu'elles soient concurrentielles, etc. Les résultats indiquent aussi qu'il faut aussi relativiser l'importance de la main-d'œuvre hautement qualifiée sur le développement économique, même dans les secteurs les plus prometteurs tels que le créneau *Éolien*. On constate dans quelle mesure, le rôle de l'État en matière de développement économique est important, et qu'il a le pouvoir de changer le cours des choses dans les régions moins favorisées malgré les limites budgétaires. Dans le cas du créneau *Éolien*, comme dans les autres créneaux, les mesures spécifiques à une région ont

leur part de succès, elles sont toutefois incomplètes si elles ne sont pas accompagnées d'une vision à long terme du développement économique.

## 5. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

L'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est, encore aujourd'hui, fortement tributaire des grandes entreprises de 1<sup>re</sup> transformation des métaux (Alcan), du bois et des pâtes et papier (surtout Abitibi Consolidated). Malgré l'entente du Canada avec les États-Unis concernant le bois d'oeuvre, la crise financière de l'industrie forestière ne s'est pas atténuée pour autant en raison de l'augmentation du taux de change et du prix de l'essence, et de la réduction de l'approvisionnement en bois faisant suite au Rapport Coulombe. Plusieurs usines de l'industrie forestière ont dû fermer leurs portes dans la région. Parallèlement, au cours de la dernière décennie, on a observé une baisse importante du nombre d'emplois dans l'industrie de l'aluminium, ce qui n'est pas sans nuire à la vigueur économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

En 2000, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean se classait au 13<sup>e</sup> rang (sur 16) sur l'indice des disparités régionales de développement; 18 % des emplois étaient liés directement aux ressources naturelles comparativement à un pourcentage de 6,5 % à l'échelle du Québec<sup>251</sup>. Lors du Discours sur le budget 2001-2002, le gouvernement a décidé d'injecter plus de 140 M\$ dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean par le biais de sa *Stratégie de développement économique des régions ressources*. La région a pu bénéficier de mesures fiscales (ex. : crédits d'impôt sur la masse salariale, impôt zéro pour les PME manufacturières) et budgétaires particulières lui permettant de favoriser son essor économique. Parmi les mesures budgétaires, outre celles accessibles à l'ensemble des régions ressources, mentionnons 14,5 M\$ pour l'émergence et le développement de créneaux d'excellence dont 10,9 M\$ sont dédiés à la création d'un centre de recherche sur les métaux légers. La *Stratégie* prévoit également :

- la mise en place d'un programme d'études collégiales en métallurgie;
- la création d'un Fonds de soutien au développement de créneaux d'excellence;
- un projet-pilote sur les savoir-faire régionaux;
- la bonification du crédit d'impôt remboursable pour la Vallée de l'aluminium;

---

<sup>251</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Saguenay-Lac-Saint-Jean : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

la possibilité de cumul dans le cadre du programme FAIRE<sup>252</sup>.

## 5.1 Entente ACCORD 1

En février 2003, l'Entente ACCORD 1 applicable à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, a été signée par le premier ministre, M. Bernard Landry, le ministre d'État à la Population, aux Régions et aux Affaires autochtones, M. Rémy Trudel, le délégué régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean, M. Stéphane Bédard, M. Claude Blanchet de la Société générale de financement et M. Réjean Bergeron, président du comité régional ACCORD et du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'Entente ACCORD 1 identifie pour la région les créneaux d'excellence suivants :

transformation de l'aluminium;  
tourisme d'aventure et écotourisme;  
valorisation des innovations génomiques et biomédicales;  
minéraux industriels;  
agriculture nordique;  
produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformations du bois des essences de la forêt boréale.

La région est reconnue comme *leader* dans le créneau **Transformation de l'aluminium** avec 40 % de la production d'aluminium au Québec et 4 % de la production mondiale. Depuis 2000, la région dispose de mesures spécifiques et exclusives concernant la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium. Elle s'identifie d'ailleurs comme la Vallée de l'aluminium. La région promeut déjà ce créneau par le biais de la Société de la vallée de l'aluminium qui veille à son développement. Par ce créneau, la région entend non seulement encourager la création de nouveaux produits de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation en aluminium, mais également la fabrication d'équipements destinés à la production et à la transformation de l'aluminium, la valorisation et le recyclage des résidus de l'aluminium, la consolidation et

---

<sup>252</sup> Idem, 35 et 36.

l'accroissement de son réseau de chercheurs et de formateurs spécialisés dans le domaine<sup>253</sup>.

La région a également identifié le créneau *émergent* **Tourisme d'aventure/écotourisme**. La région dispose d'un réseau de rivières et d'un fjord magnifiques avec un pouvoir d'attraction de calibre national et international. La région désire, par le biais de ce créneau, accroître la fabrication d'équipements, améliorer l'offre de services et d'activités reliée à la pratique du tourisme de plein air.

Le créneau **Valorisation des innovations génomiques et biomédicales** est aussi un créneau *émergent*. Ce créneau très spécialisé vise à soutenir les activités de recherche et de développement et la « mise au point de certaines applications pratiques liées à la production de tests de dépistage de maladies et à la pharmacogénomique »<sup>254</sup>.

Trois créneaux de niveau *émergent* ont également été attribués à la région, soit les créneaux **Produits à valeur ajoutée, de deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale, Agriculture nordique et Minéraux industriels**. Dans le premier cas, comme dans d'autres régions forestières, il s'agit en particulier de développer des produits de transformation du bois. Dans le deuxième cas, on songe à des variétés de petits fruits qui poussent bien dans un climat nordique. Quant au créneau lié aux minéraux industriels, les documents du projet ACCORD sont peu loquaces à son sujet. On parle ici d'exploration, d'exploitation et d'extraction de minéraux particuliers, sans plus.

### 5.1.1 Critères de sélection des créneaux

Selon un participant du comité régional ACCORD, la région a identifié les créneaux sur la base des secteurs qui ont contribué le plus à son développement économique au fil des années. Des études ont été effectuées par la suite pour mieux positionner les créneaux.

---

<sup>253</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2003. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_saguenay.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_saguenay.pdf),1

3 février. (Page consultée le 5 mars 2006).

<sup>254</sup> Idem, point 2.3, 3.



Le créneau *Valorisation des innovations génomiques et biomédicales* est un peu un accident de parcours par rapport aux autres créneaux :

« [...] mais au fond, c'était d'abord une réflexion sur notre réalité. D'abord, la base de notre développement, ça été quoi pis ça sera quoi? [...] on a dit : on pense véritablement que c'est encore l'industrie forestière, c'est encore l'aluminium, c'est encore l'agroalimentaire qui, en passant, est une industrie extrêmement importante en région. On pourrait ajouter à ça le tourisme. On a fait un petit clin d'œil aussi à nos gens de l'hôpital qui avaient un projet en biomédical, mais ça n'a pas avancé beaucoup ou même pas du tout. On a gardé ça là parce qu'à un moment donné, il y avait un médecin qui avait une idée, pis ils font des choses, mais bon, ça n'a pas évolué. Donc, on est resté autour de nos créneaux traditionnels avec le tourisme, le tourisme d'aventure particulièrement.

[...] d'abord, camper les créneaux, ensuite, on faisait des études. Par exemple, au niveau de l'aluminium évidemment, il y a eu l'étude qui nous a conduits à faire le plan d'action. Ensuite, au niveau de l'agroalimentaire, c'est l'agriculture nordique qu'on appelle, l'étude est en réalisation actuellement donc c'est un dossier qui est parti moins vite. Le tourisme d'aventure, il y a une étude qui a déjà été réalisée, le créneau évolue lentement, mais ça évolue. Quant au créneau bois, notre étude a été réalisée et déposée au printemps 2005. On s'est donné un projet filière bois et maintenant on roule là-dessus pis on essaie de se positionner. On est en demande avec le gouvernement par rapport à ça. C'est là qu'on en est. »

### **5.1.2 Comité ACCORD**

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le comité régional ACCORD s'est formé à la suite d'une consultation effectuée auprès des représentants du CRCD de l'époque. Environ, une quinzaine de personnes ont répondu favorablement à l'invitation. Contrairement à ce que l'on a pu observer dans d'autres régions, la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean a décidé de conserver à la présidence du comité régional ACCORD l'ancien président du CRCD.

On retrouve la liste des 15 membres du comité régional ACCORD au Tableau XXXIX. On y voit que les membres proviennent surtout du secteur privé; peu d'entre eux sont issus d'organismes à but non lucratif ou du monde municipal.

**Tableau XXXIX. Comité régional ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006**

Nom	Organisme, secteur de spécialité
BERGERON, Réjean (Président)	Secrétaire de direction, CRÉ
ASSELIN, Claude,	Président-directeur général, Falmec
BOUCHARD, Sylvain	Avocat et conseiller en relations industrielles agréé, Gauthier Bédard Société d'avocats en nom collectif
BOUDREAU, Robin	Directeur général, Propur
GAUTHIER, Josée	Copropriétaire, Les Bergeries du Fjord
GENDRON, Julien	Directeur de l'Usine Dubuc, Alcan, métal primaire
GENDRON, Lucien	Directeur général, Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA)
HARVEY, Éloïse	Directrice du développement des affaires, MecFor
LAMONTAGNE, Ghislain	Président-directeur général, Produits forestiers Lamco
LAPOINTE, Alain	Président, Perdure (Pluri-Capital)
LEMAY, Danielle	Présidente-directrice générale, Ressource Arista
PARÉ, Jean	Directeur général, Spectube inc.
PHILION, Hélène	Conseil en développement stratégique, Philion Stratégie & Marketing
ROY, Rémi	Vice-président Finances et opérations, Comact
SAINT-PIERRE, Michel	Président, Gémofor

## 5.2 Créneau *Transformation de l'aluminium*

« C'est sûr que ça peut paraître évident. l'aluminium, mais on a choisi ce créneau-là parmi tant d'autres parce que, dans l'aluminium, il y a un volet équipementiers, ce n'est pas juste l'aluminium métal là. C'est tout le volet aluminerie. On l'a choisi parce que c'est porteur, parce qu'on avait déjà un embryon d'expertise au niveau des alumineries, parce qu'un bon pourcentage de notre chiffre d'affaires est là, mais on a développé des équipements, on a développé un savoir-faire qui est exportable. Ça valait la peine parce que c'était (le créneau) qui pouvait englober le plus grand nombre possible d'entreprises et d'expertises. »

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean produit de l'aluminium depuis 1925, surtout de l'aluminium primaire (non transformé). C'est l'entreprise Alcan qui domine en exclusivité cette production dans la région depuis des décennies, avec près d'un million de tonnes métriques d'aluminium par année. Alcan est une multinationale qui compte aujourd'hui plus de 65 000 employés dans plus de 500 filiales à travers le monde. Elle a un chiffre d'affaires de 20,3 G\$ en 2005. Son siège social est à Montréal<sup>255</sup>, mais elle produit également en Chine, en Afrique du Sud, au Cameroun, à Oman au Moyen-Orient, en Guinée, en Inde et en Russie<sup>256</sup>.

L'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dépend encore beaucoup de l'entreprise Alcan, mais cette dernière a réduit beaucoup son effectif au fil des années, passant d'environ 10 000 emplois en 1980 à 5 840 en 2004 :

« Après, ç'a été une succession constante de changements technologiques, organisationnels, de méthodes de travail. C'est une baisse décroissante de l'emploi. Depuis les 25 dernières années, c'est presque 33 % de perte d'emplois à Alcan.

[...] Nous, on voit les emplois qu'on perd tous les jours. Tous les jours, il y a des changements technologiques, tous les jours, on voit des changements

<sup>255</sup> [Http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+Home\\_fr](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+Home_fr).

<sup>256</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre.

organisationnels. Tous les jours, on annonce des pertes, des gens qui partent à la retraite pis on coupe les postes, pis on coupe, on coupe. Des fois, c'est plus gros, des fois c'est moins. C'est constant. »

En 1984, lors du Sommet régional, Alcan a annoncé qu'on ne devait plus compter sur sa participation comme principal pourvoyeur d'emplois dans la région : « Alcan ne grandira plus au Québec ». L'annonce a été brutale. Plusieurs familles de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean travaillent pour Alcan et gagnent très bien leur vie depuis des générations, et ce, sans détenir un niveau élevé de qualifications.

Depuis cet événement, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean fait des efforts importants pour se diversifier et lorgne du côté des produits d'aluminium de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation. Pour ce faire, elle s'est dotée de centres de recherche et de formation dans le domaine de la transformation de l'aluminium. Elle a travaillé fort auprès des instances gouvernementales afin d'obtenir un statut particulier dans ce domaine. Depuis 2000, elle dispose de crédits d'impôt qui lui sont exclusifs et qui visent à encourager les entreprises qui utilisent des composés d'aluminium dans leurs produits à venir s'installer dans la région.

En 1998, Alcan annonçait la construction d'un complexe à Alma au coût de 3 G\$; cette usine emploie présentement 600 travailleurs. En janvier 2004, Alcan décidait de fermer prématurément son usine d'Arvida devenue désuète en raison des polluants se dégageant de ses cuves Söderberg et mettait ainsi à pied plus de 500 employés. La fermeture de l'usine Arvida, dix ans plus tôt que prévu, a soulevé l'indignation des travailleurs et entraîné une campagne de protestation intitulée « On y va » du Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida (SNEAA). Dans cette campagne publique, le SNEAA demandait que l'usine d'Arvida, qui était encore rentable selon leurs calculs, demeure ouverte jusqu'à ce que l'usine de remplacement promise soit construite. On demandait également que les avantages dont dispose Alcan en termes d'énergie électrique soient couplés à des objectifs minimaux d'emplois comme dans le cas d'Alouette, que les redevances hydrauliques d'une valeur équivalente à environ 60 M\$

reviennent au Saguenay-Lac-Saint-Jean pour le financement de la reconversion industrielle et qu'Alcan rende l'aluminium liquide disponible<sup>257</sup> :

« Dans les dernières années, Alcan a déclaré qu'elle ne bâtirait plus d'usines au Lac St-Jean. Une déclaration qui a amené toute une campagne puis un soulèvement de la partie syndicale, puis ça s'est confirmé en 2004 par une fermeture prématurée des salles de cuves [...] qui devaient être fermées seulement vers 2014-2015. Il y a eu tout un mouvement, une campagne pour exiger qu'Alcan, qui avait dit qu'elle bâtirait une nouvelle aluminerie à Jonquière. »

Lors des élections municipales de novembre 2005, 92,5 % de la population a voté OUI à la question suivante :

« Acceptez-vous de donner à votre municipalité le mandat de conclure une entente, avec le gouvernement du Québec, sur la gestion de nos ressources naturelles basées sur les deux principes suivants :

Que nos ressources naturelles (territoire, forêt, eau et mines), de même que les redevances payées pour leur exploitation et les emplois publics reliés à leur gestion soient gérés par la région et que toute l'énergie privée, produite dans la région à des fins industrielles, serve exclusivement au développement industriel et à la création d'emplois au Saguenay-Lac-Saint-Jean? »

Mentionnons qu'en juin 2006, les 14 unités d'accréditation des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) chez Alcan ont signé le renouvellement de la convention collective pour une période de cinq ans. Cette convention collective contient aussi une option pour le prolongement de la convention collective pour quatre années supplémentaires si Alcan investit de façon massive dans le but de maintenir une activité industrielle importante au Complexe Jonquière. Le syndicat a exigé des engagements écrits de la part d'Alcan. S'il n'y a pas de projets majeurs débutés avant 2012, la convention collective ne sera pas renouvelée pour les quatre autres années subséquentes<sup>258</sup>.

---

<sup>257</sup> Idem, point 9.0.

<sup>258</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Ratification de l'accord de principe TCA-Alcan : le résultat de l'engagement mutuel Alcan-travailleurs ». *Communiqué de presse*, Alma, le 29 juin.

Au moment d'écrire ces lignes, Alcan et le gouvernement du Québec venaient d'annoncer, en grande pompe, un investissement de 2,1 G\$ en 10 ans dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour la construction d'une usine pilote misant sur une nouvelle technologie (AP50) et qui permet de produire davantage d'aluminium avec moins d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre. On prévoit la création de 740 emplois dans la région. En contrepartie, le gouvernement du Québec a fourni à Alcan, un prêt sans intérêt de 400 M\$ pour une durée de 30 ans, une aide fiscale minimale de 112 M\$, plus des crédits d'impôt en recherche et développement et 225 MW d'électricité à un taux avantageux (tarif L) pour un minimum de 35 ans; en 2006, ce tarif est de 0,04 \$ le kilowattheure<sup>259</sup>. Dans la revue de presse, on indique également qu'Alcan pourra continuer de produire elle-même de l'électricité sur la rivière Péribonka jusqu'en 2058 et qu'elle s'est prémunie contre d'éventuels chocs tarifaires d'électricité. On estime l'aide financière à plus d'un demi-milliard de dollars, soit plus que la masse salariale annuelle des 750 nouveaux employés d'Alcan<sup>260</sup>. Le gouvernement n'exige en contrepartie aucun nombre d'emplois, ni d'efforts en termes de développement régional ou de transformation de l'aluminium à Alcan pour ces avantages, mais se réserve toutefois le droit de mettre fin à ces derniers advenant une prise de contrôle étrangère ou le déménagement du siège social hors de Montréal<sup>261</sup>. Les syndicats de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont appuyé le nouveau projet :

« Aujourd'hui, le message est clair, le Saguenay-Lac-Saint-Jean peut encore progresser avec Alcan et toute l'industrie du secteur aluminium, mais il reste beaucoup à faire pour que la région obtienne ce qui lui revient. Plus que jamais nos ressources naturelles doivent supporter nos emplois », de conclure Claude Patry, qui a tenu à remercier chaleureusement ses membres pour leur rôle essentiel dans l'aboutissement du dossier, de même que la population du Saguenay-Lac-Saint-Jean. »<sup>262</sup>

<sup>259</sup> LASALLE, L. 2006. « La nouvelle technologie d'Alcan lui permettra de réduire ses coûts ». *Le Devoir*, Économie, samedi 16 décembre, C7.

<sup>260</sup> SANSFAÇON, J.-R. 2006. « Encore plus d'hydrolingots ». *Le Devoir*, Éditorial, lundi 18 décembre, A6.

<sup>261</sup> BERGERON, M. 2006. « Entrevue avec Dick Evans, président d'Alcan : À la vitesse de l'électricité ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 16 décembre, La Presse Affaires.

<sup>262</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Investissement d'Alcan au Complexe Jonquière : Le Saguenay-Lac-Saint-Jean sera toujours le meilleur endroit pour investir dans l'aluminium ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 14 décembre.

Le 12 juillet 2007, Rio Tinto a annoncé l'achat d'Alcan au coût de 38 G\$ US. Ces dernières informations n'étaient donc pas connues lors des entrevues au printemps 2006.

## 5.2.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Transformation de l'aluminium*. Elle commence par la définition du créneau, suivie par la présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action qui ont été élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

### 5.2.1.1 Définition du créneau

Dans l'Entente ACCORD 1<sup>263</sup>, le créneau de la *Transformation de l'aluminium* regroupe les activités suivantes :

- les activités liées à la fabrication de produits finis ou semi-finis ayant déjà subi une première transformation (mise en forme du métal primaire) et à leur commercialisation;
- les activités liées à la fabrication d'équipements spécialisés destinés à la production ou à la transformation de l'aluminium et à leur commercialisation;
- les activités liées à la valorisation et au recyclage des déchets et des résidus résultant de la transformation de l'aluminium;
- les activités liées à la production de matériaux (poudre, résine, additif, ou autres) entrant dans la production de l'aluminium primaire ou dans les opérations subséquentes de transformation de l'aluminium et à leur commercialisation.

Dans le même document, la définition du créneau inclut aussi les éléments suivants :

- la consolidation et l'expansion d'un important réseau de centres de recherche, de transfert technologique, d'expérimentation et de formation spécialisée;
- l'image de marque de la Vallée de l'aluminium qui bénéficie notamment des privilèges fiscaux qui y sont associés et de la présence de la Société de la vallée de l'aluminium dont le mandat spécialisé est de faire la promotion de La Vallée, d'assurer la prospection de nouveaux investissements et de soutenir le développement des entreprises associées au créneau.

---

<sup>263</sup> Idem, point 2.1, 2-3.

### 5.2.1.2 Objectifs poursuivis

Dans la *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'est donné la vision suivante :

« D'ici 2010, positionner la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme un des leaders mondiaux dans le créneau de la transformation de l'aluminium et de la fabrication d'équipements pour le secteur de la production et de la transformation, et ce, en favorisant la croissance des PME déjà présentes sur le territoire et en facilitant l'implantation de nouvelles entreprises. »<sup>264</sup>

Le libellé du créneau ne se rapportant qu'à la transformation de l'aluminium peut porter à confusion. En fait, il y a trois objectifs principaux dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. Le premier est évidemment de commercialiser plus de produits transformés à partir de l'aluminium, mais il y a plus. Au fil des années, les équipementiers travaillant pour les grandes entreprises de production d'aluminium ou de l'industrie forestière ont développé une expertise qu'ils peuvent vendre à d'autres alumineries à l'étranger. Une expertise a également été développée dans la construction d'alumineries :

« Je dirais même 3, mais il y a surtout 2 créneaux importants. Il y a une expertise de construction d'alumineries. [...] Ça amène beaucoup d'exportation naturelle. C'est ce qui se produit dans le cas de l'aluminerie d'Islande, il y en a qui travaillent au Moyen-Orient, il y en a qui travaillent partout. Il y en a qui ont travaillé beaucoup sur la Côte-Nord. [...] On travaille dans des projets partout dans le monde. [...] L'autre type de produit, il concerne les équipements d'usage courant qui exigent une certaine maintenance; donc, cette partie-là tu la développes, tu la fais pour l'aluminerie, mais t'es capable de la faire pour d'autres dont l'équipement est similaire. Quand tu as développé un type de produit pour améliorer une chose, bien tu te retournes de bord pis tu dis : bien, écoute Alcoa, en voudrais-tu de ce produit là, est-ce que ça ferait chez vous? Ou vice versa quand Alcoa te demande de créer quelque chose pour eux autres, bien tu dis à Alcan : est-ce que ça ferait pour vous autres? L'autre, le 3<sup>e</sup> aspect, c'est l'aspect des *consumables*. Ces usines-là consomment pour produire certains biens pis ces biens-là peuvent être produits ici comme ils peuvent être exportables. [...] La 2<sup>e</sup>-3<sup>e</sup> transformation, c'est elle qu'on a primée dans le

---

<sup>264</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2004. *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*. Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Créneau d'excellence : transformation de l'aluminium, décembre, 17.



créneau parce que c'est elle qui nécessite un développement plus grand et c'est elle qui nécessite une implication beaucoup plus grande. »

Sur le plan stratégique, 3 objectifs sont poursuivis :

4. mettre sur pied une masse critique d'entreprises performantes et rentables capables de se démarquer à long terme sur le plan international;
5. augmenter la valeur ajoutée produite par les entreprises de la région;
6. mettre en place un environnement favorable à l'implantation et à la croissance des entreprises du créneau de l'aluminium<sup>265</sup>.

### 5.2.1.3 Stratégie et plan d'action élaborés

Pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a procédé selon la démarche proposée par le MDEIE et la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, c'est-à-dire l'identification des besoins en fonction des principaux axes de développement proposés (ex. : entrepreneuriat, innovation et développement, alliance et partenariats), après avoir effectué les différentes études de tendances et d'étalonnage international<sup>266</sup> :

« Les axes d'intervention, c'est : où sont nos faiblesses? Quelles sont nos forces? Qu'est-ce qu'on doit faire donc pour corriger le tir? Ça a créé une grappe parce qu'on travaille beaucoup au niveau des grappes industrielles, donc là, ça en est une au niveau des équipementiers, bien une petite parmi l'ensemble. Puis là, on travaille avec les entreprises en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium. Alors, il y a un nouveau "cluster" qu'on coordonne au moment où est-ce que je vous parle. »

Lorsqu'on observe le plan d'action du créneau *Transformation de l'aluminium*, on constate que celui-ci est très détaillé : les objectifs opérationnels sont bien identifiés, les actions à poursuivre sont claires et précises, les coûts sont évalués pour chaque action, les échéances sont fixées et l'on connaît qui seront les maîtres d'œuvre, de même que les

<sup>265</sup> Idem, p. 20.

<sup>266</sup> DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an aluminum transformation cluster in the province of Quebec: Phase 1: Identification, assessment and development of aluminum transformation opportunities*, 10 février; DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an aluminum transformation cluster in the province of Quebec: Phase 2 cluster model and business strategy*, 10 février.

partenaires. Le plan d'action laisse penser que les membres du créneau savent exactement où ils veulent aller et qu'est-ce qu'il faut faire pour s'y rendre. Le plan d'action correspond aux orientations stratégiques poursuivies, à savoir :

développer une expertise et une masse critique d'entreprises spécialisées en extrusion, en complexes et grands gabarits incluant certaines méthodes d'assemblage et de machinage associées, et en fabrication de produits finis afin de pénétrer les secteurs des transports ferroviaires, aéronautique et automobile;

développer une expertise et une masse critique d'entreprises spécialisées en forgeage, moulage, usinage et finition pour le secteur du transport;

développer, promouvoir et exploiter l'expertise de nos équipementiers du secteur de la production et de la transformation d'aluminium sur les marchés internationaux;

6. valoriser et traiter les résidus liés à la production de l'aluminium.<sup>267</sup>

Le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs ne sera pas facile et demandera beaucoup d'investissements. Il existe plusieurs techniques pour transformer l'aluminium. À la lecture du plan d'action, on réalise que la région n'est pas très avancée et n'a pas, à l'heure actuelle, les infrastructures nécessaires (ex. : fonderie, usine de forge, usine de fabrication de mousse d'aluminium) pour transformer l'aluminium. L'implantation de ces infrastructures demande plus de 1,7 M\$ de dollars d'investissement. Dans cet axe de développement, l'entreprise Alcan est souvent identifiée comme étant le maître d'œuvre. On y retrouve aussi la Société générale de financement.

L'axe Entrepreneuriat et innovation vise à assurer le financement des activités de deux organismes de soutien que sont le Centre de haute technologie (CHT) et le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Dans le premier cas, l'organisme aide les entreprises à accroître leur innovation par l'introduction de nouvelles technologies et de pratiques, en fournissant un accompagnement dans les processus d'amélioration de la productivité et lors des changements technologiques, etc.

---

<sup>267</sup> Idem, p. 19.

Les sommes investies permettront également d'améliorer les infrastructures et équipements d'assistance technique<sup>268</sup>. Dans le deuxième cas, l'organisme travaille surtout à soutenir le maillage entre les entreprises et les établissements d'enseignement de même qu'entre les entreprises de production et de transformation de l'aluminium. Elle effectue également des activités de veille et de recherche et développement en la matière<sup>269</sup>.

En ce qui concerne l'axe Alliances et partenariats, on prévoit la somme de 1 M\$ pour 5 ans pour le Regroupement stratégique en recherches sur l'aluminium (REGAL), afin de mettre en branle des protocoles de collaboration avec des centres de recherches à l'étranger qui s'intéressent aux méthodes de transformation de l'aluminium et à la valorisation de ses résidus.

Du point de vue de la Formation et main-d'œuvre, il s'agit d'un investissement de 3 M\$ sur la période pour élaborer des programmes de formation et de soutien en milieu de travail (volets national et international), de 2 M\$ pour implanter un baccalauréat en transformation de l'aluminium à l'Université du Québec à Chicoutimi et de 2 M\$ pour bonifier le parc d'équipements des centres de formation.

Finalement, sur le plan de l'Organisation et financement, on recherche essentiellement 8 M\$ sur 5 ans pour soutenir les activités de la Société de la vallée de l'aluminium, 1,65 \$ pour la commercialisation des équipementiers, 15 M\$ pour la mise en œuvre d'un fonds de démarrage et de prédémarrage pour les PME et 0,1 M\$ pour établir des partenariats industriels interrégionaux via le réseau Trans-AL.

#### **5.2.1.4 Investissements nécessaires estimés**

En tout, le plan d'action nécessite un investissement de plus de 42 M\$ pour sa réalisation (Tableau XL).

---

<sup>268</sup> [Http://www.innovation02.ca](http://www.innovation02.ca).

<sup>269</sup> [Http://www.cqrda.qc.ca/mission.php](http://www.cqrda.qc.ca/mission.php).

**Tableau XL. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau *Transformation de l'aluminium*, 2004-2009**

Axe de développement	M\$
Entreprises	1,67 \$
Entrepreneuriat	1,56 \$
Innovation et développement	4,77 \$
Alliances et partenariat	1,16 \$
Formation et main-d'œuvre	7,19 \$
Organisation et financement	25,66 \$
<b>Total</b>	<b>42,01 \$</b>

À l'automne 2005, le créneau *Transformation de l'aluminium* a fait l'objet d'une entente de mise en œuvre<sup>270</sup>. C'est la Société de la vallée de l'aluminium qui assure le suivi des réalisations du plan d'action et rédige le bilan annuel.

### 5.2.1.5 Objectifs d'affaires anticipés

Au plan stratégique, les objectifs d'affaires à moyen terme du créneau *Transformation de l'aluminium* sont de créer 1 000 emplois de 2004 à 2009 et de générer 275 M\$ d'investissements<sup>271</sup>.

Mentionnons qu'en 2004, l'année de fermeture de l'usine d'Arvida, l'entreprise Alcan implantait un Bureau de développement industriel régional dont l'objectif est de soutenir les projets structurants pour la région, favoriser le développement régional et la création d'emplois<sup>272</sup>. L'entreprise Alcan a prévu contribuer au développement économique régional à la hauteur de 250 M\$ et de 1 000 emplois créés; plusieurs actions inscrites au plan d'action du créneau sont de son initiative; Alcan a d'ailleurs contribué activement à la

<sup>270</sup> PORTAIL QUÉBEC. 2006. « Projet ACCORD au Saguenay-Lac-Saint-Jean — La ministre Gauthier fait état des premiers résultats du projet ACCORD ». *Communiqué de presse*, Jonquière, le 20 novembre.

<sup>271</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2004. *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*. Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Créneau d'excellence : transformation de l'aluminium, décembre, 20.

<sup>272</sup> MDEIE. 2004. « Le ministre Michel Audet se réjouit de l'ouverture du bureau de développement industriel régional d'Alcan ». *Communiqué de presse*, Saguenay, 26 avril.

rédaction de ce plan. Selon un intervenant, l'aide qu'apporte Alcan aux équipementiers régionaux pour leur développement hors Québec est liée en partie aux obligations d'Alouette. Finalement, ce qu'on comprend, c'est que les obligations d'Alouette en échange des 500 mégawatts d'électricité sont comptabilisées aussi via les efforts qu'Alcan fait dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, puisqu'Alcan fait partie d'Alouette :

« Quand le gouvernement du Québec a accordé les 500 mégawatts pour la construction de l'aluminerie Alouette, Alcan s'est engagée comme Alouette s'est engagée à créer 1000 quelque chose emplois, associés à la transformation de l'aluminium et aux équipementiers. Les gens oublient tout le temps ce bout-là, donc, ils sont allés voir les entreprises avec qui ils travaillaient et ils ont dit : à partir d'aujourd'hui, voici notre entente : on va vous aider à vous développer en faisant ça, ça, ça, ça, ça, et de votre côté, vous, vous vous engagez à nous fournir vos emplois. Finalement, je suis d'accord de dire : oui, en effet, grâce au support d'Alcan, j'ai créé 25 emplois. Un *memorendum of understanding* : ce n'est pas une entente, ce n'est pas une *joint-venture*, ce n'est rien, c'est juste une entente de principe. En français, je pense ça serait la traduction, entente de principe. Donc, c'est un principe, ça ne nous lie aucunement, sauf qu'Alcan, bien, ils ont le bureau de développement économique régional, quand on a besoin d'aide, on les appelle, ils vont nous aider, ils vont nous ouvrir des portes dans d'autres usines à travers le monde, que ce soit du réseau Alcan ou autre, quand ils sont capables. »

#### **5.2.1.6 Composition du comité de créneau**

Le Tableau XLI présente les dix membres du comité du créneau *Transformation de l'aluminium* en date du 14 février 2006. Le président du comité régional ACCORD en fait partie et l'entreprise Alcan y a délégué un représentant. La Société de la vallée de l'aluminium est représentée par son directeur général et par le président de son conseil d'administration (M. Gobeil); ce dernier préside également le comité de créneau. Les équipementiers sont représentés par l'entreprise MecFor et les entreprises de la transformation de l'aluminium par Spectube, dont le président assure aussi la présidence du réseau Trans-Al. Seulement un ministère (le MDEIE) siège au comité de créneau.

**Tableau XLI. Comité de créneau *Transformation de l'aluminium*, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006**

Nom	Organisme, secteur de spécialité
BERGERON, Réjean	Secrétaire exécutif, Conférence régionale des élus
CLAVEAU, Gilbert	Direction régionale, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
GENDRON, Julien	Directeur de l'Usine Dubuc, Alcan, métal primaire
GENDRON, Lucien	Directeur général Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA)
GOBEIL, Arthur, Président	Vice-président, Raymond Chabot Grant Thornton
HARVEY, Éloïse	Directrice du développement des affaires MecFor
JEAN, Michel	Directeur général, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
LÉVESQUE, Yvon	Éconofisc Inc.
PARÉ, Jean	Directeur général, Spectube inc.
ROBY, Luc	Directeur général Société de la vallée de l'Aluminium

## **5.2.2 Composantes du développement économique**

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

### **5.2.2.1 Marché interne du travail**

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

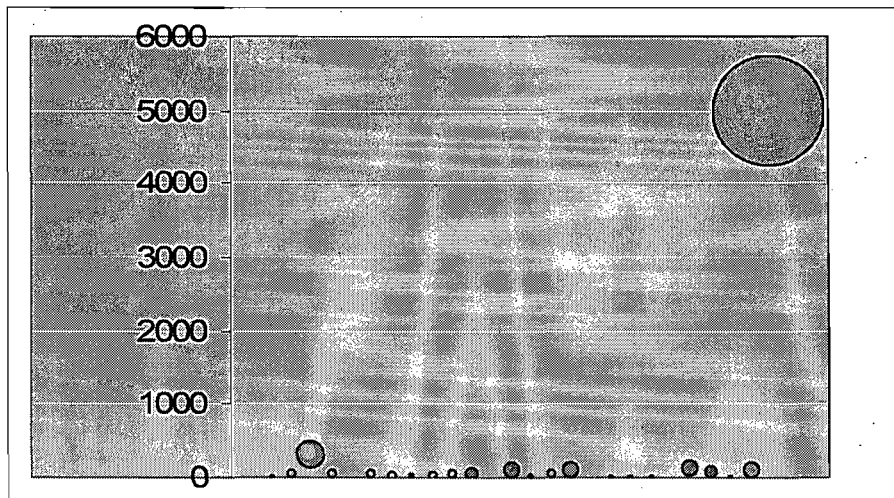
#### **A) Demande de travail**

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

##### *5.2.2.1.1 Portrait des entreprises du créneau*

Lors de l'évaluation du créneau par le secrétariat à la coordination, on recensait 51 entreprises dans le créneau pour environ 6 000 emplois. La plupart de ces emplois provenaient de l'entreprise Alcan (5 000 employés). On comptait 17 entreprises qui oeuvrent dans la 2<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium, les autres sont surtout des équipementiers. La Figure 34 illustre le portrait du créneau *Transformation de l'aluminium* en 2002, un créneau dominé par une seule grande entreprise autour de laquelle se greffent des PME.

**Figure 34. Représentation schématique des entreprises du créneau *Transformation de l'aluminium* selon le nombre d'employés** <sup>273</sup>



Selon un participant, même si le portrait des entreprises n'illustre pas encore une grande famille, c'est un changement notable que l'on observe au cours de la dernière décennie :

« Si on regarde il y a 10 ans [...] et maintenant, c'est le jour et la nuit. C'est fantastique tout ce qui se fait, c'est exceptionnel. Dans la transformation de l'aluminium, il y avait Spectube, il y avait Stas [...] qui est une très bonne entreprise, c'est tout, pis il y avait Pluri-Capital qui voulait créer des emplois, pis il y avait l'université qui voulait aider, mais c'est tout. Il y avait très peu d'organismes qui avaient dans leur acronyme un A pour aluminium. Aujourd'hui, il y en a plusieurs. En plus de ça, on a un paquet d'organismes, ils ont tous un A dans leur nom : CTA, CQRDA, SVA, c'est pour aluminium!

[...] Aujourd'hui, un promoteur qui a une idée [...], par exemple, qui peut avoir été suggérée via l'action du projet ACCORD, va trouver une oreille attentive pour le financement, une oreille attentive pour le support technique, donc, ça ne peut pas faire autrement. À mon avis, la terre est beaucoup plus fertile aujourd'hui ici en transformation de l'aluminium, qu'elle l'était y' a 20 ans. »

<sup>273</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence*. Document de remise au secrétariat de coordination, Projet ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, 7 février.



Ce changement serait suffisamment important pour qu'aujourd'hui on puisse dire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a pratiquement atteint la masse critique nécessaire pour que s'enclenche une véritable industrie de transformation de l'aluminium, selon une personne interrogée :

« Alors on commence à avoir une masse critique intéressante [...], je peux en avoir une trentaine, 35, même une quarantaine, même un peu plus, en tout cas, qui sont toutes spécialisées, qui ont une notion, une culture et un historique avec l'aluminium. »

#### 5.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

Les problématiques particulières du créneau *Transformation de l'aluminium* retenues des propos des répondants concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; les technologies et la recherche & développement; l'approvisionnement ainsi que les infrastructures.

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

Il existe d'énormes potentiels de marché dans les produits de l'aluminium. Par rapport à l'acier, c'est un métal encore peu connu et sous-utilisé, mais il peut servir à de multiples applications parce qu'il est beaucoup plus léger que l'acier et qu'il ne rouille pas. L'aluminium est utilisé beaucoup dans l'aéronautique et de plus en plus dans la fabrication d'automobiles. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, on fabrique des canons à neige, des chapiteaux, des cadres de vélos et des raquettes à neige en aluminium :

« Bon, c'est quelqu'un qui venait de la région, qui était rendu à Montréal depuis bien longtemps, un ingénieur de formation, il avait déjà travaillé un peu dans le monde du cirque, il a inventé un chapiteau de 15 mètres de diamètre. Oui. 15 mètres de diamètre, c'est une structure autoportante avec 17 membrures, comme un parapluie, mais vous lui enlevez la tige du centre. En fait la tige du centre, c'est une remorque sur laquelle le chapiteau est couché, un système hydraulique qui le lève, on pousse pour pouvoir faire ouvrir le chapiteau, on le redescend de manière hydraulique. C'est donc l'avantage de l'aluminium, la légèreté, la rigidité aussi pis le fait qu'on peut le produire ici rapidement. Donc ça, c'est un nouveau produit qui a été fait, 5 entreprises de la région ont contribué à le réaliser. Lorsqu'il est arrivé avec son prototype, on l'a amené dans un salon d'affaires qu'on avait organisé,

pis il a trouvé ses 5 fabricants ici, dans la région. Il peut avoir son siège social à Montréal s'il veut. Il peut avoir son marché partout dans le monde, mais ils sont fabriqués ici, avec une expertise d'ici. Il y a du travail à faire, beaucoup aussi, beaucoup de travail à faire. Regardez, Turbo Crystal à Québec qui fabrique des canons à neige. Ça a commencé en acier, c'est rendu en aluminium, pis c'est produit par une entreprise ici à Alma. »

Malgré les avantages des crédits d'impôt liés à la Vallée de l'aluminium, il n'est pas facile de convaincre les investisseurs à venir s'établir dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean; ceux-ci préfèrent se positionner près des marchés ou des grands centres :

« GM ici (attirer cette entreprise par exemple), on doit lui offrir quelque chose. Malheureusement, la liste de ce qu'on a à lui offrir n'est pas si grande que ça : métal liquide, ce qu'on a aussi, c'est probablement des organismes techniques qui peuvent supporter le développement de l'entreprise, par exemple, le CTA, le CQRDA, l'université avec son baccalauréat sur l'aluminium, donc on a, je pense, un nombre d'organismes assez prestigieux, je pense au CTA qui est avec le CNRC, qui peuvent faire en sorte d'aider une grande entreprise éventuellement à venir s'installer parce qu'elle a du support technique, donc ça, ça fait partie des plus, mais la liste ne tient pas sur 3 pages. »

M.P. « Est-ce que c'est difficile de faire du démarchage d'entreprises?

Intervenant : Très difficile. Il faut beaucoup de ressources, et puis il y a beaucoup de démarcheurs, des sites *selector* qu'ils appellent en anglais dans le monde! Dans le monde! Oui, pis il y a beaucoup de villes qui ont beaucoup de moyens, plus de moyens que nous, que ce soit en Amérique du Nord, aux États-Unis ou même au Canada, donc c'est très difficile. Il faut avoir des avantages comparatifs assez importants.

[...] Différentes études indépendantes de niveau international sont venues démontrer qu'on avait quand même des atouts importants, que ce soit au niveau des ressources naturelles, aux différents niveaux. Dans une étude de KPMG qui a été publiée en 2002 et une étude de *Canadien business* qui a été publiée en 2005, 2004, on nous classait parmi les meilleures villes au monde où s'installer une industrie. »

Selon une personne interrogée, le principal avantage comparatif de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est l'expertise des équipementiers qui desservent les multiples alumineries au Québec. On compte au moins 10 alumineries au Québec.

« À court terme, on a un avantage concurrentiel incroyable au Saguenay à travers les équipementiers. [...]: On travaille 100 % dans l'aluminerie. On comprend leurs procédés, on comprend leurs problèmes, on a des solutions, on a vu, du vécu. Aux États-Unis, t'as une aluminerie quelque part, les entreprises autour ne peuvent pas bâtir d'expertise là-dedans parce que tu ne peux pas vivre avec une (seule) aluminerie (comme client). Nous, dans l'intérieur d'un rayon de 600 km, y' a 12 alumineries de production primaire. C'est spécial comme situation géographique, mais ça explique notre expertise. »

On anticipe une croissance phénoménale des besoins en aluminium au cours des prochaines décennies et il se construit présentement des alumineries à travers le monde pour répondre à ce besoin.

Il n'en demeure pas moins qu'il est encore assez difficile pour les sous-traitants d'Alcan d'accroître le nombre de leurs clients. Plusieurs sont encore très dépendants de la grande entreprise. Les équipementiers ou les entreprises qui travaillent pour l'aluminerie doivent se concurrencer pour obtenir les contrats de la multinationale. Ils vivent difficilement la procédure des enchères inversées qui fait que, au bout du compte, ils doivent couper sur leurs profits pour obtenir les contrats. Certains utilisent les crédits d'impôt sur la masse salariale pour diminuer leur prix :

« Bien sûr, la région est dépendante de la grande entreprise. C'est bien sûr, c'est ça la problématique. Avant qu'il y ait la Vallée (crédits d'impôt), Alcan payait peut-être 15 à 20 % plus cher pour ses produits et services. Non seulement elle fait baisser les prix, mais elle est allée encore plus loin dans l'odieux. Elle fait des enchères inversées. Des enchères inversées? À l'écran, tu vois baisser les prix tout le temps. Le 5e (soumissionnaire), on ne sait pas si c'est eux autres qui sont là. Comment veux-tu garder ton chiffre d'affaires? Tu n'as pas le choix, pis t'es obligé de baisser (ton prix). Les bénéficiaires des crédits d'impôt, ce ne sont pas les entreprises comme telles, parce que l'entreprise, elle, fait moins de profits. C'est l'aluminerie, ce sont des alumineries qui bénéficient de ça... »

« On fait tous affaire avec eux autres (alumineries), on n'a pas le choix. Ce que tout le monde essaie de faire, c'est de dépendre le moins possible d'elles. C'est pour ça qu'elles (les entreprises) s'en vont beaucoup à l'extérieur. C'est la grosse mode ces temps-ci. »

« C'est un oligopole, les alumineries. [...] Alcan contrôle toute la production. Un autre qui a voulu s'immiscer, c'est Alcoa. Ils leur ont barré la route à Baie-Comeau sur l'expansion quand Alcan a racheté la partie d'Alouette, c'est stratégique là. »

« [...] Alcan, c'est le plus gros donneur d'ouvrage. Ces gens-là (les sous-traitants) ont des productions très peu diversifiées parce qu'ils servent Alcan en premier. Quand Alcan plante, ils plantent. Là, ils essaient de se diversifier pour avoir d'autres clients et se développer sauf qu'Alcan revient un moment donné sur un autre projet. [...] C'est un obstacle parce qu'Alcan, eux autres, s'ils ne viennent pas ici, ils vont aller ailleurs. »

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

Il n'y a pas de problème de marché pour vendre l'aluminium fabriqué au Québec. Il y a cependant des pressions importantes de la part des investisseurs pour que les grandes entreprises affichent des taux de rendement intéressants. La Chine, la Corée du Sud et Taiwan bénéficient d'aluminium primaire produit par leur gouvernement à très faible coût, parfois gratuitement. Les subventions aux alumineries et les tarifs préférentiels d'énergie pour les alimenter sont légion dans le monde. Selon les données recueillies par le SNEAA<sup>274</sup>, le Québec serait l'un des endroits les plus compétitifs au monde pour la production de l'aluminium si on compare le coût moyen de production incluant les coûts de main-d'œuvre. Les prix avantageux dont bénéficie Alcan par rapport à l'électricité y sont pour quelque chose dans ses décisions d'installer ses usines au Québec :

« Il y a une insécurité chez Alcan depuis 2 ans parce qu'il y a tout un débat sur la question des ressources naturelles, de l'énergie électrique. Alcan, Alcoa pis les autres alumineries sont très nerveuses quant à l'augmentation des coûts énergiques parce que l'aluminium, c'est 35 % des coûts de production. [...] Depuis le début des années 2000, Alcan a fait l'acquisition de 25 % de l'aluminerie de Bécancour avec sa fusion avec Alcoa, pis il a fait l'acquisition de 40 % de l'usine Alouette. Ses coûts d'énergie sont un peu en bas du tarif en entreprise pis ce sont des coûts qui viennent à échéance dans les années qui viennent. Alcan fait des démarches auprès du gouvernement

---

<sup>274</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre, point 3.0.

parce qu'ils (ses dirigeants) veulent maintenir un bas coût au niveau de l'énergie. »

« Nous autres, on est un petit point sur la carte [...], Alcan est loin de ses marchés même si elle fabrique des lingots. Alcan livre ses affaires par train, par bateau, par camion partout dans le monde. Comme Alcan est loin des marchés, Alcan ne se serait pas installée ici s'il n'y avait pas eu (les bas tarifs de) l'électricité. C'est évident. »

La question de l'éloignement des marchés et des coûts de transport afférents a été souvent mentionnée lors des entrevues. Cette contrainte représenterait la principale difficulté pour attirer des entreprises de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium :

« Première des choses que notre entrepreneur se pose comme question, c'est (se) localiser près des marchés, donc (il ne) regarde pas Saguenay [...] (L'intérêt de la) proximité des marchés, c'est de ne pas payer de transport parce qu'un bloc d'aluminium plein, c'est pesant, mais faire 5 cannettes d'aluminium, ça prend beaucoup d'espace. Ça ne pèse rien, mais ça prend beaucoup d'espace. Un lingot d'aluminium, ça pèse une tonne quelque chose. Je dirais, ça fait ça de gros : 1 pied et demi — 3 pieds de large par 15 pieds de long, ça pèse une tonne. Il y a 80 000 cannettes là-dedans dans un seul lingot. Je ne sais pas, ça prendrait combien de wagons pour mettre ces cannettes-là? C'est impensable de faire des cannettes ici. »

Pour la vente des services ou produits des équipementiers à l'étranger, il y a encore beaucoup du travail à faire au niveau de la commercialisation et cette étape coûte souvent très cher. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme ailleurs, une entreprise doit avoir atteint un certain stade de développement ou encore, bénéficier d'appuis financiers solides pour être capable de vendre hors Québec :

« Une faiblesse qui nous apparaissait dans les projets ACCORD, c'était que les équipementiers n'étaient pas suffisamment préparés à aller sur les marchés internationaux. Découlant de ça donc, on a enclenché des activités pour pouvoir rapprocher les équipementiers ensemble et les positionner sur la scène internationale. »

« (La situation est liée) peut-être des fois (à la) méconnaissance des marchés extérieurs, qui est liée aussi au fait qu'il y en a qui ont tendance à vouloir desservir uniquement un petit marché et pas vouloir aller à l'extérieur, liée aussi à l'argent, parce que ça coûte énormément cher, puis souvent les entreprises ne prennent pas en considération dans leur planification

budgétaire cette enveloppe-là, qui doit être dédiée à la commercialisation. Pis dans la commercialisation, va rentrer aussi un sous-point, qui est la langue. »

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

Pour relever le défi de la transformation de l'aluminium, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a misé beaucoup, au cours des années, sur l'implantation de centres de recherche en aluminium (ex. : Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), le Centre des technologies de l'aluminium (CTA) rattaché au Conseil national de recherches du Canada, le Centre de recherche d'Arvida de l'entreprise Alcan). On estime de 300 à 400, le nombre de chercheurs dans le domaine. On retrouve également plusieurs programmes de formation de niveau professionnel, technique et universitaire, dont un diplôme d'études collégiales en technologie du génie métallurgique, procédé de transformation et un baccalauréat en ingénierie de l'aluminium et quatre chaires universitaires de recherche sur l'aluminium. Comme mentionné précédemment, la région a besoin d'expertise pour développer la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium; celle-ci reste toutefois à développer malgré la création de plusieurs organismes de soutien dans le domaine :

« Un des problèmes, c'est que c'est de la haute technologie qui va transformer ça. Et c'est là où ça prend des entreprises qui ne commencent pas là-dedans. On avait essayé de faire ça dans les roues d'aluminium où ça prenait beaucoup d'expertise, mais pour performer là-dedans, ça te prend de la masse, ça prend des produits de masse parce qu'en 2<sup>e</sup> transformation, ta marge est moins forte parce que ta transformation est très rudimentaire. Si à partir du lingot tu fais des plaques, ça te prend du volume parce que ta marge n'est pas forte. Donc, avoir ça, ça prend une bonne technologie, une bonne compétence pour être capable de faire. »

M.P. « Après toutes les rencontres que j'ai eues, j'ai l'impression que l'expertise en transformation de l'aluminium, il n'y en a presque pas.

Non, c'est ce que je dis. Elle était quasi inexistante. Il y avait un désir de développer la transformation et, en ce moment, la région est en train de se bâtir les infrastructures. Comme je dis, que ce soit au niveau des diplômes ou des attestations collégiales, du bac, donc là, on forme des jeunes qui vont

déjà maîtriser l'aluminium, qui vont le connaître, ils forment de plus en plus de soudeurs en aluminium en tout cas. »

### **Approvisionnement en matière première**

Lorsqu'on traite de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, comme on l'a vu également dans le créneau *Systèmes de construction en bois*, on revient toujours à la question de l'approvisionnement. Lorsqu'il s'agit de multinationales qui possèdent la matière première et dont les carnets de commandes sont déjà remplis, il n'est pas facile de s'approvisionner. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, certains voudraient qu'Alcan garantisse un niveau d'approvisionnement en métal liquide, ce qui permettrait un avantage comparatif à la région. L'approvisionnement en métal liquide semble être le meilleur moyen de fabriquer des produits de 3<sup>e</sup> transformation dans la région :

« C'est que vu qu'on produit beaucoup d'aluminium primaire, pourquoi on n'avantagerait pas les entrepreneurs qui font de la transformation avec l'aluminium liquide en fusion? Ça veut dire qu'elle servirait directement, pas besoin de la réchauffer, pas besoin de la refondre. On aurait un avantage encore compétitif là-dessus dans la transformation des métaux liquides de transformation directement après la production.

[...] s'assurer de rendre disponible l'aluminium liquide et (que) la Société de l'aluminium devienne le vendeur de 50 000 tonnes d'aluminium liquide. Alcan, disait qu'elle le rendait disponible sauf que, dans les faits, les entrepreneurs viennent nous voir pis ils nous disent : Alcan, ils n'en ont pas. [...] l'usine qui est à Arvida est fournie en aluminium par Baie-Comeau pis par Alouette. »

### **Besoins en infrastructures**

Contrairement aux autres créneaux, peu de problèmes ont été recensés en ce qui a trait aux infrastructures dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. Il faut dire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est desservie par le chemin de fer, par un aéroport et par une nouvelle autoroute qui la relie à deux heures de route à la région de Québec. Elle a également un port en eau profonde; les bateaux peuvent transiter par le fjord du Saguenay.

Les besoins en infrastructures, si l'on peut les appeler ainsi, ont trait à la création d'entreprises de 2<sup>e</sup> transformation. Pour faire de la 3<sup>e</sup> transformation, il faut de la 2<sup>e</sup>

transformation (ex. : usines de forge, fonderies, extrusions, moulage), mais cela demande des investissements importants en capitaux. Le court exemple qui suit souligne l'inconséquence d'un système productif local développé lié à la transformation de l'aluminium en l'absence de ces infrastructures :

« Bien la 2<sup>e</sup>, elle est à peu près inexistante. La 2<sup>e</sup> transformation, c'est vraiment de la matière première. L'aluminium aux profilés, aux plaques, aux extrusions, aux fonderies si on veut ou à la refonte et dans ce créneau-là, c'est à peu près absent ici. »

« Les pare-chocs, là, les extrusions, ils ne viennent pas du Saguenay-Lac-Saint-Jean! L'aluminium est peut-être sorti d'ici sous forme de lingots, il est parti chez Keyser en Ontario qui a fait subir donc cette extrusion X, il est revenu à l'usine de pare-chocs, après ça, il s'en va dans le mid-est américain. »

Le problème de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est que l'on ne s'improvise pas dans la 2<sup>e</sup> transformation et l'investissement est élevé. Pour une fonderie, on mentionne entre 50 et 100 millions de dollars. Selon certaines personnes interrogées, seules de grandes entreprises ont les reins suffisamment solides pour se lancer dans la 2<sup>e</sup> transformation. Certains investisseurs s'y sont déjà aventurés dans la région et s'y sont brûlé les doigts :

« Toutes les fonderies qu'il y a eu ici sont quasiment toutes fermées, une après l'autre. Prenez juste au niveau des extrusions à [...] monsieur X (confidentiel) a perdu 7 millions (\$) là-dedans, monsieur X (confidentiel) 6-7 millions (\$). Ça ne *toffera* pas là. Une personne ne va pas investir pour perdre de l'argent.

« Ce n'est pas quelqu'un qui fait 50 millions de chiffres d'affaires qui peut s'animer dans une 2<sup>e</sup> transformation qui va lui nécessiter des coûts exorbitants pis un réseau de distribution. Ça prend déjà quelqu'un qui est organisé, une multinationale qui va dire : moi, je vais venir m'installer ici, je vais pouvoir produire ici, pis je vais pouvoir distribuer une partie de mes produits ici, et l'autre partie partout dans le monde, mais ça prend une multinationale parce qu'avant qu'elle fasse de l'argent, ça va prendre 2-3 ans. Pis 2-3 ans à 50 -60 millions par année, bien qui, qui va supporter ça? Tu n'iras pas à la caisse populaire. »



### 5.2.2.1.3 Besoins des entreprises

Pour croître, les PME du créneau *Transformation de l'aluminium* ont besoin qu'on leur facilite le financement de leur projet. Les mesures spécifiques auxquelles la région a accès leur permettent d'être concurrentielles par rapport aux entreprises qui ont l'avantage d'être situées plus près des marchés; on demande donc qu'elles soient poursuivies. L'aide d'Alcan est aussi sollicitée de plusieurs façons : en approvisionnement en aluminium liquide, au niveau d'un meilleur prix de la matière première afin que la région dispose d'un avantage concurrentiel, et par le biais d'un partage du réseau d'affaires de la multinationale.

#### Aide au financement des projets

Tout ce qui touche au financement des projets du créneau *Transformation de l'aluminium* est capital aux yeux des personnes interrogées. Ce financement peut être à l'étape du prédémarrage ou du démarrage d'entreprise, comme le faisait remarquer un répondant : « les bonnes idées sont là, mais les fonds pour les réaliser sont absents ». Des propos semblables ont été entendus dans les autres régions périphériques. Les fonds d'aide sont nombreux, mais ils exigent des rendements trop élevés et une contribution initiale du promoteur que peu peuvent fournir. L'une des personnes interrogées précise l'importance que ces fonds soient accessibles dans la région. La connaissance du secteur dans lequel le promoteur œuvre, mais aussi la connaissance même du promoteur (ses expériences passées, son implication dans la région, etc.) rendent la disponibilité du capital de risque plus facile :

« On manque de capital de risque, il y a des capitaux, les gens vont dire : il y a Investissement Québec, le Fonds des travailleurs; c'est vrai, mais il y a un bout qui manque. Nous autres, on appelle ça un Fonds de développement. [...] Supporter quelqu'un qui a une idée, qui a une bonne idée ou qu'on a identifié un projet dans nos plans d'action, bon, ça prend un peu d'argent pour démarrer. C'est quelques milliers de dollars souvent c'est 50, 75, 100 000 \$ que ça prend. Un capital qui prend des risques au départ, en prédémarrage.

SGF et Investissement Québec vont embarquer dans de bons projets quand les projets sont rendus à une certaine étape, sont bien *désignés*, pis ils vont les financer. Shedler n'arrête pas de nous le dire : si vous avez de bons projets, amenez-nous-les! [...] Mais il faut qu'il y ait du rendement partout.

[...] Les nouveaux FIERS qu'on a mis en place, c'est la même affaire, peut-être on va le voir à l'usage parce que ça commence. Est-ce qu'ils vont prendre un peu plus de risques? Je ne le sais pas, mais c'est obligation de rendement aussi. Ce sont des gens d'affaires qui investissent là-dedans. Les gens d'affaires ne mettront pas leur argent pour la perdre, ils veulent avoir du rendement. Le FIER, bon, c'est 3 millions sur 10 ans, on va supporter une dizaine de projets peut-être. Bien encore là, on va le voir. Ces FIERS-là, vont-ils investir vraiment dans le prédémarrage, en démarrage d'une entreprise? Moi, je peux te dire que le le Fonds de solidarité [...] n'investit pas dans le démarrage actuellement sauf dans de très, très, grandes exceptions. »

« Ça prend de l'argent pis que ceux qui décident où mettre l'argent soient dans la région parce qu'on connaît la région, on connaît les intervenants, on connaît l'importance pour la région de ces décisions-là, on connaît tout. Et je pense que c'est ça, jumelé avec l'implication régionale qui fait en sorte que ça marche. »

Selon un autre interlocuteur, on devrait revenir au Régime d'épargne actions, les RÉA. Il n'y aurait présentement aucun véhicule financier satisfaisant pour répondre aux besoins. De plus, les coûts liés à ceux-ci sont exorbitants. Des interlocuteurs de toutes les régions examinées ont raconté des histoires assez pénibles sur les coûts en frais d'avocats et de comptables ainsi que sur les longues procédures auxquelles une entreprise doit entreprendre pour obtenir une aide financière :

« Il y en a beaucoup qui se disent capital de risque, de développement, mais qui sont en fait des caisses populaires déguisées, des banques nationales déguisées.

Ce n'est pas mieux, au moins, une banque, on sait ce que c'est, mais un organisme de développement qui agit comme une banque est banalisé, il fait du tort parce que tout le monde pense qu'il est un organisme de développement. Il y en a beaucoup, il y en a beaucoup trop.

[...] Ils investissent très peu pour ce que ça prend de papier, comme document. Ça coûte 25 % pour 100 000 \$, ça coûte 25000 \$ de plus que ça coûte d'avocats, de comptables. Ça n'a pas d'allure, ça n'a aucun sens, ça décourage un paquet de mondes. »

### Maintien des mesures spécifiques

Les crédits d'impôt reliés aux régions ressources et à la Vallée de l'aluminium sont une mesure incitative importante au développement des entreprises et à la création d'emplois. Toutes les entreprises rencontrées en profitaient. On tient beaucoup à conserver les crédits reliés à la Vallée de l'aluminium. L'argent demeure le nerf de la guerre. Pour que la région développe son créneau de la *Transformation de l'aluminium*, il faut qu'elle dispose d'avantages comparatifs par rapport aux régions centres. On sait que les investisseurs dans la 2<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> transformation préfèrent s'implanter près des marchés. Les avantages dont ils bénéficient dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean doivent surpasser les coûts plus élevés de transport, en quelque sorte, « rapprocher la région des marchés ». Soulignons également que ces avantages doivent être à moyen ou long terme : un promoteur ne décidera pas de la localisation de son entreprise sur la base d'un avantage incertain, qui risque de disparaître aux quatre vents :

« Les crédits de la Vallée de l'aluminium ont été extrêmement utiles pour l'organisation aussi, parce qu'on a eu une augmentation de personnel importante, alors ça faisait des retours d'impôt assez importants aussi. Contrairement à plusieurs autres entreprises dans la région qui ont baissé leur prix pour aller chercher des contrats, nous, on l'a pris, et on a développé en R & D, et on a développé des marchés. »

« L'étude dit que le premier choix des entrepreneurs, c'est la proximité des marchés. Donc, comme on est loin des marchés, il faut trouver des moyens pour les amener près des marchés. C'est pour ça qu'on est toujours pris, c'est pour ça qu'il faut que les crédits de la Vallée de l'aluminium soient supérieurs aux coûts de transport. On a donc des points positifs et d'autres points négatifs, beaucoup de ressources et qualifications et des salaires relativement bas. Les crédits de la Vallée de l'aluminium, c'est temporaire, dans 5 ans, tu va avoir à subir tous tes frais, l'autre (alors que ton concurrent), il va continuer à être près des marchés, le marché ne s'est pas déplacé, lui. On ne sait pas combien de temps ça va durer ces crédits-là. [...] Une fois que la compagnie est en production normale et bien installée, il y a des frais qui s'ajoutent que d'autres n'ont pas. »

### Aide de la multinationale

Selon une PME, il n'est pas facile d'exporter son savoir-faire auprès des grands de ce monde. Ce sont surtout des multinationales qui fabriquent de l'aluminium. Pour pénétrer le marché, les équipementiers ont souvent besoin de l'aide d'une multinationale qui leur ouvre les portes, partage son réseau et même vend les produits et services à l'intérieur même de ses filiales. C'est un rôle que joue présentement Alcan auprès d'équipementiers de la région et des entreprises de l'informatique, un rôle très apprécié et important selon les dires de plusieurs intervenants. Certaines entreprises reconnaissent clairement que le réseau d'affaires d'Alcan a été profitable pour le développement de leur entreprise :

« Il est évident que la présence des alumineries ici, c'est une force indéniable que nous avons. Au-delà de ce qu'ils font, de ce qu'ils produisent, ils ont un réseau d'affaires, et d'avoir accès à un réseau d'affaires, même si Alcan ne me donne pas une cenne pour mon projet, mais qu'il me dit : je vais accepter pour ton projet de t'ouvrir plein de portes, ça a une valeur qui est inestimable. Souvent, les gens ont tendance à ne pas le voir, mais lorsque c'est le temps de faire des affaires, de vendre des projets, d'avoir accès à des entreprises, ça c'est quelque chose qui est fantastique, que l'on possède ici, le fait d'avoir une multinationale dans le secteur de l'aluminerie qui est ici. Donc, toute l'ouverture à son réseau d'affaires, ça, c'est très important. »

Selon une personne interrogée, il est beaucoup plus facile d'aider une entreprise existante à se développer, à améliorer son chiffre d'affaires que d'amener une nouvelle entreprise dans la région. Pour cela, il faut cependant que la multinationale accepte de signer des ententes avec elle et permette de vendre à ses concurrents. Alcan, semble-t-il, s'est engagée sur cette voie récemment pour aider la région à créer des emplois. Celle-ci a été d'ailleurs clairement exprimée lors de l'annonce de la nouvelle usine pilote en décembre 2006; les 32 entreprises faisant partie du Réseau des entreprises de technologies de l'information et des communications pourront vendre, sous brevet, des inventions qui ont été mises au point pour Alcan au fil des années et qui, espère-t-on, créeront 75 emplois<sup>275</sup>.

---

<sup>275</sup> RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2006. « Hautes technologies : Alcan permettra de créer 75 emplois ». *Nouvelles*. Mise à jour le mardi 12 décembre.

Des personnes interrogées aimeraient également qu'Alcan fournisse son aluminium à un coût moindre étant donné, par exemple, qu'elle n'engage pas de frais de transport; mais cette seconde voie ne fait pas l'unanimité :

« On n'a pas de prix avantageux dans la région, c'est illogique, mais c'est comme ça. Tu n'es pas plus avantageux que tu vendes un lingot d'aluminium à Alma, en Allemagne, ou partout dans le monde. Bien, c'est un prix global qui est fait. [...] l'Allemand paye son aluminium le même prix que nous autres on la paie ici. Pourquoi s'en venir ici? Le facteur de relocalisation, il n'est pas là. [...] Et on aurait pu avoir une qualité ou un prix de matière première inférieur au reste, c'est ce qu'on n'a pas non plus. »

« Alcan ne nous a jamais donné de métal. Souvent dans la tête des gens, on se dit : Alcan, si elle veut m'aider, qu'elle me donne donc du métal; au lieu de payer mon aluminium le prix du marché, je vais l'avoir gratuitement. Sauf que ça, ce serait extrêmement néfaste à long terme parce que si Alcan me donnait mon métal, elle me créerait un faux sentiment de compétitivité. Le jour où Alcan va décider de ne plus me donner le métal, je vais mourir. Donc ça, ça serait extrêmement mauvais. Pour les gens, Alcan, pour nous aider, devrait nous bâtir des entreprises, nous donner le métal, nous donner la technologie. »

Le plan d'action du créneau *Transformation de l'aluminium* répond en partie aux demandes des PME. Il prévoit de l'aide au financement, à la commercialisation, des investissements en infrastructures de 2<sup>e</sup> transformation, mais aucune contrainte quant à l'approvisionnement en matière première.

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *5.2.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

Dans les entreprises qui produisent des pièces en acier ou en aluminium, les employés requis sont les mêmes : des journaliers, des mécaniciens, des soudeurs, des gens affectés à l'entretien, des personnes affectées à la qualité, des employés de soutien

administratif (secrétaires, réceptionniste, technicien en administration), une équipe de ventes et de services à la clientèle et des gestionnaires. Selon la taille de l'entreprise, on retrouve une équipe de recherche souvent composée d'ingénieurs et de techniciens.

Selon une personne interrogée, la particularité des emplois au Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est que de plus en plus les gestionnaires de PME sont des personnes retraitées d'Alcan. Compte tenu de leur connaissance approfondie des besoins de cette dernière, ils ont décidé de se lancer en affaires. Cette situation serait aussi attribuable au fait que les cadres d'Alcan sont issus de la région :

« Je dirais qu'il y a eu un déversement des ressources. Les ressources de la multinationale qui ont pris leur retraite se retrouvent souvent dans les petites entreprises de la région. Et à l'intérieur de ces petites entreprises-là se développent des créneaux où ils savent des choses qui fonctionnent mal et il y a une infiltration des PME dans l'entreprise. [...] Si on se replace il y a 50 ans, la majorité des dirigeants étaient des gens de l'extérieur souvent anglophones. Ce qui fait que lorsqu'ils repartaient, ils s'en allaient et retournaient chez eux tandis que de plus en plus, ce sont des gens d'ici, quand ils retournent chez eux (à la retraite), ils retournent avec les gens qu'ils connaissent (au Saguenay-Lac-Saint-Jean). »

#### **Qualifications exigées**

On a vu plus haut que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est bien pourvue en programmes de formation en institution reliés à l'aluminium. En conséquence et compte tenu des disponibilités de la main-d'œuvre, les entreprises, grandes ou petites, exigent le diplôme d'études secondaires et suivant le type d'emplois, la formation professionnelle ou technique et parfois universitaire. Rappelons qu'il existe un Centre de formation et de développement en métallurgie (CFDM) à La Baie et à Chicoutimi, un diplôme d'études professionnelles en fonderie, un diplôme d'études collégiales en technologie du génie métallurgique, procédé de transformation et un baccalauréat en ingénierie de l'aluminium. Devant la disponibilité de recrues déjà formées, les entreprises ont conséquemment accru leurs exigences à l'embauche et réduit leurs propres activités d'entraînement à la tâche :

« Il y a de plus en plus d'exigences spécifiques, c'est clair. [...] L'entreprise va donner de l'intégration d'entreprise, mais les gens doivent arriver qualifiés. Sauf qu'il y a peu d'embauches de ces temps-ci. Ça fait des années

que ça n'embauche pas beaucoup dans les métiers. Dans les opérations, il y a une partie de la formation qui est faite en entreprise sauf que, de plus en plus, il y a des formations spécifiques de base qui sont données soit par des attestations, des DEC ou des formations particulières.

(Anciennement) dans la grande industrie, plusieurs de ces emplois-là étaient occupés par des gens formés par les entreprises, mais depuis plusieurs années, on a bâti des DEC en métallurgie dans les cégeps, il y a eu du travail de fait dans les formations particulièrement pour les fondeurs à La Baie. Je pense qu'on s'est préparé en fonction de ça parce qu'autant la recherche que la formation, c'est essentiel, on voit venir ça. Donc [...], du côté d'Alcan, du côté des cégeps, un peu des entrepreneurs, il y a effectivement une volonté et on a réalisé effectivement des formations adaptées pour s'assurer qu'il y ait de la main-d'œuvre disponible formée. »

« Ce qu'ils demandent maintenant aujourd'hui, minimum, c'est D.E.P., ils demandent 5<sup>e</sup> secondaire avec D.E.P. formation, mais de plus en plus c'est la technique dans les affichages de poste, beaucoup de techniques et d'universitaires, ils ont le choix comme je vous l'ai dit, on n'est pas en pénurie de main-d'œuvre. Vous avez des gens qui sont super formés et qui gagnent 15 \$ l'heure. »

Dans les PME, dans la mesure du possible, on essaie d'embaucher des gens de la région pour s'assurer d'une meilleure rétention du personnel. Les entreprises exportatrices sont plus enclines à accepter des candidatures qui proviennent de l'extérieur de la région et à exiger de pouvoir parler anglais dans certains postes liés au service à la clientèle. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne compterait pas beaucoup de personnes bilingues, ce qui constitue une entrave importante pour celles qui veulent faire du développement à l'étranger.

« Quand on est à la recherche de quelqu'un avec un bac par exemple, moi j'essaie toujours d'embaucher quelqu'un qui vient de la région d'ici parce qu'il y a un sentiment d'appartenance. Embaucher quelqu'un qui vient de Montréal avec un bac, je ne l'embaucherais pas. »

« C'est la chose la plus difficile pour nous, de trouver des gens qui vont être compétents techniquement et bilingues. Bien, il y en a, mais le niveau d'anglais, c'est difficile. Imaginez un Chinois qui arrive, il a un accent très fort en anglais, t'as peut-être le Chinois le plus intelligent, il va t'expliquer de quoi en anglais ou en français, il perd de la crédibilité juste parce qu'il a de la misère à s'exprimer, mais ça n'enlève pas comment il peut être

intelligent, brillant ou compétent. Donc, quand j'envoie un ingénieur qui est super compétent, mais qu'il a de la misère à s'exprimer en anglais, je le sais tout de suite pertinemment, surtout avec les Américains, peut-être pas dans les autres pays, mais les Américains, ceux dont l'anglais est leur langue première, ils vont juger et tout de suite ils vont considérer, bon : c'est qui l'innocent qu'ils m'ont envoyé (rires)? C'est sûr et certain. »

### Conditions de travail

Les alumineries ont la réputation d'accorder à leurs salariés, qui souvent sont syndiqués, des conditions de travail très avantageuses. À l'usine Laterrière, par exemple, la convention collective signée le 23 juin 1998 entre Alcan et le Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida prévoit un taux de salaire horaire se situant entre 21,46 \$ (ex. : préposé aux magasins) et 24,93 \$ (ex. : mécanicien, soudeur, tuyauteur, etc. niveau III), auquel il faut ajouter les avantages sociaux. Ces salaires seraient toutefois comparables à ce qui se paie dans le monde, dans le même genre de production, selon une étude effectuée par KPMG en 2002 et 2004<sup>276</sup>.

Comme dans d'autres créneaux, les conditions de travail offertes par les grandes entreprises exercent des pressions à la hausse sur celles des PME. Celles-ci essaient, autant que possible, d'accorder des conditions de travail intéressantes pour assurer un taux de rétention de leur personnel (et peut-être aussi, dans certains cas, éviter la syndicalisation de leurs employés). Certaines PME pestent toutefois contre les gros salaires des multinationales. Selon une personne interrogée, les salaires élevés versés dans les entreprises syndiquées font en sorte que leurs employés ont une appréciation déformée de la valeur de leurs compétences sur le marché du travail :

« Les employés sont gâtés, pourris ici, c'est incroyable. On s'occupe d'eux, ils participent aux profits, ils ont toutes les conditions salariales, les conditions sociales, il y a une atmosphère encore relativement familiale. On est très à l'écoute des employés, peut-être trop des fois, mais on a une attitude de père de famille en tant que corporation. Puis on n'est pas une entreprise qui va mettre à pied les gens rapidement. [...] L'organisation

---

<sup>276</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2004. « Selon la firme internationale KPMG : Les salaires industriels de la région sont parmi les plus compétitifs au monde ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 1er octobre.



prend des risques pour garder ses employés et ça, les employés l'apprécient. »

« Ça fait des gens qui, quand ils arrivent sur le marché du travail parce que les entreprises ferment, bien ils considèrent qu'ils ont une valeur sur le marché alors qu'ils ne sont pas éduqués, mais payés 80 000 \$ par année. Entre 60 et 80 000 \$, il y a beaucoup, beaucoup de manœuvres à Alcan qui sont plus payés que les ingénieurs à cause des heures supplémentaires et du syndicat. Je suis quasiment content que les grandes entreprises arrêtent de créer des emplois parce que c'est déséquilibré au niveau du rapport avec les PME. »

#### **Formation de la main-d'œuvre**

Les entreprises du créneau *Transformation de l'aluminium* expriment peu de besoins de formation de leur main-d'œuvre. Cette situation est peut-être liée à l'offre de formation offerte en institution déjà bien garnie et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée dans la région. Même lorsque l'on insistait pour discuter de la formation en milieu de travail, il était difficile d'identifier des besoins ou des problèmes spécifiques dans le domaine. Cette situation n'est cependant pas vraiment différente de ce que l'on a pu constater dans les autres créneaux.

On peut résumer la question de la formation en entreprise en disant que les entreprises rencontrées forment leur personnel surtout sur le tas, pour l'apprentissage de fonctions à exercer sur un poste donné. Il y a bien sûr une période d'intégration pour les nouveaux employés, habituellement assez courte, que l'on peut assimiler à de la formation en milieu de travail. Autrement, on peut, par exemple, faire venir un spécialiste dans un domaine particulier pour un nouveau processus ou une machinerie que l'on vient d'acheter ou, encore, payer un cours d'anglais intensif pour un vendeur, ou organiser une formation par compagnonnage pour montrer le métier à un remplaçant ou lui faire connaître certains aspects plus particuliers du travail pour favoriser la polyvalence. Les entreprises de plus grande taille ont des personnes qui se consacrent à la formation. En résumé, il y a peu de problématiques spécifiquement « régionales » au Saguenay-Lac-Saint-Jean en matière de formation en milieu de travail :

« On en a fait, mais c'est difficile de monter quelqu'un au niveau dont on a besoin; donc, on donne plus des cours d'appoint à ceux qui sont déjà à un niveau intéressant. Pis, bien, on les envoie sur la route. Va-t'en! Parfais ton anglais! C'est la meilleure façon. Nous, on prend les gars et on les envoie dans le champ, et à un moment donné, ils parlent au client au téléphone et un jour ils débloquent, et leur anglais s'améliore. »

« Mais on ne peut pas penser embaucher quelqu'un qui connaît ce qu'on fait. Donc, quand on embauche quelqu'un, on a un programme de formation et on le forme nous-mêmes. Quelqu'un qui rentre, on l'accompagne pendant une journée ou une demi-journée, pour ce qui est du fonctionnement de base de l'entreprise. Après ça, quand il s'en va au niveau du contrôle de procédés, donc toute la partie ISO, il va recevoir une formation là-dessus. Il va recevoir une formation spécifique aussi pour l'opération de certains équipements, que ce soit des équipements dédiés à ce que nous on fait ici. [...] Donc, on a développé, au cours des 2 ou 3 dernières années, de bons outils au niveau de programme de formation qui sont axés sur nos besoins, qui nous permettent donc de mieux intégrer un opérateur. »

« Ils ne donneront pas de DEC en opérateur électrolyse en tout cas, pas encore. Donc, il y a une partie spécifique importante parce qu'on a des technologies bien particulières. Il y a énormément de types de postes de travail dans un procédé d'électrolyse comme dans le procédé d'alumine. L'entreprise, c'est une nécessité qu'elle dispense une formation spécifique qui n'est pas donnée de l'extérieur. Je veux dire, tu peux donner une formation de base sur certaines affaires [...], mais une partie doit être donnée spécifiquement par doublage (compagnonnage). »

La présence dominante d'une multinationale dans une région, que ce soit au Saguenay-Lac-Saint-Jean ou ailleurs, affaiblit la capacité des PME d'attirer une main-d'œuvre d'expérience. Elles doivent alors plus souvent accueillir des stagiaires au sein de leur équipe. Dans les manufactures, les bris d'équipement dus au manque d'expérience sont une réalité qui touche une corde bien sensible pour ceux qui en paient la note. L'exemple qui suit montre que les PME supportent des coûts élevés pour former la main-d'œuvre inexpérimentée :

« Ce que les partenaires (CPMT) ne comprennent pas, c'est que quand tu fais un stage dans une entreprise de fabrication, ce n'est pas comme un stage en secrétariat ou autre chose. Ils utilisent des matières premières qui coûtent extrêmement cher. [...] Le stagiaire chez nous, il ne coûte pas cher en or, mais coûte cher en matières parce que quand il se pratique, bien là, il n'est

plus à l'école, ce n'est pas l'école qui paye. Les 6-7 premiers mois, il n'est pas rentable. »

Parmi toutes les personnes interviewées, une seule a parlé des impacts des modifications à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. À son avis, les entreprises qui ne sont plus assujetties à la Loi à la suite de ses modifications ont aussi perdu des possibilités importantes de financer la formation :

« Le 1 % d'Alcan et d'une petite PME, c'est différent. (Avant), il y avait des argents pour former la main-d'œuvre qui étaient donnés en cours de route, maintenant c'est aboli, bien les règles du jeu ont changé pour plusieurs petites PME. Je parlais justement à un entrepreneur récemment qui a une moyenne entreprise qui me disait : j'ai de la misère parce qu'aujourd'hui, les technologies, lui c'est [...] soudure, machiniste. Il faut qu'il forme sa main-d'œuvre et il dit : on est en éternelle compétition avec [...], je n'ai pas toujours le temps, mais quand j'étais assujetti à la loi et que j'avais à rendre compte, quand je manquais d'argent, je pouvais aller (voir) Emploi-Québec qui me supportait là-dedans et il y avait une ouverture. Maintenant, ils ne l'ont plus ça. »

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

Dans le créneau *Transformation de l'aluminium*, il n'y a pas de pénuries de main-d'œuvre, mais dans les PME et certains corps d'emploi, il est difficile de trouver de la main-d'œuvre avec expérience. Des entreprises perdent également leurs employés au profit de la grande entreprise; ce phénomène semble cependant moins fréquent que les autres régions, peut-être attribuable au fait qu'Alcan, le principal employeur, a peu embauché de travailleurs ces dernières années. Aussi, trouver des employés qui parlent anglais serait également une denrée rare au Saguenay-Lac-Saint-Jean. On fait également mention du taux de syndicalisation trop élevé qui crée des pressions à la hausse sur les conditions de travail des PME. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les personnes interrogées expriment peu de besoins en matière de formation de la main-d'œuvre. Dans le plan d'action du créneau, en ce qui a trait à la main-d'œuvre, on retrouve surtout des programmes de formation en milieu de travail et en institution.

### Pénuries de main-d'œuvre

Les personnes interrogées sont inquiètes de l'exode des jeunes et des prévisions d'Emploi-Québec qui annoncent des besoins importants de main-d'œuvre dans les années qui viennent, mais pour l'heure, il n'y a pas péril en la demeure, au contraire, pour reprendre une personne interrogée : « on n'est pas en manque de main-d'œuvre, on est en manque d'emplois ».

Les entrepreneurs rencontrés n'ont pas trop de problèmes à trouver la main-d'œuvre qualifiée qu'ils désirent. Il s'agit d'annoncer des emplois pour que les jeunes qui sont partis de la région reviennent. À ce compte, on pourrait dire que la décroissance démographique des régions périphériques n'est pas aussi dramatique qu'on pourrait l'imaginer, ce n'est pas une situation irréversible. Les régions périphériques seraient peut-être même en mesure de contrer le problème de l'exode des jeunes si elles offrent des emplois permanents. C'est ce que suggèrent les deux citations suivantes :

« Il y a des jeunes qui quittent pour faire un choix de carrière et c'est correct [...], on veut laisser à nos jeunes le choix. [...] (Ce qu'on veut faire, c'est assurer à) ceux qui veulent rester en région qu'on est capable de leur procurer des emplois intéressants de qualité. »

« Moi je me dis que, s'il y a de l'emploi dans la région, les gens vont vouloir revenir de toute façon parce qu'on a une qualité de vie qui est exceptionnelle. Pis ceux qui aiment mieux Montréal, ils ne seront pas heureux au Saguenay de toute façon. Donc, il faut être capable d'offrir des emplois aux gens qui veulent revenir. Moi, constamment, j'ai des gens qu'on ramène ici, qui sont contents, à qui on offre de beaux postes et de belles conditions, et de bons salaires. Vivre ici, c'est moins cher qu'à Montréal, à salaire égal, ils sont gagnants. »

Dans une entreprise cependant et dans certains corps d'emplois, par exemple celui de soudeur, les jeunes ne manquent pas, mais il est difficile de trouver des personnes avec de l'expérience. Selon un entrepreneur, le site Internet d'Emploi-Québec est décevant :

« Juste en métallurgie, des soudeurs, on en produit en masse, mais on a beaucoup de jeunes, pas beaucoup de vieux, de gens expérimentés, ce qui fait en sorte que tu deviens une école des *fans* que j'appelle. [...] Les jeunes qui sortent des études, il va y avoir une cohorte qui va sortir au printemps. Si

on veut en engager, on va en avoir en masse, mais faut voir les résultats en arrière. [...] Je les (sites de recrutement sur Internet) consulte souvent; la semaine passée, (j'ai cherché) soudeur assembleur sur le site (d'Emploi-Québec), il y en avait un à Jonquière. Il n'y en a pas (finalement), soit que leur site n'est pas à jour ou il est mal nourri. »

### Problèmes de rétention

Dans une région où les PME sont en concurrence avec la grande entreprise pour la main-d'œuvre, certaines ont bien du mal à retenir leur personnel. Pour les PME, c'est presque une bénédiction qu'Alcan embauche moins d'employés depuis quelques années! Le taux de roulement du personnel est variable d'une PME à l'autre; dans l'une d'entre elles, la situation est assez dramatique, car la multinationale vient chercher dans son bassin de main-d'œuvre expérimentée. Le directeur d'une PME en témoigne longuement :

« Moi je ne sais pas comment notre roulement (de personnel est), mais il doit être élevé. J'en ai perdu encore 3 la semaine passée qui sont allés travailler : 1 chez Alcan, 1 chez... (inaudible) pis l'autre est parti à l'extérieur. Des jeunes, ça faisait 6 -7 mois qu'ils travaillaient, tu leur donnes leur expérience de base et ensuite, ils s'en vont pour des multinationales et ils commencent tout de suite à 19 \$. J'ai perdu pour Alcan au moins 15 employés cruciaux : des ingénieurs, des techniciens, des contremaîtres [...] depuis 2 ans. C'est épouvantable parce qu'aussitôt qu'ils sont bons, ils s'en vont là, parce qu'ils ont la sécurité d'emploi, ils ne subissent pas la fragilité d'une PME. [...] Ça, c'est la vie d'une PME à côté d'une multinationale. [...] Si j'étais à Alcan, j'irais chercher dans les PME, ils savent que les gens sont habitués à la production.

[...] Ils vont aller chercher dans une échelle, parce qu'ils ne prennent pas juste des jeunes. Ils prennent une courbe de main-d'œuvre, c'est ça qui fait mal. Avant, les usines engageaient, mettons, tous des jeunes puis ils se ramassaient tous à la retraite en même temps. Ils ont découvert l'aspect pervers de ça, là, ils engagent des courbes de main-d'œuvre. Ils vont aller chercher des gens de 18-20 ans jusqu'à mettons 50 ans. [...] On essaie de faire ça, quand c'est possible, mais nous autres, on n'a pas le choix. Eux autres, ils ont le choix parce qu'eux autres, quand ils affichent un poste Alcan... C'est sûr, Alcan, il n'engage pas de chômeurs ou très rarement. Nous autres, on engage des chômeurs, ce n'est pas pareil ou il faut débaucher chez notre concurrent. »

D'autres entreprises n'ont pas connu les mêmes problèmes de rétention de leur main-d'œuvre. Cela dépend également du secteur particulier dans lequel elles oeuvrent et des conditions de travail qu'elles peuvent accorder. Certaines entreprises offrent aussi leurs services aux grandes entreprises de l'industrie du bois. Alcan vient d'annoncer la construction d'une nouvelle usine pilote, il faudra voir dans quelle mesure les employés de cette usine proviendront des PME de la région :

« Dans la région, avec le taux de chômage élevé, on a un bon bassin de candidats possibles, mais il y a toujours le risque de perdre ces gens-là aux mains de la grande entreprise, mais ce n'est quand même pas énorme. [...] On a perdu des gens de plancher, on a perdu des gens d'entretien, on a perdu des gens de technique [...], sauf que les histoires que je vous conte, qu'on a perdu des individus, ça s'est réparti sur plusieurs années. Comme on en a perdu un opérateur de plancher, il y a 2 mois, qui est allé travailler pour Alcan à Laterrière. C'est un bon opérateur et on avait mis des efforts pour sa formation, pour la fabrication de certains produits. C'est sûr que quelqu'un vient me voir pis il me dit qu'il quitte pour Alcan, je peux juste être heureux pour lui pis malheureux pour l'entreprise, parce qu'on doit recommencer. »

« Moi, je vais être honnête, je n'ai perdu aucun employé au profit d'Alcan. Zéro. Personne. On paye de bons salaires, on n'accote pas Alcan, mais on donne des défis. Les gens ici on leur dit tout, on offre l'international, les gens peuvent aller se promener, ils ont des défis, donc, on stimule notre main-d'œuvre, chose qu'Alcan peut-être ne réussirait pas à faire malgré les gros salaires. On s'assure d'avoir des gens qui, eux, sont motivés par les défis, pis c'est ce qui fait qu'on va garder nos gens. Donc, moi je n'ai pas vécu ça, de me faire voler ma main-d'œuvre. Moi, personnellement, qu'Alcan paye de gros salaires, personnellement, ça ne me dérange pas. »

### **Bilinguisme des employés**

La deuxième préoccupation en matière de main-d'œuvre déjà évoquée un peu plus haut consiste à trouver du personnel bilingue. Ce problème n'est pas facile à résoudre compte tenu du temps et des efforts requis avant qu'une personne acquière une bonne habileté à converser dans une autre langue. Ce qu'il faut aussi prendre en considération, c'est que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, contrairement aux autres régions périphériques, ne semble pas posséder de communauté anglophone. Les entreprises lorgnent donc du côté de la main-d'œuvre immigrante et anglophone pour répondre à leurs

besoins de main-d'œuvre expérimentée et spécialisée, mais nouveau problème : comment intégrer celle-ci alors qu'il n'y a personne aux alentours qui peut parler la langue? :

« J'ai eu deux anglophones qui ont travaillé pour nous. Il y en a un que ça n'a pas fait *pantoute* pis parce que sa femme, à qui tu veux qu'elle parle? Sa voisine parle français, tout le monde parle français. [...]. (Il y a), peut-être 1 % (des résidents de la région) qui sont capables de se débrouiller en anglais. »

### Taux de syndicalisation

Selon certains, le manque d'entrepreneuriat, l'attentisme et le défaitisme sont des caractéristiques liées en partie à la forte présence du syndicalisme dans la région. Plusieurs interlocuteurs ont tenu des propos assez durs envers les syndicats de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. On se demande même dans quelle mesure le pouvoir syndical n'est pas une raison qui explique la difficulté d'intéresser les investisseurs à s'installer dans la région. Également, les syndicats de la région ne seraient pas suffisamment flexibles pour que les entreprises demeurent concurrentielles sur le marché mondial. Les préoccupations en matière de syndicalisation sont une autre particularité de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean :

« Alcan a acheté la paix dans la région et on est *pogné* avec ça dans la région. On est *pogné* avec une dynamique de syndicats, c'est incroyable. La CSN a fermé des entreprises, des PME, c'est scandaleux. On a vécu un conflit, faut le dire, pour voir à quel point c'est la mafia ce genre de syndicat là. Vu qu'on a cette culture-là dans la région, on est *pogné* avec ça. C'est sûr que c'est de génération en génération, il y a comme de l'écémage qui se fait, on va pouvoir s'en sortir, mais on a quand même un héritage culturel extrêmement lourd à payer. (Que) le premier Wal-Mart syndiqué soit à Jonquière, je n'étais pas content. Il aurait pu se syndiquer n'importe où ailleurs sur la planète, mais pas à Jonquière. On a notre lot des syndicats. On n'a pas besoin de passer dans les journaux parce qu'on a encore une entreprise qui va fermer parce qu'on se fait syndiquer. Je ne dis pas que c'est juste ou non d'être syndiqué, mais pourquoi c'est toujours dans la région ici? Peut-on passer à Alouette, quelque chose d'autre? (rires) C'est vrai! Bon, encore un coup qui va faire en sorte que des entrepreneurs ne viendront peut-être pas dans la région ici pour ouvrir parce qu'on a cet héritage-là et cette perception-là de l'extérieur. Je me le fais dire à Montréal, bien oui! L'histoire de Wal-Mart, tous mes clients m'en ont parlé, tous mes clients! »

« Que les syndicats soient inflexibles ou que les syndicats me comprennent, c'est bien plus la flexibilité que les salaires. Parce qu'il faut se dire, c'est correct si les gars travaillent chez Alcan pis qu'ils ont un gros salaire, c'est beau, mais si l'entreprise n'est pas compétitive, pis qu'ils veulent ne pas remplacer la main-d'œuvre, et faire affaire à de la sous-traitance, moi je suis très à l'aise parce que la sous-traitance, où elle va aller? Chez nous, chez mon voisin. L'emploi va être encore là. Oui, à des salaires un peu moindres, mais ça va faire en sorte que l'usine de production primaire va demeurer compétitive, et ouverte! Quelque part, on est dans la loi du marché, hein? »

« [...] L'aspect syndical, ça m'agresse énormément, quand est-ce qu'on voit des syndicats être positifs? C'est rare, il y a beaucoup de syndicalisation, les gens sont habitués à chialer, chialer, chialer. [...] Tous les chefs syndicaux de la région, je dirais : venez, on va aller faire un voyage. Et j'irais leur montrer ce qu'est une usine en Afrique du Sud, qui contrairement à ce que les gens en pensent, c'est high-tech, c'est plus beau que nos meilleures usines d'ici, sont performantes, ça produit, c'est incroyable, c'est propre, c'est beau : *Top notch!* Puis, je les amènerais au Moyen-Orient, leur faire prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls, que la compétition mondiale est là, elle est forte, elle arrive, elle prend de la place, elle se positionne, pis ils sont meilleurs, plus forts, plus gros, pis moins chers. C'est juste la loi des marchés. [...] Les gens veulent qu'Alcan vienne investir, mais si on n'est pas flexible, si on ne lui permet pas d'être compétitif, c'est quand même un business, un business, c'est là pour faire de l'argent. Bon, oui, on a des avantages au niveau de l'électricité, je vais vous dire une chose, c'est que, en Islande, ils ont l'avantage, au Moyen-Orient, ils ont l'avantage, donc, il faut être aussi alléchants que d'autres endroits à travers le monde pour des investissements majeurs. »

### **Besoins de formation**

Pour faire suite aux propos précédents sur l'entrepreneuriat, certains proposent une formation pour les entrepreneurs. Plusieurs personnes ont de bons projets d'entreprise, cependant, peu d'argent à investir; de plus, elles ne savent pas du tout dans quoi elles s'embarquent et comment les affaires se négocient aujourd'hui. Entre l'idée et la commercialisation, 95 % du travail reste à faire selon un répondant :

« Les gens quand ils arrivent, ils ont une bonne idée, un bon produit, mais ils ne savent pas quoi faire; je dirais que leur principal problème, et c'est normal, c'est de garder le pouvoir. Ils ont une idée et ne veulent pas que personne ne la vole. Tu as beau lui dire : il faut regarder s'il y a un marché potentiel et voir ce qu'il y a à l'extérieur de disponible, si tu veux qu'on



t'aide. [...] La formation en entrepreneurship, comme ça existe dans Shawinigan-Trois-Rivières, je pense que ça commence ici, pas sûr, mais il y a un bout à faire. »

Pour ce qui est des autres besoins en matière de formation, il y a peu de choses à dire. Les personnes interrogées reviennent automatiquement à la formation en institution qui leur paraît déjà suffisante. Compte tenu de la baisse démographique de la région, il y a peut-être à revoir les exigences en matière de nombre minimal d'élèves par classe et une meilleure fluidité entre le D.E.P. et le DEC ou encore entre le DEC et le baccalauréat. Curieusement, personne ne parle des besoins de formation en entreprise alors que la main-d'œuvre en poste est vieillissante, n'est pas nécessairement très qualifiée et n'a pas toujours les compétences qu'il faut pour s'adapter aux nouvelles technologies. C'est comme si l'offre de formation en institution avait supprimé la nécessité que la main-d'œuvre en emploi maintienne son employabilité ou rafraîchisse ses compétences ou encore, améliore sa situation de travail ou l'empêche de se dégrader. Peut-être aussi croit-on que la main-d'œuvre, parce qu'elle est syndiquée, est immunisée contre les mises à pied :

« Oui, il y a des problèmes qui s'en viennent, il y a une reconversion industrielle et une reconversion de la main-d'œuvre. C'est sûr que si t'embauches quelqu'un pour ses bras pis aujourd'hui, tu lui demandes d'opérer des ordinateurs, il y a un problème d'adaptation au travail qui est évident. Il y a une partie de la main-d'œuvre [...] qui n'a pas les qualifications, donc on les reclasse dans d'autres types de travail. S'ils (employés) n'étaient pas syndiqués, ils les *claireraient* parce qu'ils ne sont plus si compétents. »

### 5.2.2.2 Articulation des politiques publiques

Dans le créneau *Transformation de l'aluminium* comme dans les autres créneaux, les problèmes d'articulation du projet ACCORD ne sont pas attribuables au fait que d'autres programmes et politiques interfèrent dans la bonne marche du projet. Les problèmes d'articulation se sont posés par rapport à la démarche pensée initialement. Ceux-ci sont liés à la période d'attente qui a suivi le changement de gouvernement quant à la poursuite du projet ACCORD, ce qui a démobilisé plusieurs membres du comité de créneau. Ils se rapportent aussi à la définition du créneau et aux objectifs poursuivis par le

projet ACCORD, alors que peu d'entreprises ont une expertise dans la transformation de l'aluminium. L'articulation du projet ACCORD se pose également par rapport aux autres régions qui disposent aussi d'alumineries sur leur territoire et qui ne bénéficient pas des crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium.

#### 5.2.2.2.1 *Changement de gouvernement*

Dans toutes les régions périphériques, le gouvernement a vraiment réussi au départ à intéresser les principaux leaders régionaux à son projet de développement économique, même les entreprises. Cet intérêt se perçoit, entre autres, à la qualité des membres qui composent les comités ACCORD et les comités de créneaux. Cet intérêt s'est toutefois dissipé par la suite.

« On a perdu 1 an à la suite du changement de gouvernement; il y en a qui n'y croyait plus vraiment, nous, il fallait remonter le moral de tout le monde et dire : oui, c'est possible et on peut faire quelque chose avec ça, car il y a vraiment de très bonnes idées. Donc, je dis qu'il y a beaucoup de bonnes idées, il y a beaucoup de choses à faire et (qui) restent à faire, mais la motivation des gens, (je ne suis) pas sûr qu'elle est là, on peut dire que politiquement, elle est là, mais (je ne suis) pas sûr que les gens d'affaires ont le goût de continuer, je n'ai pas la réponse. »

« Oh! Je peux vous en parler, mon intérêt a beaucoup, beaucoup, beaucoup diminué là. [...] Initialement, j'étais embarqué dans ça de façon très honnête, mais quand j'ai vu ça... J'ai l'impression quand le nouveau gouvernement est arrivé, il a dit : étant donné que c'est une idée de l'ancien gouvernement, donc, ce n'est plus bon, on va trouver d'autre chose, mais ils n'ont pas trouvé autre chose donc, il y a eu un flottement, on n'en a pas entendu parler pendant 2 ans ou à peu près, 2 ans et demi. Là, les élections approchent, ah! Là, faut faire quelque chose, ah! on va reprendre cette idée-là, on n'en a pas de meilleures. Alors là, ils rembarquent avec ACCORD [...], pis je n'y vais plus. »

L'histoire se répète : au Saguenay-Lac-Saint-Jean comme ailleurs, les atermoiements du Parti libéral quant à la poursuite du projet ACCORD ont entraîné la démobilisation des participants et la désaffectation des gens d'affaires. Plusieurs intervenants ont associé la poursuite du projet ACCORD avec l'échéance des élections. L'attente n'a pas eu seulement des impacts sur la collaboration des entreprises, mais elle

cause bien du tort à celles et ceux qui doivent, en raison de leurs fonctions, soutenir le projet. Voici un aperçu :

« La mobilisation des gens d'affaires, on l'a obtenue, mais c'est fragile. Lorsqu'on est arrivé, il y a eu changement de gouvernement, il y a eu une espèce de période de flottement. Bon, le nouveau gouvernement, est-ce qu'il va appuyer encore cette stratégie-là? Finalement, nous, on a quand même continué sur l'aluminium en particulier, un peu le tourisme, on a évolué tranquillement. [...] Pendant cette période-là, les gens disaient carrément : écoute, si tu n'as pas de réponse à nos questions, bien, nous autres, tu vas avoir de la misère à nous avoir à ta table. [...] Ça fait que ça a démobilisé des gens cette période de flottement là. Pis là, on a des gens qui ne sont plus là. Des gens qui étaient membres à la table [...], donc on aura des gens à remplacer, on est là. »

C'est le premier ministre de l'époque, M. Lucien Bouchard, originaire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui a accepté de créer la Vallée de l'aluminium, qui a accordé les crédits d'impôt afférents et soutenu financièrement la Société de la vallée de l'aluminium pour mener à bien le projet. Avec le changement de gouvernement, la région a dû se débattre pour conserver ses acquis, on ne savait plus si la Société de la vallée de l'aluminium continuerait à exister et si les crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium seraient remis en cause devant les pressions qu'exerçaient certaines régions comme la Beauce :

« À l'époque, on avait rencontré le premier ministre, c'était Lucien Bouchard avec notre ministre Jacques Brassard, avec Bernard Landry qui était aux finances et on ne s'est pas fait dire oui tout de suite. C'était non, pis on est revenu à la charge. [...] Alors, on s'est battu parce que même si on avait le premier ministre qui était de notre région, ç'a été extrêmement difficile. On a d'abord réussi dans le discours budgétaire de monsieur Landry, je pense que c'est 2001, d'obtenir la reconnaissance, le statut de Vallée de l'aluminium, de désignation et juste après, ç'a été les crédits d'impôt. »

« Écoutez, même à l'échelle régionale, il y a de la politicaillerie [...], un moment donné, on ne savait pas si on était reconduit dans le financement, [...] on a perdu de la crédibilité par rapport à ça : *coudon*, allez-vous être là encore la semaine prochaine? »

#### 5.2.2.2.2 Définition du créneau et objectifs du projet ACCORD

Dans la démarche du projet ACCORD, les créneaux se devaient d'être complémentaires par rapport aux programmes existants. Le créneau *Transformation de l'aluminium* avait déjà un plan d'action dans le domaine avant que le projet ACCORD ne soit mis en branle. Les infrastructures étaient déjà en place pour soutenir le créneau : la Société de la vallée de l'aluminium, des organismes de recherche et des programmes de formation spécialisés dans le domaine, et un réseau d'entreprises bien organisé pour en discuter, celui de Trans-Al. Le projet ACCORD est venu, en quelque sorte, appuyer un créneau dont les activités étaient déjà en marche dans la région :

« On n'aurait pas eu le créneau de l'aluminium, on n'aurait pas eu les créneaux d'excellence qu'on aurait continué à travailler, nous. Quand les créneaux sont arrivés, c'est un outil de plus. C'est parfait, on embarque là-dedans, mais on était déjà dedans tout à fait. »

« Bien, le plan d'action, il se fait en fonction de plusieurs paramètres qu'on a, il s'appuie sur les plans d'action antérieurs qu'on a faits, parce qu'on n'est pas au 1<sup>er</sup>, on ne réinvente pas la roue : quelles étaient les priorités d'action que nous avions? Est-ce qu'on a atteint l'objectif par rapport à cette priorité-là? Numéro disons 1 : oui? Est-ce qu'on le reconduit ou pas? Est-ce que c'est toujours une priorité?

M.P. [...] Alors, en réalité, le projet ACCORD ne fait que bonifier ce que vous vouliez faire au départ?

Intervenant : Tout à fait.

M.P. Ça n'a pas changé vos orientations au niveau de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation?

Intervenant : Non, il est venu bien encadrer, bien asseoir le plan stratégique et le plan d'action. »

Aussi, dans le projet ACCORD, les créneaux devaient être reconnus à une région sur la base d'une masse critique d'entreprises et d'emplois. Or, encore aujourd'hui, un faible nombre d'entreprises ont une expertise dans la transformation de l'aluminium. Il reste un long parcours à franchir avant que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne soit reconnue « leader mondial » et ait construit « ... un système productif régional compétitif

sur le plan nord-américain et mondial<sup>277</sup> » dans la transformation de l'aluminium. Des personnes interrogées croient que la région devrait miser en priorité sur les équipementiers pour son développement, c'est aussi auprès des équipementiers que la région dispose d'un avantage comparatif :

« Pour ce qui a trait à la transformation de l'aluminium, moi, j'ai encore mes réserves. Je demeure extrêmement sceptique parce qu'on part de très loin. [...] La transformation, on n'avait même pas l'expertise. Ça commence. Je pense qu'on est dans le bon chemin avec le CTA pis là, avec une nouvelle technologie qui se développe, ce sont des nouvelles méthodes de soudage par fusion ou quelque chose comme ça, je ne sais pas trop [...], donc, je crois que ça commence tranquillement à se développer, mais on devient pas expert en transformation de l'aluminium du jour au lendemain parce qu'on a des usines de production primaire. »

« Je disais, à tout le monde : à court terme, misez sur les équipementiers, mettez de l'argent là-dedans, développez, parce qu'avec les équipementiers, on a cet avantage concurrentiel là, c'est-à-dire que notre situation géographique fait en sorte qu'on a l'expertise pour amener des technologies développées avec Alcan, avec Alcoa, avec Alouette, ailleurs à travers le monde. [...] Quand on avait des rencontres de développement économique régional, je disais : mettez l'énergie sur les équipementiers, on a de l'équipement, on a de l'expertise, on a le savoir-faire, et on ne demande qu'à exporter, à grossir. On est déjà là, on se démarque, les coûts de transport ne nous affectent pas, une machine d'un demi-million là, on s'en fout d'être au Saguenay. En plus, la main-d'œuvre, bien, tant mieux si je suis au Saguenay parce que les gens connaissent l'aluminium, pis ils pensent alumineries, etc. Donc, j'avais mis beaucoup, beaucoup d'emphase sur le fait que si vous voulez développer à court terme l'économie régionale, oui, axez sur la transformation, pour le moyen et long terme, mais axez sur les équipementiers pour avoir des résultats à court terme, de la création d'emplois. Moi, je dis tout le temps, si on avait 10 PME, c'est 500 emplois qui seraient créés en 5 ans. »

La région de la Côte-Nord a aussi identifié des activités liées à la transformation de l'aluminium dans son créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, mais les régions périphériques du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord ne sont pas associées, même si le projet ACCORD prévoyait cette possibilité. On se retrouve, au bout

---

<sup>277</sup> [Http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html](http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html).

du compte, avec deux créneaux qui touchent la transformation de l'aluminium et dont les objectifs se ressemblent étrangement, avec des multinationales qui ont des intérêts en commun (Alcan a des parts dans Alouette à Sept-Îles et dans Alcoa à Bécancour), avec un réseau d'entreprises bien établi et reconnu qui couvre l'ensemble du Québec (le réseau Trans-Al), mais les deux régions se dirigent malheureusement dans une direction différente. Cette situation comporte des incohérences :

« ACCORD a quand même une carte routière (dans l'aluminium) qui a été faite, mais celle de Trans-Al est beaucoup plus complète, elle n'est pas terminée d'ailleurs, (elle) va être finie seulement cet été qui s'en vient : c'est quoi la vision du monde de l'aluminium dans les 10 prochaines années? »

#### 5.2.2.2.3 *Conflits interrégionaux*

Lors de l'identification des créneaux, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui venait de se faire reconnaître comme la Vallée de l'aluminium n'était pas prête à partager ses acquis. Des discussions ont eu lieu par la suite avec la région de la Côte-Nord dans le but d'établir un meilleur partenariat; mais les déclarations d'Alouette selon lesquelles les crédits d'impôt devraient s'étendre à l'ensemble du Québec<sup>278</sup> n'ont pas aidé à la situation:

« Il y avait aussi une dualité entre les entreprises de la Côte-Nord qui veulent développer leur aspect et nous autres, qui voulons développer le nôtre aussi. Et du moment où tu vas aller plus loin, tu vas te ramasser à Trois-Rivières, tu vas te ramasser partout où il y a un noyau d'aluminium. Tu vas avoir des gens qui vont te *gossier* après parce qu'ils vont essayer d'avoir le créneau le plus porteur. Ce qu'on a réussi à faire, nous autres, c'est juste qu'on a réussi à les devancer. Là, ils crient après les crédits et ils crient après tout. C'est normal aussi là, parce qu'avant, la région, elle a été souvent présente comme porteur d'eau pour ces alumineries-là. Elle n'était pas présente vraiment dans le savoir-faire, dans l'ingénierie. »

---

<sup>278</sup> RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2005. « La Côte-Nord veut profiter des avantages accordés à la Vallée de l'aluminium » *Nouvelles*. Mise à jour le mercredi 4 mai, 15 h 19; ST-HILAIRE, M. 2006. « Vallée de l'aluminium – L'exclusivité régionale chicote le reste du Québec ». *Le Quotidien*, section Nouvelles générales, jeudi 23 février, 3.

Il y a aussi une menace de scission à l'intérieur du réseau Trans-Al, due aux avantages liés à la Vallée de l'aluminium. Certains membres de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean auraient décidé de faire bande à part :

« À l'intérieur de ce réseau-là, il y a comme un groupe d'entreprises qui se sont retirées, qui a demandé à la Société de la vallée de l'aluminium de les supporter là-dedans, de les coordonner. [...] Lorsque la SVA travaille pour une entreprise, c'est (d'abord) Saguenay-Lac-Saint-Jean, on veut bien aller chercher des clients à l'extérieur, ça, ce n'est pas grave, mais c'est en fonction du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Et là, faut bien faire la distinction. »

Cette tendance à faire bande à part fait l'objet de plusieurs critiques dans les autres régions. On reproche à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean de faire preuve de chauvinisme et de travailler pour son seul intérêt. On reproche aussi aux entreprises d'utiliser les crédits d'impôt reliés à la Vallée de l'aluminium ou aux régions ressources pour diminuer les prix, ce qui crée une concurrence déloyale envers celles qui n'en bénéficient pas. Ces effets pervers existent, mais selon une personne interrogée, il y a moyen de donner aux régions ressources certains avantages sans que cela occasionne de la concurrence déloyale avec d'autres régions telles les régions centres. Pour ce faire, il faut s'assurer que les crédits soient utilisés à bon escient :

« Là où il y a eu beaucoup, je pense, beaucoup de jalousie, c'est rapport avec l'utilisation que certaines entreprises en ont faite, de ces crédits-là. Et le plus bel exemple, c'est au niveau des équipementiers. Un équipementier qui avait à soumissionner sur un contrat, pouvait facilement quantifier le nombre d'emplois créés, et s'il quantifiait ce nombre d'emplois créés là, il pouvait facilement quantifier le crédit qui venait avec. Bon, le client final disait : oui, mais tes crédits d'impôt? Ah, je te les ai mis dedans. C'est sûr qu'à ce moment-là, tu mets en compétition une entreprise qui a des crédits d'impôt de 40 % sur l'augmentation de la masse salariale contre une entreprise qui n'en a pas, bien, il n'est pas compétitif là. »

« Je n'ai jamais senti qu'on déplaçait des emplois parce qu'on développait une nouvelle technologie et on l'exportait à l'international. Je déplaçais des emplois, oui, mais de l'Italie vers ici ou de la France vers ici, mais ce n'était pas de région à région ou interrégional. [...] Les crédits de la Vallée de l'aluminium, il faut que les gens soient détenteurs de leur technologie, qu'ils investissent en recherche et développement et qu'ils exportent leur technologie. [...] Si t'es détenteur de ta technologie pis que tu l'as

développée, bien, habituellement, c'est parce qu'il n'y a pas d'autres qui existent ailleurs. »

De plus, selon une autre personne interrogée, les pressions qu'exercent les régions centres par rapport aux avantages consentis aux régions périphériques sont détachées de la réalité. La valeur des avantages qui sont accordés à ces dernières est tout à fait disproportionnée par rapport à ce qui se dit dans les médias et par rapport aux avantages qui sont donnés aux régions centres :

« Ce qui vient aux régions ressources de tous ces 2 milliards-là, c'est 5 %. Ça représente 100 millions (\$), tous les avantages qu'on a reliés aux régions ressources. Pas plus que ça, c'est là-dessus qu'on se bat. Ce matin, encore, on parle de toute la dynamique au niveau de la pharmaceutique et on est d'accord pour que Montréal soit supporté, on n'a rien contre ça, on trouve que c'est important qu'il y ait un noyau fort à Montréal, mais nous autres, on a un petit avantage et tout le monde tire sur nous! On n'en revient pas, on est tellement déboussolé de ça. C'est incompréhensible et on invente des affaires qui ne tiennent pas debout. Que des entreprises de Chaudière-Appalaches aient pu perdre 100 millions, c'est l'ensemble des avantages qu'on a eus et elles auraient tout perdus ça? Bien, voyons donc! C'est facile, je pourrais monter ça, des dossiers des entreprises qui ont perdu des contrats... »

### **5.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

Dans le projet ACCORD, les organismes de soutien occupent une place importante. L'étude des autres régions a permis de voir que les organismes de développement économique tels que les CLD, le MDEIE, mais surtout DEC (en raison de ses budgets plus élevés) font régulièrement partie des projets des promoteurs. Aussi, pratiquement chaque plan d'action propose de créer soit un organisme de soutien du créneau ou encore un centre de recherche, d'essaimage, de transfert technologique ou d'innovation.

Au cours des dernières années, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a aussi misé beaucoup sur la création d'organismes de soutien dédiés à la transformation de l'aluminium pour développer son créneau. Comme disait l'un des intervenants, il y a beaucoup d'organismes qui ont un A (pour aluminium) dans leur nom. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean était convaincue qu'en se dotant de tels organismes, on réussirait à créer une



véritable grappe industrielle dans la région. Des propos entendus lors des entrevues, on semble miser beaucoup sur la formation et la recherche pour stimuler l'innovation dans la transformation de l'aluminium. Dans le créneau *Transformation de l'aluminium*, on attend beaucoup de retombées des organismes mis sur pied pour développer le secteur :

« Tous les acteurs, tous les intervenants, au niveau des entreprises, il y en a beaucoup, au niveau des organismes de support, que ce soit le CQRDA, ceux que je vous ai mentionnés tantôt, il y en a beaucoup, avec les entreprises qui apparaissent, les nouvelles entreprises, on est en train de créer l'espèce de créneau d'excellence qui a été utilisée par le gouvernement ou de grappe industrielle, on est en train de créer une région avec une force, vraiment, qui se développe autour de la transformation de l'aluminium. » « Mais il y a beaucoup d'énergie qui a été mise en place, l'infrastructure est en train de se mettre en place pour une vraie grappe industrielle, pis ça, c'est intéressant. Parce que ce n'est pas juste les entreprises, là, on a les diplômés d'attestation collégiale en transformation de l'aluminium, on a un bac en transformation de l'aluminium, donc là, on va avoir des gens qui vont graduer avec des connaissances de plus en plus avec le CTA, le centre des technologies de l'aluminium. Ils sont allés chercher de gens extraordinaires d'un peu partout pour les amener ici, donc là, ils créent un pôle d'expertise, pis là ça prend des promoteurs, puis là, ça prend des projets. C'est ce que je pense qu'ACCORD était en mesure de faire [...], il avait fait faire une grosse étude à savoir quelles étaient les technologies du futur, pis pour arriver à faire ça, quelles étaient les entreprises en amont dont on avait besoin pour arriver à la technologie du futur, là. Puis là, je pense qu'ils regardaient après ça, des projets potentiels pour avoir une grappe industrielle, mais en même temps c'était une intégration verticale. »

L'un de ces organismes est la Société de la vallée de l'aluminium (SVA). La SVA joue un rôle important de lobby auprès des instances gouvernementales pour le développement de cette filière dans la région. Elle effectue également du démarchage auprès des entreprises et exerce une veille technologique et autres activités de soutien au développement technologique, industriel et commercial liées à la transformation de l'aluminium. C'est elle qui s'est battue pour que la région obtienne et conserve les crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium. C'est elle qui suit de près les réalisations du plan d'action et réunit les acteurs lors des prises de décision. Selon un intervenant, pendant que le gouvernement du Parti libéral se demandait s'il devait poursuivre le projet Accord, la Société de la vallée de l'aluminium travaillait activement sur le dossier. C'est surtout elle qui, avec les organismes

gouvernementaux, a travaillé à la rédaction du plan d'action. Les activités de la Société de la vallée de l'aluminium sont financées par le gouvernement du Québec en partenariat public-privé (Alcan); un budget de 750 000 \$ pour les trois prochaines années a été dégagé le 26 novembre 2006<sup>279</sup> :

« En fait, on est partis, nous, lorsque ça été signé ACCORD, après le rendez-vous des régions 2002, donc [...], début 2003. Pis on est partis en démarrage, il y a eu l'élection, mais on a continué quand même à travailler particulièrement au niveau de l'aluminium, parce qu'on a une structure qui s'appelle la Société de la vallée, on a des gens vraiment dédiés à ça. [...] Le comité du créneau était très dynamique avec la Société de la vallée. C'est de là qu'on est arrivé à évoluer et à aller jusqu'au (plan d'action) même s'il y avait une certaine démobilisation du Comité régional parce que notre comité ACCORD aluminium était très dynamique. »

« Il faut dire que là-dedans, les entreprises ont un rôle plutôt effacé parce que c'est plus les organismes, je dirais, gouvernementaux ou paragouvernementaux qui ont travaillé à ces chapitres. (au plan d'action) pis qui ont une façon de faire [...] qui est loin de celle de l'entreprise, mais dans le milieu politique, peut-être que c'est la bonne. »

La Société de la vallée de l'aluminium est un organisme plus « politique ». Les entreprises travaillent surtout avec les centres de recherche, notamment le CTA et le CQRDA, soit le Centre des technologies de l'aluminium et le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium. Le CQRDA est financé essentiellement par le gouvernement du Québec à la hauteur de plus de 2 M\$ par année<sup>280</sup>. Le CTA construit en 2002, est situé sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi; c'est un organisme du Conseil national de recherches Canada (CNRC); il est financé par ce dernier, par Développement économique Canada et par Alcan<sup>281</sup>.

Les centres de recherche bénéficient d'une forte estime de la part des personnes interrogées. Alcan a aussi son propre centre de recherche dans la région du Saguenay-Lac-

<sup>279</sup>VALLÉE DE L'ALUMINIUM. 2006. « Le gouvernement du Québec reconduit la Société de la Vallée de l'aluminium ». *Communiqué de presse*, 20 novembre.

<sup>280</sup> AMQ. (s.d.) *La ressource humaine : matière première de l'industrie minière*. Rapport annuel 2005-2006. Québec : Association minière du Québec.

<sup>281</sup> [Http://www.imi.cnrc-nrc.gc.ca/francais/CTA/HTML/Pole\\_de\\_RetD/CTA\\_en\\_bref.htm](http://www.imi.cnrc-nrc.gc.ca/francais/CTA/HTML/Pole_de_RetD/CTA_en_bref.htm).

Saint-Jean. Toutes les personnes rencontrées, sans exception, leur accordent un statut essentiel dans le développement du créneau et les exemples ne manquent pas à cet effet :

« Le CTA que ça s'appelle. C'est un gros morceau ici, on avait travaillé beaucoup en amont au niveau particulièrement de la formation, de la recherche. Michel Bélisle, le recteur de l'université est un homme extrêmement dynamique qui était impliqué dans tous les dossiers. Il était impliqué dans l'aluminium, maintenant, il est dans la filière bois. Il se donne entièrement. C'est un allié précieux. Ça prend l'université avec toi constamment. Une région comme la nôtre, ça, c'est un avantage qu'on a par rapport à d'autres régions qui n'en ont pas, je parle des régions comme l'Abitibi-Témiscamingue à titre d'exemple. »

« Le CQRDA, c'est surtout la partie quand il y a un produit en aluminium et qu'on se rend compte qu'il manque du développement, que ce n'est pas complet, qu'il y a certains tests que tu veux faire. Par exemple, une chaise roulante, maudit bon produit, mais ta chaise roulante doit passer des tests, car on ne peut pas mettre ça comme ça (en marché), il va te rester des tests à faire. On lui dit : tu vas aller au CQRDA pis eux autres, avec l'université, vont faire faire les tests qu'il faut pour s'assurer que le produit rencontre les exigences, après ça, on va faire un prototype, pis quand on va être rendus là, tu vas être rendu au bout, tu vas avoir un produit, tu vas avoir passé les tests. Tu vas être calibré pis tu vas avoir un prototype, après on va aller dans les autres étapes. Le CQRDA va servir à cela. »

« Le CQRDA va nous donner des subventions pour développer de l'équipement. On a eu 2 projets à date, pis les 2 projets ont des retombées intéressantes. Après avoir développé en recherche et développement, on a revendu les équipements et on repaye le CQRDA. »

« Le CQRDA est un organisme support ici, et eux, ont des démarcheurs sur la route. Et ces démarcheurs-là, bien, ils connaissaient de plus en plus le réseau Trans-Al, donc quand ils rencontraient les entreprises, ils leur glissaient des mots sur le réseau Trans-Al, ils nous référaient ces gens-là et nous, on prenait le relai pour rencontrer les gens. Et dans chaque région, que ce soit ici, en Mauricie, au Centre du Québec, avec les gens du Cégep de Trois-Rivières, on s'est associés à eux. Aussi, c'est un organisme support qui a à cœur le développement de la transformation de l'aluminium, ils nous ont aidés en nous donnant des contacts, même chose à Sept-Îles avec le cégep, même chose. »

« Le CQRDA, le centre québécois de la recherche, monsieur Gendron, monsieur Bernard Angers qui est président, font un travail remarquable, ils supportent les recherches et essaient d'aller chercher les nouvelles

technologies, je pense qu'on est prêts et on est capables de s'adapter aux changements qui s'en viennent. »

Les organismes de développement économique (MDEIE, CLD, DEC) sont aussi cités régulièrement dans les projets de la région :

« En fait, DEC, pour nous autres, est un partenaire de tous les instants. Ils sont présents partout dans tous nos dossiers. Ils nous ont supportés financièrement dans nos études qu'on leur a demandées. Ils (ses représentants) sont présents autour des tables constamment. Le développement économique, MDEIE, c'est sûr, le problème c'est qu'ils n'ont pas d'argent actuellement là. Au niveau technique, ils sont là, ils sont présents, et on est en interrelation constante. »

#### 5.2.2.3.1 *Multiplicité des organismes de soutien*

Cependant, il y a trop d'organismes de soutien. La multiplicité des organismes de soutien entraîne des chevauchements. Chacun a ses particularités, mais il y a des parties de son mandat que d'autres font également. Par exemple, Promotion Saguenay, qui est financé par la ville de Saguenay, fait du démarchage et participe à des foires ou à des salons internationaux de la même façon que la Société de la vallée de l'aluminium. Les organismes de soutien sont conscients de cette situation et aimeraient la corriger. Le gouvernement, qui est aussi au fait du problème, laisse la région le régler même s'il soutient financièrement un bon nombre de ces organismes :

« Entre les organismes de soutien, une faiblesse que l'on a, c'est le manque de concertation. Clairement, il faut travailler là-dessus : concertation avec les organisations. Concertation [...] entre le Saguenay et les autres, mais c'est la concertation avec le CQRDA aussi, c'est la concertation avec le réseau Trans-Al, c'est de la concertation avec le CHT, c'est la concertation avec Promotion Saguenay, avec SERDEX international. Regardez, ils sont tous partenaires au niveau recherche et développement, ils sont tous partenaires au niveau de la formation. Allez voir la formation au Cégep d'Alma, Cégep de Chicoutimi, Cégep de Jonquière, *fiou!*, ce n'est pas chaud... [...] Le gouvernement ne veut pas trancher, le gouvernement dit : entendez-vous entre vous autres. »

La citation suivante fait part sans méchanceté d'une situation où les organismes de soutien, malgré leur bonne volonté, peuvent devenir encombrants :

« Un moment donné, faut arrêter d'être assis autour d'une table pis de faire des recherches, pis des recherches, pis des recherches, il faut prendre des risques, il faut mettre de l'argent. Bon, oui, je pense que ça prend toujours une compréhension de notre environnement, une compréhension des grands facteurs de succès, mais c'est trop gouvernemental et paragouvernemental là-dedans, c'est sûr et certain. [...] Quand on a commencé, on était les 11, pis il y avait 1 personne de Promotion Saguenay, et 1 personne de la Vallée de l'aluminium avec nous, pis un moment donné, *oups!* les gens de MDEIE sont venus, Développement économique Canada s'est joint à la table, aux réunions, puis le SERDEX, les CLD. Au début, on avait une table grosse de même, après ça on était rendus 4 fois plus gros que ça, il devait y avoir 40 personnes autour de la table. [...] Tout le monde voulait nous aider! Tout le monde veut être associé au succès, tout le monde s'accroche. Ça bougeait, il y avait des projets, il y avait des affaires qui voulaient bouger, ça avait l'air intéressant, tout le monde voulait faire partie de ça, pour pouvoir dire : nous, on a participé [...], voici les résultats. Il faut tous qu'ils justifient leur job. Il y en a trop, trop de monde qui faut qu'il se justifie. C'est parce que là, ce n'était plus purement des entrepreneurs qui discutaient là. Ça changeait la dynamique énormément. »

#### 5.2.2.3.2 *Relations de pouvoir*

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme dans les autres régions périphériques examinées, les organismes de soutien ont profité du projet ACCORD pour obtenir un meilleur financement et accroître leurs activités. Par exemple, dans le plan d'action du créneau, une large part les sommes d'argent demandées visent à financer les activités du CIT, du CQRDA, de l'Université du Québec à Chicoutimi et de la SVA.

#### 5.2.2.4 **Relations de partenariat**

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme dans les autres régions périphériques, les personnes interrogées sont d'accord avec la concertation et considèrent que les relations de partenariat sont un élément important du développement économique régional :

« Il y avait les gens autour de la table (qui) étaient d'une qualité exceptionnelle, puis c'était intéressant d'avoir la vision de tout le monde, de partager, d'arriver avec des idées, de prendre l'information de tout le monde pis de pouvoir dire : bon, bien maintenant, voici ce que tout le monde pense

qu'on doit faire pour se développer économiquement. [...] Les pistes de solutions étaient intéressantes. »

« Je trouvais que l'idée était bonne d'essayer de développer une synergie, du réseautage, de travailler ensemble pour développer des choses. Je pense que le réseau Trans-Al, entre autres, c'est ça l'idée derrière ça, c'est qu'on doit travailler ensemble pour faire plus, pour aller plus vite, pour échanger, pour se réseauter. L'idée est excellente. C'est pour ça, j'y suis allé. Et il y avait un secteur qui touchait la transformation de l'aluminium, donc ça m'intéressait évidemment à ce moment-là. »

Toutefois, lorsqu'il s'agit de mettre la notion de partenariat en application, c'est tout une autre paire de manches. Dans toutes les régions périphériques examinées, rares sont les situations où l'on a été en mesure de découvrir des relations harmonieuses de partenariat entre les acteurs régionaux et même à l'intérieur des comités de créneaux. Les entreprises demeurent toujours réticentes à participer aux réunions, on retrouve des tensions entre les villes qui désirent bénéficier d'avantages égaux dans le projet, de vieilles querelles refont surface entre municipalités, entre entreprises et même entre institutions. Les expériences de concertation ont peu à voir avec la synergie qui devait résulter, en théorie, de la réunion de différents acteurs dans un même lieu.

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est assez paradoxal, il y a les deux extrêmes : des exemples de partenariat qui fonctionnent très bien, mais aussi beaucoup de conflits. Ainsi, d'un côté, on retrouve un partenariat des entreprises rarement vu dans les autres régions, sauf à très petite échelle : le réseau des équipementiers et le réseau Trans-Al, quoique ce dernier couvre l'ensemble du Québec. Voici quelques informations sur le réseau des équipementiers qui prouvent que le partenariat peut fonctionner :

« On a fait un regroupement, et ça a été difficile les premiers temps parce qu'on se voyait tous comme des compétiteurs. Donc, c'était difficile de se parler. À un moment donné, bien, on fait des missions économiques ensemble, on est allés faire une foire industrielle pour le monde de l'aluminium, après ça, on en a fait une aux États-Unis, puis on discute, on échange des idées, on a rencontré les grosses firmes de génie-conseil, on a fait une présentation commune. [...] Ça fait 2-3 dernières années qu'on travaille dans cette optique-là et ça, c'est suite à ACCORD. Quand ACCORD est tombé, nous, on a dit : OK, on a changé de gouvernement, ACCORD tombe, mais on a de maudites de bonnes idées, donc on continue.

Aujourd'hui, le regroupement est allé chercher des subventions de Développement économique Canada pour continuer dans cette optique-là, afin d'avoir une ressource à mi-temps, de faire une banque de données commune, de contacts des usines mondiales, etc. »

Les entreprises qui s'intéressent à la transformation de l'aluminium sont intégrées dans un réseau qui est apprécié de tous et reconnu, même sur la Côte-Nord, si l'on se fie aux propos des personnes interrogées : le réseau Trans-Al. Créé en 1996, ce réseau regroupe près de 200 membres, dont au-delà d'une centaine de PME :

« Dans chaque région, parce qu'il y en a 4, on a des réunions régulières : ici, par exemple, c'est chaque dernier jeudi du mois, on a des réunions. Oui, ça marche très bien, c'est sûr que dans les régions où l'aluminium est très présent, ça marche mieux [...], mais chaque région a un rythme de rencontres qui convient à ses besoins. [...] Lors de ces rencontres-là, le lien commun, c'est : on veut discuter d'un sujet technique. Bien, on a une banque de sujets techniques et à chaque réunion on dit aux gens : si vous avez des sujets, faites-nous-en part, et nous, on va essayer d'aller chercher un conférencier ou une sommité mondiale. Donc, on a des rencontres dans chaque région, et annuellement on a des activités provinciales. Donc, on a une assemblée générale annuelle, on essaie donc de jumeler ça avec des activités, des échanges entre les membres, mais de façon plus provinciale. [...] L'élément central du réseau, c'est que le réseau est là pour les PME. Donc, on va sonder nos membres, on dit : qu'est-ce que vous voyez pour le réseau? Comment le voyez-vous? On va colliger ça, on va en discuter, on va établir un plan d'action pour les 3 prochaines années. »

« On a fait des contacts, on a échangé des choses. Moi, actuellement, il y a une entreprise du Réseau Trans-Al qui m'a contacté pour faire un projet, pour travailler avec eux autres, bien je les ai connus via le Réseau Trans-Al, ils m'ont appelé. Si ça va marcher ou non? On ne sait jamais là, mais ce réseautage-là est important. Donc, cette concertation-là peut prendre différentes significations. [...] le réseautage, c'est essentiel. Faut que les gens travaillent ensemble. C'est tout un défi. »

#### 5.2.2.4.1 *Conflits intrarégionaux*

De l'autre côté, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il existe une bisbille incroyable entre la ville de Saguenay et la Conférence régionale des élus (CRÉ) et, en corollaire, les comités du projet ACCORD. La ville de Saguenay ne reconnaît pas la CRÉ, ni les comités d'ACCORD. Cette situation est assez problématique dans une région où la

principale ville de la région depuis la fusion des municipalités (150 000 habitants sur 230 000) ne s'assoit pas avec ses partenaires aux différentes tables. L'exemple de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean soulève un nouvel élément du succès d'un projet de développement économique : comment reconnaître la légitimité des décisions prises par des acteurs non élus?

« Moi, je peux en faire de la planification stratégique, ils ont juste à m'appeler. Je vais faire un « copier-coller » de 1996, 2001, je vais changer 3-4 mots, je vais mettre les mêmes noms. [...] Les gens sont toujours les mêmes, des TLM qu'on appelle : « Toujours Les Mêmes ». Après ça, ils disent toujours la même chose, de façon différente, et on les retrouve d'année en année. »

« (Remise en cause du fait que le plan d'action du créneau soit un plan de la région) Par la région? C'est peut-être un grand mot, disons, par les gens qui ont fait ces choix-là, à ce moment-là, qui étaient les représentants de la région plus ou moins élus. [...] Ce n'était pas un élu qui était responsable, de là, à dire que c'est la stratégie de la région... »

Toutefois, selon les dires de plusieurs personnes interrogées, il y a un climat malsain au niveau des instances municipales et régionales où la « petite politique » semble avoir préséance sur tout. Toutes sortes d'histoires circulent au sujet de conflits à la CRÉ et même entre les entreprises concurrentes. Encore ici, les nouveaux changements aux structures régionales imposés par le gouvernement ont entraîné bien des remue-ménage. Ces conflits se transposent jusqu'à la table du comité de créneau :

« Ici, on est dans une région de non-concertation. Les gens ne travaillent pas ensemble, ils se jalourent. Le succès ici, c'est comme si les gens ne le méritaient pas. Ce sont des hommes à abattre. [...] Moi, je suis fier de voir que les gens se sont battus pour qu'il y ait un équilibre au niveau de la CRÉ. C'est drôle à dire parce que c'est ma ville, mais on a eu une crise du maire Tremblay qui voulait prendre plus de sièges parce que c'est Dieu le Père. La CRÉ s'est tenue debout pis le siège est resté vide. [...] Oui, parce que si on veut faire un développement régional, faut arrêter que Promotion Saguenay mange tout le monde. »

« Avec le CRCDD, les entreprises étaient plus présentes. Le CRÉ, ça a amené plus de politique. C'est juste des politiciens, ça ne fait pas un bon ménage. [...] On ne se sent pas à notre place. [...] Il y a peut-être 2 personnes qui viennent de l'industrie sur 25 et le reste, c'est toute sorte de monde, on ne



peut pas avoir des résultats avec une telle macédoine : ça goûte toute sorte de choses. Avant, tu avais un conseil régional dans lequel tu avais une représentation quand même assez forte : le milieu des affaires avait le tiers du monde, il y avait le tiers du politique, le tiers social et syndical, tu avais quand même un rapport de force, des coalitions qui pouvaient se faire, mais là, quand tu as juste des maires ensemble. »

« Le problème : les acteurs ne sont pas tous là (à la CRÉ). Oui, je veux dire avec la nouvelle structure, bien les syndicats ne sont pas présents sur une base régulière. On est une des régions les plus syndiquées du Québec. On vit des problèmes d'emploi sur une base régulière. [...] Il faut que tous les intervenants soient présents. [...] À ce moment-là, ça se fait de façon parallèle. Dans les structures gouvernementales ou les structures régionales, bien, de toute façon, tout ne passera pas par la CRÉ. Je ne penserais pas. Tu leur donnes un référendum à 92,5 % pis ils se demandent encore quoi faire avec ça. »

Les raisons de cette situation tendue semblent multiples. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, certains attribuent les difficultés de concertation à la personnalité de certains membres, en particulier, à la forte personnalité du maire de la Ville de Saguenay. D'autres encore expliquent que, dans une petite région, tout le monde se connaît et que ce sont souvent les mêmes personnes qui siègent aux différentes tables de concertation depuis longtemps. D'autres indiquent que dans un contexte où les entreprises luttent pour assurer leur survie, il est difficile de travailler en partenariat. Une autre encore mentionne à cet effet qu'il faut que les entreprises aient atteint un certain degré de maturité dans leur développement pour avoir le besoin et le désir de construire des alliances avec d'autres. Le problème dans les régions périphériques du Québec, c'est qu'il y a malheureusement peu d'entreprises et très peu ont atteint ce stade de croissance :

« Plus on va à l'international, plus on se développe, plus on se rend fort au niveau concertation. C'est vrai, je pense que tu ne voles pas un pain si tu n'as pas faim. »

Malgré les conflits, pour développer économiquement la région, le partenariat demeurerait un passage obligé. Un entrepreneur fait remarquer que les multinationales au Québec ont, au fil du temps, réduit de beaucoup le nombre de leurs fournisseurs. Elles préfèrent faire des affaires avec peu de fournisseurs qui eux-mêmes, traitent avec d'autres

fournisseurs. Dans ce contexte, qui ne cesserait de prendre de l'ampleur, les alliances entre les entreprises sont nécessaires pour pouvoir vendre aux grandes entreprises :

« De plus en plus les grands, ce qu'ils font, ils diminuent leur nombre de fournisseurs. [...] Il y en a un là-dedans qui devient comme le chargé de projet, ou le leader; là, avec ses entreprises qui sont complémentaires, il va réaliser un produit fini ou semi-fini qu'il va envoyer chez le manufacturier. Le manufacturier ne devient qu'un intégrateur et non pas le fabricant des pièces. Lui, il s'en va en sous-traitance, il peut faire affaire avec 6, etc. Et pour arriver à faire affaire avec 6, être compétitifs sur le marché, arriver avec un produit de qualité, à coût moindre et qui respecte, bon, tels, tels, tels critères, bien il faut qu'il y ait aussi une bonne complicité entre ces entreprises-là, d'où le fait de créer des cellules ou des grappes pour que ces entreprises-là apprennent à travailler ensemble, se positionnent et deviennent plus productives sur les marchés. »

#### **5.2.2.5 Autres composantes**

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas vraiment été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Transformation de l'aluminium*, il s'agit du besoin que la région se dote davantage de leaders et qu'elle passe d'un mode d'attentisme envers la grande entreprise à celui d'action puisqu'on ne doit plus compter sur celle-ci pour créer des emplois. Il est aussi question des obligations auxquelles la grande entreprise devrait se soumettre, dans le même sens, des redevances qui devraient revenir à la région en échange de l'exploitation de ses ressources naturelles. Une personne rappelle également l'importance du développement social en corollaire du développement économique.

##### *5.2.2.5.1 Besoin d'un leadership régional*

À la question de savoir quels éléments pourraient faire la différence pour le développement économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, plusieurs personnes interviewées ont mentionné celui du leadership régional. Avec tous les efforts que la région a mis pour développer le créneau de la *Transformation de l'aluminium*, on a des difficultés à comprendre pourquoi « on a tout ce qu'il faut pour faire le gâteau, les ingrédients sont tous là, mais le gâteau ne lève pas ». Plusieurs personnes interrogées croient que la

population du Saguenay-Lac-Saint-Jean affiche une attitude de dépendance et d'attentisme à l'endroit de la grande entreprise, couplée à l'absence de volonté de relever de nouveaux défis. Les répondants expliquent la situation au fait qu'on croirait à tort, parce que le père et le grand-père ont travaillé pour la grande entreprise, que ce sera le cas pour soi et les générations qui vont suivre. Cette croyance correspondrait à un pessimiste sous-jacent sur la capacité de la région de prendre en main son propre développement. Plusieurs répondants disent craindre que le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne devienne une seconde Gaspésie. Toutefois, pour un participant, l'entrepreneuriat existe, mais elle est méconnue :

« [...] développer l'esprit d'entrepreneur, soutenir les PME dans leur développement, dans la recherche, essayer d'assurer un leadership régional que nous, les leaders régionaux, on se lève debout. Sortir de la morosité et sortir du discours négatif, avoir un discours positif et se dire que oui, on est capable. Qu'on nous donne les outils, on va être capable de se prendre en charge. La région a toujours prouvé qu'elle était capable. Maintenant, il y a comme un marasme qui s'est installé parce qu'il y a de mauvaises nouvelles depuis plusieurs années, ce qui fait qu'on est un petit peu négatif. Notre jeunesse n'est pas négative, elle est prête à prendre la relève et (les jeunes) sont conscients des problèmes, moi je fais confiance à cette jeunesse, elle est meilleure que nous autres d'ailleurs. »

« La région est en attente et doit aller en action. Il y a beaucoup de choses qui se font : rencontres, séminaires de 2-3 jours. Ça bouge beaucoup, mais après, le monde retourne dans leurs affaires et c'est oublié. [...] On dirait que tout le monde attend après tout le monde. C'est compris, mais à partir du moment où tu as compris tu te dis : c'est quoi qu'on fait, on attend après qui? C'est ce bout-là qui n'est pas fait, on comprend qu'il ne faut pas attendre après la grande entreprise, mais c'est après qui qu'on attend? Faut comprendre que c'est après toi. C'est après toi-même. On n'attend pas, il n'y en a pas d'autres qui vont arriver. Il n'y a plus d'électricité au Québec quand même qu'on dirait qu'il faut faire affaire avec d'autres alumineries au Québec, il n'y en a plus d'électricité au Québec, pas à ce prix-là de toute façon. Les coûts de construction au Québec, c'est élevé, ça n'a pas de bon sens. Alors la grande entreprise, il n'y en aura plus. »

« Je ramène juste à la dépendance, à la dépendance que les gens ont tout le temps pensé qu'ils allaient travailler pour la grande entreprise, pis que ça allait être fini. Mon grand-père a travaillé, mon père a travaillé, mon oncle travaille, ma tante travaille là, moi je vais travailler là. Ça se nourrit de génération en génération depuis 1926. Ce n'est pas quelque chose qu'on

change. Aller travailler dans une PME à 15 \$ l'heure ou aller chez Alcan à 35 ou à 40 \$ l'heure, tout le monde va essayer d'aller voir Alcan, ça, c'est évident. »

M.P. « Mais qu'est-ce que vous répondez à ceux qui disent qu'il n'y en a pas d'entrepreneuriat dans la région? »

Intervenant : Moi, je pense qu'il y en a. Ils ont juste à venir au Réseau Trans-Al chaque dernier jeudi du mois, et quand ils vont voir 25, 30 entrepreneurs dans la région qui veulent, qui ont à cœur la transformation de l'aluminium, ils vont peut-être changer d'idée! Mais le problème avec ça, c'est que ce ne sont pas de gros coups de circuit avec lesquels on va faire les premières pages, quand on crée une entreprise, une PME, c'est tout petit. »

Selon certains, la région n'est pas rendue assez basse dans son développement économique pour qu'elle se réveille et prenne sa situation en main. D'autres espèrent qu'une personnalité de la région faisant preuve d'un leadership positif apparaisse. Dans les autres créneaux examinés, la question du leadership a été évoquée parfois pour souligner la contribution d'une personne en particulier, souvent un maire ou une mairesse qui avait à cœur le développement de sa municipalité, ou encore le dirigeant d'une institution (ex. : université); c'est aussi le cas au Saguenay-Lac-Saint-Jean :

« Il y a eu des acteurs économiques régionaux qui ont vraiment voulu développer ce créneau-là, et ils ont mis les efforts. Je parle d'intervenants économiques importants. [...] L'Université du Québec à Chicoutimi, il y a 20 ans, était et est encore aujourd'hui, mais il y en a d'autres, un intervenant économique social important. Il n'y en avait pas beaucoup. Et ces gens l'ont dit : nous autres, on veut aussi. Donc, il y avait une volonté, une capacité financière, et il y avait une région qui bien souvent se limitait à l'Université du Québec en termes de rôle social, qui a voulu aussi. »

« Ça prend des leaders, bien, je vais ajouter, socio-économiques parce que ça prend des gens qui vont brasser la population, ça prend quasiment un dictateur à un moment donné, qui va lever les foules, mais positivement. »

« Bien, ça va prendre des gens qui sont dans des postes de décision, qui sont des gens d'action, pas ceux qui sont là pour passer le temps. »

#### 5.2.2.5.2 *Création de petites entreprises*

Une hypothèse qui a été souvent soulevée par les répondants, c'est que l'avenir de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne passerait plus par la grande entreprise, mais plutôt par la multiplication de petites et moyennes entreprises. À l'exception d'une seule personne, on ne croit plus à la grande entreprise comme moyen de créer de l'emploi dans la région. Toutes savent que la grande entreprise a réduit de façon importante son nombre d'emplois au cours des années et acceptent le fait que celle-ci doit augmenter sa productivité pour demeurer concurrentielle sur la scène internationale, et afficher des taux de rendement élevés pour satisfaire les investisseurs. On a aussi vécu difficilement la fermeture de grandes entreprises, on se rappelle les conséquences douloureuses sur la région. On mise maintenant davantage sur la création de plus petites entreprises, même si on est bien conscient que l'on ne pourra plus offrir des conditions de travail aussi alléchantes que par le passé. Il faut souligner que cette perception fait suite à la fermeture de l'usine d'Alcan à Arvida et au fait qu'Alcan avait annoncé ne plus investir dans la région. C'est aussi avant que le gouvernement décide de donner de nouveaux avantages à Alcan pour la construction d'une nouvelle usine :

« Il faut accepter que la grande entreprise autant papier qu'aluminium, ça n'existe plus et que la région doit se prendre en main pour créer des emplois au lieu d'être en attente. »

« Maintenant, est-ce qu'il y a d'autres expertises régionales qu'on possède ou des compétences ou déjà des niches ou des marchés dans lesquels on se distingue, qui sont peut-être plus petits? C'est peut-être à moins grosse échelle, c'est peut-être des minicréneaux un peu partout. Moi, 10 entreprises à 50 employés c'est une entreprise de 500, si elle ferme celle de 500, ça fait mal! S'il y a une de 50 qui ferme, c'est moins pire. »

#### 5.2.2.5.3 *Obligations de la grande entreprise*

Paradoxalement, on ne semble pas avoir renoncé à la possibilité d'offrir des mesures incitatives pour que la grande entreprise demeure et investisse dans la région, mais l'on voudrait qu'il y ait une contrepartie. Selon les calculs du Syndicat national des employé(es)

de l'aluminium d'Arvida (SNEAA)<sup>282</sup>, Alcan ne contribue pas suffisamment en termes de création d'emplois si on prend en considération les avantages qu'elle reçoit et si on prend comme référence les obligations que doit remplir Alouette. Ces simulations comptables aboutissent à la conclusion que pour être équitable, le citoyen corporatif Alcan aurait dû créer 3 627 emplois de plus au Québec en 2005. L'aide qu'offre Alcan par son bureau régional est certes appréciée, mais elle serait nettement insuffisante par rapport aux avantages consentis lors de la nationalisation de l'électricité en 1962 :

« Il n'y a pas d'obligations d'emplois. Il faut s'assurer que les alumineries continuent à avoir des prix intéressants au niveau de l'énergie, mais cette fois-là, en exigeant des contreparties comme (pour) Alouette par exemple. [...] Quand il y a eu la nationalisation de l'énergie (par) René Lévesque en 62, Alcan a été épargnée de cette nationalisation-là parce qu'à ce moment-là [...], ça maintenait un certain niveau d'emplois acceptable. Les barrages appartiennent à Alcan, l'électricité produite de ces barrages-là appartient à Alcan. Tout ce qu'ils payent de redevances au gouvernement du Québec, c'est ridicule par rapport à cela, il n'y a aucune contrepartie. En terme d'emplois, la seule contrepartie qu'il y avait dans les baux, en tout cas dans le bail de Péribonka, qui gère 3 des plus importants barrages, c'était une contrepartie de maintenir au Québec 1 million de tonnes de production et d'investir 3 milliards d'argent de 1983, conditions qui sont déjà remplies au moment où on se parle. [...] Alouette a 10 ans pour créer 1000 emplois en transformation en aluminium. OK? C'est une contrainte qu'ils ont acceptée eux-mêmes. Ils l'ont acceptée. C'est important qu'il y ait des emplois dans la transformation de l'aluminium, nous autres, ça fait des années qu'on y travaille. »

Selon un autre participant, Alcan n'a pas d'intérêt et d'avantages à se lancer dans la transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. En conséquence, miser sur le bon vouloir de la multinationale ou sa conscience éthique est nettement insuffisant. Il faut qu'il y ait des contraintes bien arrêtées, notamment par rapport aux investissements en infrastructures de 2<sup>e</sup> transformation et d'approvisionnement en aluminium liquide à un coût moins élevé :

---

<sup>282</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre.

« C'est la seule qui a les moyens pis qui a le réseau de distribution. C'est la seule qui a l'organisation pour soutenir ça, donc il faut qu'elle s'implique plus que de donner un bonbon. Même si elle donnait 2-3 millions par année en subventions au CQRDA, à gauche pis à droite, c'est une *pinotte*. [...] C'est pour ça qu'elle ne le fait pas présentement parce qu'elle n'a pas d'avantages de le faire. Que la région ne se développe pas au niveau de l'aluminium, c'est le moindre de ses soucis, elle! Elle a mis un comité de développement pour un peu calmer tout le monde, mais elle s'en maudit comme l'an 40. Pour elle, ça n'a pas d'importance. Son métal gris est vendu pareil, pourquoi elle se forcerait pour le vendre ici? Il est vendu pareil.

M.P. Oui, mais elle a des avantages à garder la région saine et à avoir des employés qui restent?

Bien là, c'est un niveau d'éthique ça qui est assez discutable. Je ne dis pas que fondamentalement, ils ne sont pas sympathiques à la région, ils le sont, pis ils ont des intérêts à avoir des entrepreneurs qui sont assez prospères puis pas trop dépendants. C'est ce qu'ils essayent de faire quand ils essaient d'aider, de donner l'idée qu'on peut faire ailleurs. Plus on se diversifie, pis mieux c'est parce qu'ils sont sûrs qu'on va être encore là pis qu'on va les servir comme il le faut. L'avantage qu'ils ont, c'est ça. »

Selon une autre personne interrogée, il est tout à fait possible de demander une contrepartie à la multinationale. D'autres pays l'ont fait, notamment au Moyen-Orient. À Oman, le gouvernement a demandé que la multinationale forme la main-d'œuvre, donne des contrats en sous-traitance, vende une partie de son aluminium liquide à la région pour qu'un parc industriel au niveau de la transformation de l'aluminium se développe. Certes, ces obligations ont un prix. C'est un prix qui est cependant appuyé d'une vision à long terme, soit faire en sorte de développer économiquement une région lorsque les ressources naturelles seront épuisées :

« Alcan construit une usine là-bas à Oman. [...] Au début, elle fabrique de l'aluminium, de l'aluminium pur, et va vendre sur les marchés, mais l'objectif c'est de prendre l'aluminium liquide, et de l'envoyer après ça, directement dans des usines de transformation. Donc, à côté de l'usine, ils ont un parc industriel qui est déjà préparé pour implanter des usines de transformation secondaire. Ils ont l'argent, ils ont les moyens de leur ambition. Bien, ils n'ont pas le choix. Ce que les gens ne comprennent pas, au Québec, on voit les alumineries puis les pactes qu'elles font avec le gouvernement, comme étant : on donne notre électricité. Regardez, un pays comme l'Islande, qui a zéro, je pense qu'il y a 2 % de chômage en Islande,

ils ont décidé d'implanter des alumineries et ils vont continuer de le faire. Là, tu dis : pourquoi ils font ça? Avec de grosses subventions d'énergie. Pourquoi? Parce qu'ils ont compris qu'une aluminerie est un moteur économique pour des régions parce qu'en ce moment, sur les 300 000 habitants de l'Islande, 200 000 habitent à Reykjavik, qui est la capitale. Il n'y a rien dans le reste de l'île, alors pour développer d'autres régions, ils vont implanter des alumineries et ils obligent les entreprises à s'établir à côté, et à développer une grappe autour de ça. Même chose dans les pays du Moyen-Orient, ils ont décidé de faire ça, parce qu'ils ont de l'énergie, mais parce que dans 15 à 20 ans, Oman n'aura plus d'huile, pis sa population en ce moment, ne travaille pas, ce sont tous des jeunes, ils n'ont aucune compétence. Dans 15 à 20 ans, le gouvernement se retrouve sans argent, ils redeviennent un pays du tiers monde. Donc, ils se sont dit : on va prendre notre argent, et on va investir à développer des industries. Ils vont implanter une grosse aluminerie, après ça, ils ont le port pis là, ils vont faire des usines d'alumine, de fluorite, de je ne sais pas quoi, ils ont tout un développement industriel en tête. Après, ils viennent greffer la transformation secondaire, à côté de l'usine. Donc, ils ont besoin de véhicules qui vont transporter, à côté, de l'aluminium liquide, puis ils disent aux gens, maintenant vous devez mettre 30 % de la main d'œuvre dans toutes vos entreprises qui vont faire de la sous-traitance pour cette usine-là, des gens d'Oman, donc, développer la main-d'œuvre omanaise. Donc, sont obligés, Alcan est obligée d'engager des gens de la place, de les former, leur donner une éducation, leur donner une expertise, mais ça c'est un plan à long terme basé sur une aluminerie comme moteur économique d'une région. Pis ça, c'est excellent, mais c'est un plan à long terme, pis ils ont les moyens de leurs ambitions, ils en ont de l'argent.

[...] Quand on arrive dans des endroits comme l'Islande ou le Moyen-Orient, ils ont compris qu'une aluminerie c'est un moteur économique, mais pris dans un plan beaucoup plus large. Ce n'est pas, je donne 500 mégawatts; donne-moi des emplois. Tu donnes 500 mégawatts, on prépare un parc industriel, on s'assure d'avoir d'autres entreprises autour, on se fait un port de mer, on s'assure d'avoir des partenaires sur le secondaire, et puis là, on vous oblige à vendre une partie de votre métal liquide à ces entreprises-là, il y a des obligations, il y a eu des règles, avant même. Là, nous, on est une région où l'aluminium, ça fait 100 ans quasiment que c'est ici, pis c'est stagnant, pis ça ne bouge pas, pis les gens ne sont pas innovateurs, mais quand tu dis : on construit en conséquence, ça va être le moteur économique de la région, bien c'est ce qui arrive. »



#### 5.2.2.5.4 *Redevances sur l'exploitation des richesses naturelles*

La région a besoin de fonds importants pour développer son créneau. Plusieurs personnes interrogées ont parlé des redevances que le gouvernement devrait donner aux régions en échange de l'exploitation de leurs richesses naturelles, y compris les ressources hydro-électriques. Il faut se souvenir que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a soumis cette question à sa population par référendum en novembre 2005. D'après trois personnes interrogées, la région n'a cependant pas déterminé comment ces nouveaux fonds, issus des redevances, seraient distribués :

« Il y a un gars qui n'arrêtait pas de dire : faut décentraliser pour ramener le pouvoir dans les régions, faut ramener le pouvoir pis l'argent dans les régions, pis il en remettait, pis un moment donné, l'intervention intéressante de Monsieur Boisclair, il dit : qu'est-ce que vous feriez avec le pouvoir pis l'argent? Un matin vous l'avez là, où commencez-vous? (rires) Vlan! Dans les dents, et le pire, c'est que tout le monde en région dit ça : on veut le pouvoir, on veut l'argent, on veut nos fonds, on veut ci, on veut ça. Qu'est-ce que vous faites avec? Ils ne savent pas. Personne ne le sait. »

#### 5.2.2.5.5 *Développement social*

Dans la procédure proposée par la firme de consultants dans le projet ACCORD, l'un des axes à développer, on l'oublie souvent, est celui d'améliorer le milieu et la qualité de vie de la région. Dans toutes les régions étudiées, elles sont, au plus, une ou deux personnes qui en parlent. Ces aspects sont aussi absents des plans d'action. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne fait pas exception à la règle; une seule personne a traité de cet aspect :

« Il faut que tu favorises également le domaine des arts, de la culture. Le monde, ce sont des humains qui travaillent dans les usines, mais ils ont d'autres préoccupations. Ça veut dire qu'il faut que tu t'assures d'avoir des soins de santé, des écoles, il faut que tu favorises les artistes pour qu'ils ne s'en aillent pas. Si t'as un milieu qui est *plate*, qui n'a rien, bien, les gens vont venir travailler pis aussitôt qu'ils vont avoir l'occasion, ils vont foutre le camp. En général, nous sommes des gens qui aiment bien, à part le travail, essayer de se changer les idées pis être créatifs pis évoluer un peu. Ce n'est pas nécessairement dans les entreprises qu'on se développe tout le temps ou on s'épanouit totalement et suffisamment. Moi je pense qu'il faut que ça

fasse partie des critères pour favoriser le développement, pas rien que le développement économique, mais (aussi) le développement social des régions. C'est ensemble, c'est lié. »

### 5.2.3 Synthèse & conclusion

Dans le projet ACCORD, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a été reconnue leader dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. D'ici 2010, la région désire se positionner avantageusement sur le marché mondial dans la transformation de l'aluminium et la fabrication d'équipements. Son plan d'action demande 42 M\$ pour sa réalisation. On anticipe la création de 1 000 emplois de 2004 à 2009 et des investissements de l'ordre 275 M\$.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean produit de l'aluminium depuis 1925. C'est l'entreprise Alcan<sup>283</sup> qui domine cette production en exclusivité. Encore aujourd'hui, l'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dépend beaucoup de la multinationale, mais celle-ci a réduit de près du tiers son nombre d'emplois au cours des 25 dernières années.

À la suite de la déclaration d'Alcan de ne plus investir dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, cette dernière a décidé de se tourner vers les produits de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium pour diversifier son économie. Des efforts importants ont été consacrés à ce volet au cours des dernières années. Depuis l'an 2000, elle dispose de crédits d'impôt qui lui sont spécifiques et qui visent à encourager les entreprises qui utilisent des composés d'aluminium dans leurs produits, à venir s'installer dans la région. Elle s'est dotée d'un organisme de soutien qui voit au développement de cette filière ainsi que de centres de recherche et des programmes de formation dans le domaine.

Certains pourraient croire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a tout ce qu'il faut pour réussir. Elle a une main-d'œuvre qualifiée et disponible, des outils de financement

---

<sup>283</sup> Le 12 juillet 2007, Rio Tinto a annoncé l'achat d'Alcan au coût de 38 G\$ US.

et des mesures fiscales, une entreprise phare (Société de la vallée de l'aluminium) qui pilote le projet, des centres de recherche et des programmes de formation dans le domaine, un réseau d'équipementiers et un réseau d'entreprises intéressées par la transformation de l'aluminium. La région commence à récolter les résultats de ses efforts, mais ceux-ci demeurent encore modestes. En 2003, sur 51 entreprises, le créneau comptait 17 entreprises dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium et plusieurs équipementiers; le créneau regroupe environ 6 000 travailleurs dont plus de 80 % sont employés par l'aluminerie Alcan.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a plusieurs défis à relever pour atteindre ses objectifs. La région dispose de peu d'expertise et d'infrastructures de transformation de l'aluminium. Elle éprouve des difficultés importantes dans sa capacité d'attirer de nouvelles entreprises qui préfèrent plutôt s'établir près des marchés. Les équipementiers sont dépendants de la multinationale et se concurrencent entre eux; ils sont encore peu présents sur le marché de l'exportation. La région ne dispose pas d'un avantage comparatif quant au prix de la matière première ou à son approvisionnement.

Les entreprises ont besoin qu'on leur facilite le financement de leurs projets, particulièrement aux étapes de démarrage et de prédémarrage. Elles demandent également que les mesures spécifiques auxquelles elles ont accès demeurent en vigueur encore pour plusieurs années afin de compenser leur éloignement des marchés. Elles aimeraient également une aide de la multinationale telle qu'un meilleur accès à son réseau d'affaires, un meilleur prix de la matière première et un approvisionnement en aluminium liquide.

Comme dans les autres régions, des PME du créneau perdent leurs meilleurs employés au profit de la grande entreprise parce que cette dernière est en mesure d'offrir un salaire plus élevé et de meilleurs avantages sociaux. Dans certains corps d'emploi, il est aussi difficile de trouver la main-d'œuvre avec expérience. Aussi, étant donné l'offre de formation en institution disponible par rapport au créneau, peu de demandes sont formulées sur la formation de la main-d'œuvre. On recense des besoins par rapport au bilinguisme dans les entreprises qui exportent leurs produits. Des mécontentements sont également

exprimés sur le plan de la syndicalisation de la main-d'œuvre. Finalement, peu de préoccupations sont exprimées envers la main-d'œuvre. Cette situation s'explique peut-être par le fait qu'il y a eu aussi peu d'embauches dans la région ces dernières années.

L'étude du créneau *Transformation de l'aluminium* démontre que les problèmes d'articulation ne sont pas attribuables au fait que d'autres programmes et politiques interfèrent dans la bonne marche du projet ACCORD. Les problèmes d'articulation sont liés à la capacité de poursuivre la démarche telle que pensée initialement, malgré le changement de gouvernement et les pressions politiques qu'exercent les autres régions qui disposent aussi d'alumineries sur leur territoire et qui ne bénéficient pas des crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium. Les problèmes d'articulation se reflètent également dans le fait que l'aluminerie Alouette située sur la Côte-Nord doit remplir des obligations de création d'emplois dans la transformation de l'aluminium, et au fait que la région de la Côte-Nord a aussi l'objectif de transformer l'aluminium et de favoriser l'expansion de ses équipementiers dans son créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*.

Les entreprises du créneau ont une bonne image des organismes de soutien de la région. La région mise effectivement beaucoup sur les organismes de soutien, en particulier, ses centres de recherche pour favoriser l'innovation et la création de nouvelles entreprises. Toutefois, les organismes de soutien sont trop nombreux, parfois encombrants et les mandats des uns et des autres se recoupent.

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le réseau des équipementiers et le réseau Trans-Al font figure d'exemple. Cependant, il est difficile de conclure que la région vit des relations harmonieuses de partenariat. Plusieurs conflits existent entre les villes et avec la CRÉ qui interfèrent dans le projet.

L'analyse du créneau *Transformation de l'aluminium* montre qu'au-delà des axes de développement proposés dans le projet ACCORD, de la présence des organismes de soutien, de la formation de la main-d'œuvre, du partenariat, etc., l'aide de la multinationale est essentielle à la réussite du créneau. Dans les infrastructures de transformation de

l'aluminium, seule une multinationale aurait les moyens d'investir parce que les coûts sont trop élevés, que les marges de profit sont minces et qu'il faut détenir un réseau de fournisseurs. De plus, il faut pouvoir s'approvisionner avec une matière première disponible qu'auprès des multinationales. Au niveau des équipementiers, percer un marché dominé par les multinationales n'est pas chose facile.

On convient qu'Alcan a beaucoup investi dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. On se demande cependant si cet investissement est à la hauteur des avantages qu'elle retire, notamment par rapport aux coûts d'électricité qu'elle paie. Les cas de l'Islande et d'Oman au Moyen-Orient portent à réfléchir sur les obligations que le gouvernement devrait exiger aux entreprises, notamment à Alcan, en contrepartie des avantages dont elles bénéficient. Plusieurs intervenants ont d'ailleurs fait mention de ces éléments ainsi que des redevances qui devraient revenir à la région en échange de l'exploitation des richesses naturelles, y compris les ressources hydroélectriques.

## 6. Le Québec maritime

Au Québec, trois régions périphériques en bordure du fleuve et du golfe du Saint-Laurent sont dénommées *Le Québec maritime*, ce sont : le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Depuis 1997, ces régions sont aussi dans les efforts de commercialisation auprès de la clientèle touristique hors Québec.

Dans les années 1990, les régions du Québec maritime ont été fortement ébranlées par les moratoires imposés par le gouvernement canadien pour stopper la diminution de l'approvisionnement en poissons de fond, en particulier la pêche à la morue dont dépendaient des milliers d'emplois du Québec maritime. Ainsi, au début des années 2000, une suite de politiques et stratégies ont été mises en œuvre pour stimuler les économies des régions maritimes sur de nouvelles bases. Au gouvernement provincial, on retrouve, entre autres, la Politique québécoise des pêches et de l'aquaculture *Cap sur l'innovation et le développement*<sup>284</sup> lancée en l'an 2000 par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) de l'époque, M. Rémy Trudel (le même ministre qui initiera par la suite, le projet ACCORD). Une politique du transport maritime et fluvial, *Le Québec à la barre*<sup>285</sup>, a été également préparée par le ministère des Transports.

À l'été 2001, le gouvernement du Québec a publié le document *Plein Cap sur la mer!*<sup>286</sup>, dans lequel il proposait une stratégie de développement englobant six secteurs d'activité reliés au domaine maritime : les pêches commerciales, l'aquaculture, la transformation des produits aquatiques, les biotechnologies marines, les technologies marines, la construction et la réparation navales. À la lecture du document, on comprend que cette stratégie a fortement inspiré le projet ACCORD tellement les définitions et la démarche que l'on y retrouve se ressemblent.

<sup>284</sup> MAPAQ. 2000. *Politique québécoise des pêches et de l'aquaculture : « Cap sur l'innovation et le développement »*. Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>285</sup> MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC. 2001. *Politique de transport maritime et fluvial : le Québec à la barre*. Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>286</sup> GOULET, D. 2000. *Plein Cap sur la Mer! Stratégie Québécoise de développement des ressources, sciences et technologies marines, Agir avec les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*. Québec : Gouvernement du Québec.

La Stratégie *Plein Cap sur la mer!* vise à créer un système productif local dans le secteur des ressources, sciences et technologies marines pour les trois régions du Québec maritime. L'objectif poursuivi est énoncé comme ceci :

« En soutenant le développement de ce créneau d'excellence, la stratégie entend accroître la richesse engendrée par l'activité économique, la production et l'emploi et, par conséquent, favoriser le bien-être et le développement de la population du Québec maritime. »<sup>287</sup>

On y retrouve les cinq orientations suivantes :

1. compléter et renforcer le système et le réseau d'innovation du créneau marin;
2. renforcer l'aide au prédémarrage et au démarrage d'entreprises;
3. organiser l'offre et assurer la promotion du créneau;
4. favoriser la venue de personnel qualifié et assurer la formation adéquate de la main-d'œuvre;
5. renforcer la veille stratégique<sup>288</sup>.

Pour assurer son succès, la Stratégie mise sur la recherche et le développement, le transfert technologique aux entreprises, le travail en réseau et le partenariat, l'aide au financement et à la commercialisation, la formation adéquate de la main-d'œuvre et la veille stratégique.

Sur une période de trois ans, le gouvernement du Québec entendait consacrer 30 M\$ à la réalisation de cette Stratégie. Cette aide financière aura permis la création de plusieurs organismes de soutien tels que le Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM), les Biotechnologies Océanova inc., le Centre interdisciplinaire en développement de la cartographie des océans (CIDCO)<sup>289</sup>.

---

<sup>287</sup> Idem, 51.

<sup>288</sup> Idem, 53.

<sup>289</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Stratégie de développement et plan d'action du créneau d'excellence Ressources, sciences et technologies marines.*

## 6.1 *Entente ACCORD 1*

À l'automne 2002, les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont identifié le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* (appelé aussi créneau marin ou maritime) comme étant un créneau leader dans le projet ACCORD, un créneau auquel elles sont associées conjointement. Ce créneau comprend les mêmes secteurs d'activités que la stratégie *Plein Cap sur la mer!*; ceux-ci sont cependant remaniés en quatre filières : l'Aquaculture; les Biotechnologies marines; la Capture et la transformation de la biomasse marine; et les Technologies marines (ce secteur contient, entre autres, la construction et la réparation navales). Le Projet ACCORD poursuit en quelque sorte, les travaux qui avaient été amorcés dans la Stratégie Plein Cap sur la mer!:

« D'une part, on cherchait à identifier des avenues de développement parce que le MAPAQ a eu des problèmes importants à partir de 94 avec la crise de poissons de fond, la morue, tout ça. Donc, à partir de là, on commençait à regarder comment on pourrait exploiter de façon différente la mer. En même temps, il y avait un problème au niveau de la coordination interrégionale. Tu avais le Bas-St-Laurent, la Gaspésie, la Côte-Nord. Ce n'est pas facile de faire travailler ce monde-là ensemble. Ce groupe qui travaillait sur *Plein Cap sur la mer!*, c'était la première fois qu'il faisait un comité interrégional et interministériel. Il y avait les 3 régions assises à la table avec les 3 ministères et c'est ça qui a donné la stratégie *Plein cap sur la mer!*. Et là, je dirais que parallèlement à ça, un moment donné, il est arrivé la stratégie ACCORD du gouvernement du Québec. Nous autres, on a eu un bon *timing* parce qu'on travaillait déjà sur cette chose-là quand ACCORD est arrivé, [...] c'est comme si on avait un travail de débroussaillage qui était déjà fait au niveau de l'identification des créneaux d'excellence. [...] C'est ça qui a fait que le créneau maritime, rapidement au niveau ACCORD (a été sélectionné), pis on est une des premières régions à signer l'ACCORD 1, parce que déjà le travail était quasiment fait. »

## 6.2 *Créneau Ressources, sciences et technologies marines*

Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a fait l'objet d'une entente de mise en œuvre (ACCORD 2) le 30 novembre 2006. Une stratégie et un plan d'action pour chacune des filières ont été élaborés et approuvés par les instances régionales et le



gouvernement du Québec. Dans cette entente et contrairement à celles que l'on retrouve dans d'autres créneaux, on y précise que les créneaux d'excellence feront l'objet d'un traitement particulier dans le cadre des programmes administrés par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). De plus, on fait état des différents programmes et mesures du MDEIE et du MAPAQ ainsi que des budgets qui y sont alloués pour démontrer le potentiel d'investissement du gouvernement dans ce créneau.

## **6.2.1 Projet ACCORD**

Cette partie commence par les critères de sélection du créneau, suivie par la définition du créneau et par l'identification des objectifs poursuivis. Ensuite sont présentés la stratégie et le plan d'action de chaque filière du créneau, étant donné que celles-ci disposent d'une vision, d'orientations et des objectifs stratégiques qui leur sont spécifiques. Puis vient une estimation des investissements nécessaires pour réaliser le plan d'action et les objectifs d'affaires (ex. : cibles d'emploi) anticipés. Enfin, nous présentons le comité de créneau de chaque région.

### **6.2.1.1 Critères de sélection du créneau**

Des propos des personnes interrogées, on comprend qu'au départ, le choix des filières du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* était lié à leur potentiel d'exportation sur le marché international conformément à l'esprit du projet ACCORD. Cette orientation favorisait cependant les filières Biotechnologies marines et Technologies marines, surtout situées dans la région du Bas-Saint-Laurent. Le choix des filières du créneau a été élargi par la suite pour que toutes les régions du Québec maritime y trouvent leur intérêt en matière de développement économique :

« Il y avait la Stratégie *Plein cap sur la mer!*, mais ça a quand même bougé (depuis la définition des filières) parce que je pense qu'au début l'aquaculture n'était pas là. Le critère (de sélection), c'était de trouver des créneaux où il y avait des possibilités de développement, d'exportation [...] On a plusieurs chantiers qui font de la réparation et de la construction

navales dans le Québec maritime, mais avec les personnes et la grandeur des chantiers, il n'y a pas de possibilités d'attirer la construction de gros navires ou tout ça. Donc, ce n'est pas (pour) le marché (international), c'est principalement pour le marché local, malgré qu'on fait beaucoup de l'innovation. Tandis qu'au niveau des Biotechnologies et des technologies marines, on vise le marché international, donc c'était le critère (de sélection). L'aquaculture pis la transformation des produits de la mer, [...] moi, je trouve que c'est un peu moins porteur. Vous savez, c'est difficile. »« En fait, le créneau des Biotechnologies, c'est depuis 98 qu'on travaillait à mettre en place un centre de recherche qui est le CRBM pour développer, disons, un laboratoire qui serait spécifiquement dédié aux Biotechnologies marines. À la suite d'une étude de marché faite par la firme Samson Bélair, on s'était rendu compte que c'était un créneau qui était potentiellement très intéressant. [...] De fil en aiguille, ce secteur-là est devenu un secteur prioritaire dans le Bas-St-Laurent et les ministères ont vu qu'il y avait un potentiel pour le développement industriel. Ça a été placé dans les priorités d'ACCORD. L'aquaculture, c'était plus au niveau de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine où il y avait un intérêt là aussi, ça a été rajouté. Au niveau des technologies marines, on avait un autre centre de recherche qui est Innovation maritime, ils ont démontré un potentiel de créer des entreprises. On avait le CIDCO, le centre interdisciplinaire de développement de la cartographie des océans qui est aussi associé aux technologies. Donc, ce créneau-là a été mis aussi dans le créneau ACCORD. »« Un moment donné, on a dit qu'il y a la mariculture, donc toute l'aquaculture en eau salée. On a dit après ça qu'il y a la transformation des produits de la mer parce qu'il y a des technologies marines dans lesquelles s'inscrivent les Biotechnologies marines. Et aux dernières réflexions, on a fait ajouter toutes les notions de technologies de la capture qui avaient été complètement mises de côté lors des réflexions préalables. »

### 6.2.1.2 Définition du créneau

Tel que mentionné précédemment, le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* comprend 4 filières : Aquaculture, Biotechnologies marines, Capture et transformation de la biomasse marine et Technologies marines. L'Aquaculture comprend l'élevage ou la culture des poissons, mollusques, crustacés, plantes et autres ressources vivantes en eau douce ou en eau salée (mariculture). Les Biotechnologies marines se définissent comme « l'ensemble des techniques de fabrication et de modifications de produits issus d'organismes vivants ou de leurs éléments pour adapter ou créer des produits

destinés à des usages précis »<sup>290</sup>. Ce sont des molécules extraites de poissons, crustacés et algues qui entrent dans la fabrication de produits utilisés par exemple dans les secteurs de la santé, des aliments et dans les cosmétiques. Lorsqu'on parle de *Capture et de transformation de la biomasse marine*, il s'agit des activités de pêche et de transformation pour le marché alimentaire, mais également pour la filière des Biotechnologies marines. Les Technologies marines englobent plusieurs activités : les services et technologies de l'information maritime, le transport maritime (architecture, construction et réparation navales), les systèmes intelligents de transport, l'environnement marin, l'exploration et exploitation, les travaux sous-marins, la géomatique marine.

### 6.2.1.3 Objectifs poursuivis

Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ressemble à plusieurs égards à la stratégie *Plein cap sur la mer!* en ce qui concerne les orientations et objectifs. Toutefois et contrairement à ce que l'on observe dans d'autres créneaux, il ne propose pas d'objectifs ou des orientations communes. Dans la stratégie et le plan d'action 2006-2011 du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* du projet ACCORD, chaque filière a sa propre vision, ses orientations stratégiques, ses objectifs d'affaires et opérationnels.

### 6.2.1.4 Stratégie et plan d'action élaborés

La Stratégie du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* diffère de celles des autres créneaux. Chaque filière est expliquée brièvement, avec ses forces et ses faiblesses, afin que le lecteur puisse comprendre le chemin parcouru, les défis et contraintes à surmonter et le chemin à prendre pour les années à venir. Cette façon de faire a le mérite de fournir au lecteur les éléments de base à sa compréhension. Dans un style clair et concis, les auteurs y décrivent également la démarche utilisée et les étapes de réalisation. La Stratégie du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* est suivie d'un plan

---

<sup>290</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Signature de l'entente de mise en œuvre : « Ressources, sciences et technologies marines »*. Filière « Biotechnologies marines », fiche technique.

d'action détaillé de chaque filière reprenant les différents axes de développement, tels que proposé dans la démarche du projet ACCORD : *Entreprises et entrepreneuriat, Innovation et développement, Alliances et partenariats, Formation de la main-d'œuvre, Infrastructures, Organisation et financement*. Pour plus de compréhension sur les intentions créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, nous présentons un portrait des actions projetées dans chaque filière.

#### A) *L'Aquaculture*

Dans la stratégie et le plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, la filière Aquaculture présente une vision, des orientations et des objectifs stratégiques relativement modestes par rapport à ceux des autres créneaux. La vision qu'elle propose n'est pas de devenir un leader sur la scène internationale. On y indique simplement que l'industrie aquacole sera d'ici 2016 : « [...] reconnue pour ses pratiques d'élevage innovatrices, adaptées au milieu nordique et respectueuses de l'environnement » (:31). La filière Aquaculture poursuit trois orientations stratégiques, à savoir :

- favoriser l'implantation, la consolidation et le développement d'entreprises aquacoles rentables dans les régions de l'est du Québec;
- développer et adopter des approches novatrices pour la mise en marché des produits aquacoles;
- intégrer l'industrie aquacole au milieu côtier en tant qu'utilisatrice responsable et légitime.

Malgré son apparence de modestie, le plan d'action de la filière Aquaculture est ambitieux et propose près d'une centaine d'activités réparties en 16 objectifs opérationnels, presque toutes liées à la mariculture. Par exemple, dans le volet *Entreprises et Entrepreneuriat*, on vise notamment à améliorer la gestion et augmenter la productivité des entreprises maricoles ainsi que stimuler la croissance des ventes de moules en particulier sur le marché du Québec. Dans l'axe *Innovation et Développement*, on veut accroître la Recherche et développement, maintenir en régions, des équipes de recherche spécialisées en mariculture, diversifier les espèces et la gamme de produits maricoles offerts. L'axe

*Alliances et Partenariats* vise à améliorer les mécanismes de collaboration avec la Société de développement de l'industrie maricole (SODIM) ainsi qu'avec le Réseau aquaculture du Québec (RAQ). En ce qui a trait à la *Formation et main-d'œuvre*, les actions touchent le Centre spécialisé des pêches (CSP) et le Conseil sectoriel de la main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM). Dans le premier cas, on désire offrir sur tout le territoire la formation de niveau professionnel et technique en mariculture notamment par le biais de la formation à distance, inclure des stages d'apprentissage en entreprise et prévoir des passerelles avec le milieu universitaire. Dans le deuxième cas, en plus de planifier une étude sur les besoins de main-d'œuvre en mariculture, on désire mettre en place un programme de reconnaissance et de développement des compétences à l'intention des travailleurs maricoles. Dans le volet *Organisation et financement*, on pense à établir un programme d'assurance-récolte comme il en existe en agriculture, à maintenir un fond d'investissement dans le domaine, à supporter les travaux de la SODIM, du Réseau des mariculteurs du Québec (RMQ) et de la Table maricole et à organiser un colloque en mariculture une fois tous les deux ans. Dans le volet *Qualité et milieu de vie*, il s'agit de « faire connaître et reconnaître la mariculture comme une industrie propre et pourvoyeuse de produits sains » (objectif 14). L'axe *Infrastructures* prévoit des services portuaires adaptés pour l'instauration d'un réseau de parcs maricoles ainsi que pour la réalisation d'activités de recherche et développement et de transfert technologique sur tout le territoire.

### *B) Biotechnologies marines*

La vision de développement de la filière Biotechnologies marines consiste à faire en sorte que celle-ci soit d'ici dix ans : « [...] compétitive, diversifiée, présente sur les marchés internationaux et respectueuse de l'environnement ». On ajoute que cette filière sera reconnue pour « son système d'innovation performant et son réseau d'entreprises rentables ». Elle sera composée « d'entreprises performantes, d'emplois de haute qualité et

générera des résultats scientifiques et technologiques reconnus »<sup>291</sup>. La stratégie retient six orientations, dont le libellé est très détaillé :

- favoriser des applications industrielles pour les différents secteurs de marché des biotechnologies marines par la valorisation des coproduits de l'industrie de la pêche et de la transformation des produits de la mer, de la biomasse obtenue de l'aquaculture et de la biomasse marine issue des eaux froides du fleuve, de l'estuaire et du golfe Saint-Laurent;
- développer et maintenir les éléments clés de la chaîne d'innovation (R&D) et de production, notamment en matière de :
  - caractérisation et criblage des propriétés des ingrédients actifs (objectivation);
  - développement de procédés, extraction, concentration, purification et formulation;
  - fabrication, commercialisation et distribution;
  - formation continue des ressources humaines.
- favoriser l'implantation et la croissance d'entreprises en offrant et en maintenant un encadrement et soutien scientifique, technologique, d'affaires et financier;
- favoriser la production industrielle en mettant en place, maintenant et optimisant la productivité des procédés de fabrication des industries de valorisation et de biotechnologies marines;
- favoriser la commercialisation en développant un positionnement stratégique sur les marchés nationaux et internationaux en s'appuyant sur la puissance des intervenants clés et les opportunités offertes par le système productif;
- favoriser la reconnaissance internationale de l'innovation en développant et soutenant des alliances entre les entreprises, les universités et les centres de recherche et avec les régions d'excellence à travers le monde.

---

<sup>291</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Signature de l'entente de mise en œuvre : « Ressources, sciences et technologies marines »*. Filière « Biotechnologies marines », fiche technique.

À partir de ces orientations, quatre objectifs stratégiques ressemblant à ceux de la Stratégie *Plein Cap sur la mer!* ont été identifiés :

- développer une masse critique d'entreprises dans la filière des Biotechnologies marines;
- mettre en place un environnement favorable à la croissance et à l'implantation d'entreprises dans la filière Biotechnologies marines;
- compléter et renforcer le système d'innovation et les réseaux;
- attirer, développer et maintenir une main-d'œuvre de qualité et productive.

Le plan d'action de la filière Biotechnologies marines prévoit 12 objectifs opérationnels, dont celui de développer et consolider les entreprises existantes et attirer de nouvelles entreprises, dont une entreprise phare. Pour le volet *Entreprises et entrepreneuriat*, l'organisme Technopole maritime du Québec (TMQ) verra à attirer des investisseurs et à mettre en place un réseau d'accueil et de références pour ceux-ci. Il aura également le mandat de susciter l'entrepreneuriat et de créer de nouvelles entreprises, notamment par le biais d'adoption de pratiques d'essaimage, de *spin off* découlant des centres de recherche du Québec maritime. Il développera également une stratégie de commercialisation et des outils de promotion. Au volet *Organisation et financement*, on se préoccupe de l'approvisionnement continu en matières premières. Dans l'axe *Innovation et développement*, le Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM) se dotera de nouveaux investissements afin d'accueillir 25 projets industriels dans les cinq prochaines années. On désire également « [...] appuyer la recherche précompétitive, précommerciale et industrielle et établir des liens avec le marché ». Au chapitre des *Alliances et Partenariat*, on désire que les organismes de recherche et développement, les experts et les industries travaillent davantage en réseau au Québec et à l'international. En ce qui concerne l'axe *Formation et main-d'œuvre*<sup>292</sup>, il s'agit ici surtout d'offrir une gamme de programmes de formation de tous les niveaux dans le domaine des biotechnologies marines. Des ententes de collaboration avec les maisons d'enseignement situées à

---

<sup>292</sup> Dans le plan d'action, inscrit sous l'axe *Infrastructure*, probablement une erreur.

l'extérieur du Québec maritime sont également au programme. On désire aussi attirer la main-d'œuvre dans ce secteur provenant, en partie, de l'extérieur du Québec. Le Conseil sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes aura aussi de nouveaux mandats liés à cette filière.

### *C) Capture et transformation de la biomasse marine*

La filière Capture et transformation de la biomasse marine, comme celle de l'Aquaculture, affiche une vision de développement à moyen terme prudente. D'ici 2016, on vise à ce que le Québec maritime soit reconnu comme un leader en raison de son « exploitation durable et rentable d'une ressource renouvelable, par sa valorisation optimale des ressources marines disponibles qui fournissent une diversité de produits reconnus mondialement »<sup>293</sup>. Pour ce faire, les acteurs du projet ACCORD se sont arrêtés sur les orientations stratégiques suivantes :

- accroître la valeur et la diversité des captures et des produits transformés à des fins alimentaires, particulièrement pour les marchés de niche et des produits destinés aux secteurs des biotechnologies marines, par une utilisation maximale de la biomasse;
- adopter, optimiser et adapter les technologies pour réduire les coûts de production et améliorer la productivité des entreprises;
- développer et adopter des approches novatrices de mise en marché des produits et coproduits marins en préconisant des alliances stratégiques entre les entreprises situées en milieu maritime et celles des milieux urbains favorisant ainsi une plus grande pénétration des produits marins sur les différents marchés;
- valoriser les coproduits (résidus) qui proviennent de tout processus de transformation des produits marins.

Au plan d'action, sur dix-neuf objectifs opérationnels spécifiés, sept concernent le volet *Entreprises*. Il s'agit en premier lieu de sécuriser les approvisionnements des

---

<sup>293</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Signature de l'entente de mise en œuvre : « Ressources, sciences et technologies marines »*. Filière « Capture et transformation de la biomasse marine », fiche technique.



entreprises de capture et de transformation. Plusieurs actions concernent le gouvernement fédéral, en l'occurrence le ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO)- région du Québec. Ce sont le Réseau des pêches et aquaculture Québec (RPAQ), les Associations de pêcheurs et les pêcheurs eux-mêmes qui sont maîtres d'œuvre de ce premier objectif. Les autres objectifs de cet axe concernent l'industrie et les projets de développement des promoteurs en cours. Ils visent à développer de nouvelles pêcheries, diversifier et augmenter les sources d'approvisionnement notamment par les importations de matières premières, accroître la valeur des produits transformés par des lignes de produits en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, optimiser les équipements et les opérations (ex. : pour le cassage du crabe), implanter des lignes de fractionnement de biomasses à proximité des usines de transformation et implanter des infrastructures de manutention et de transformation de nouvelles espèces, afin d'accroître la période d'opération des entreprises. Pour le volet *Entrepreneuriat*, Technopole maritime du Québec veillera à organiser des ateliers de formation et de travail sur différents thèmes (ex. : nouvelles technologies, transfert technologique, essaimage, etc.) espérant susciter de nouvelles idées de développement et l'entrepreneuriat. Au niveau de l'axe *Innovation et développement*, tout reste à faire dans la transformation, semble-t-il. On évalue les besoins de soutien à l'innovation, on élabore des programmes de recherche, on adapte des centres pilotes et des laboratoires de transformation, on développe un centre d'incubation pour les projets industriels, on soutient des missions industrielles et scientifiques, on consolide le réseau d'aide technique aux entreprises de transformation pour mieux adapter les produits aux besoins des marchés, etc.

En matière de capture, plusieurs actions concernent le Centre spécialisé des pêches et le Centre collégial de transfert et de technologies des pêches (CSP-CCTTP). Ces actions ont pour but d'améliorer l'innovation dans les entreprises de capture et leur productivité. On parle ici d'un service de technologie en pêche, d'expertises en gestion, finances et génie, des partenariats formels entre l'industrie et le monde de la recherche, de la consolidation des activités du CSP-CCTTP, etc. Sous le même axe, il y a également le renforcement des efforts de commercialisation des produits par différentes actions. On pense à des moyens de promouvoir la qualité des produits du Québec et le respect des plus

hauts standards environnementaux. Sous le vocable *Alliances et Partenariats*, on veut constituer des alliances stratégiques entre entreprises pour la mise en marché et l'adoption de stratégies ciblées de marketing. On veut également nouer des alliances au niveau de la recherche et développement en ce qui a trait à la transformation de la biomasse, avec un réseau de chercheurs de l'Europe et de l'Amérique. Sous l'axe *Formation de la main-d'œuvre*, en plus d'évaluer les besoins de main-d'œuvre pour l'avenir dans cette filière avec l'aide du CSMOPM, on songe à dispenser une formation de niveau professionnelle et collégiale multidisciplinaire (DEP multidisciplinaire et double DEC - pêche et mécanique). Avec les maisons d'enseignement, on envisage plus de stages en milieu de travail, plus de formation à distance ainsi que des formations sur la valorisation des coproduits. Pour ce qui est des *Infrastructures*, on prévoit des salles de visioconférences et de meilleurs moyens de formation à distance. On se soucie également du maintien des infrastructures de pêche (quais, parcs industriels, etc.). Finalement, dans le volet *Organisation et Financement*, il y a le soutien aux associations de la filière et à leurs activités notamment le Forum national des Pêches et de l'Aquaculture commerciales qui a lieu aux deux ans, les travaux de la Table des Pêches maritimes du RPAQ et autres. D'autres soutiens au financement de la filière sont demandés, entre autres une assurance-pêche basée sur l'assurance-récolte en agriculture, un fonds de soutien à l'innovation, un crédit d'impôt applicable aux entreprises de la transformation des produits de la mer disponible à l'ensemble du Québec maritime.

#### D) *Technologies marines*

La filière Technologies marines du créneau semble bien prometteuse à la lumière de la vision de développement qui est projetée : « D'ici 2016, le Québec maritime sera un leader mondial en technologies marines notamment dans les ressources renouvelables, des services publics et des services et technologies de l'information maritime qui respectent les notions de développement durable »<sup>294</sup>. Le projet ACCORD espère que la filière Technologies marines sera « [...] composée d'entreprises exportatrices performantes,

---

<sup>294</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT, CÔTE-NORD, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Signature de l'entente de mise en œuvre : « Ressources, sciences et technologies marines »*. Filière « Technologies marines », fiche technique.

d'emplois hautement spécialisés et produira des résultats scientifiques et technologiques reconnus». Elle sera non seulement dotée « [...] d'infrastructures industrielles, technologiques et scientifiques à la fine pointe », mais elle aura mis en place des stratégies de commercialisation lui assurant un positionnement à l'étranger.

Cinq orientations stratégiques sont précisées :

- stimuler la demande en matière de technologies et services maritimes autour de l'expertise développée par les centres de recherche et de transfert et les entreprises du Québec maritime;
- renforcer le maillon industriel de la région en favorisant le développement d'entreprises de technologies et services maritimes;
- développer une approche de gestion des opportunités et élaborer des propositions spontanées selon les opportunités identifiées;
- accélérer le transfert de technologies innovantes issues de la recherche locale vers l'industrialisation de produits commerciaux;
- développer et soutenir des alliances entre les entreprises, les universités et les centres de recherche et avec les régions d'excellence à travers le monde.

De ces orientations, deux objectifs stratégiques sont dégagés :

7. développer une masse critique d'entreprises dans la filière des Technologies marines;
8. mettre en place un environnement favorable à la croissance et à l'implantation d'entreprises dans la filière du créneau :
9. adapter l'appui technique et financier aux besoins des entreprises;
10. compléter et renforcer les infrastructures, le système d'innovation et les réseaux;
11. attirer et développer une main-d'œuvre de qualité, motivée et productive.

Au plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, la filière Technologies marines comprend 11 objectifs opérationnels. Au volet *Entreprises*, on désire développer et consolider les entreprises existantes. On pense, entre autres à soutenir les efforts de commercialisation. On veut également attirer de nouvelles entreprises en

développant une stratégie de prospection d'investisseurs pour le Québec maritime et en embauchant un démarcheur. On vise aussi à susciter l'entrepreneuriat en inventoriant les technologies développées par les centres de recherche, en soutenant les efforts des centres de recherche et les promoteurs aux différentes étapes menant à la mise en marché, en informant les entreprises et les étudiants sur les opportunités d'affaires dans le domaine, et en organisant des rencontres entre entreprises et les centres de recherche. Ces activités seront sous la responsabilité de Technopole maritime du Québec (TMQ). Au volet *Organisation et financement*, de nouveaux leviers financiers sont demandés, entre autres, un crédit d'impôt remboursable pour le secteur des technologies marines. Sous le même volet, des actions sont planifiées en vue d'accompagner 12 nouvelles entreprises d'ici 5 ans. On veut aussi mettre sur pied un complexe physique ou virtuel d'incubation d'affaires lié aux centres de recherche dans chacune des trois régions. Un autre objectif opérationnel concerne l'accélération de la circulation de l'information stratégique, entre autres avec l'implantation d'une cellule de veille stratégique touchant le créneau marin. Sous l'axe *Innovation et développement*, on poursuit l'objectif de mettre en place et de consolider des centres de recherche et d'essais industriels et des unités d'appui technologique aux entreprises. Il s'agit d'un investissement de l'ordre de 15 M\$ en immobilisations et équipements et de l'embauche de 30 employés supplémentaires en R&D dans les centres existants. Sous le volet *Alliances et Partenariat*, on veut mettre en réseau les organismes de R&D, plus précisément, obtenir 40 projets réalisés en partenariat d'ici 5 ans. Il s'agit d'un programme d'échange international avec des pays d'Europe et des États-Unis. D'autres activités de mise en réseau sont prévues entre les entreprises et les organismes de soutien (R&D, formation) organisées par Technopole maritime du Québec. Ce dernier entend d'ailleurs déployer ses services dans les trois régions du Québec maritime (au lieu d'une seule). Dans l'axe *Formation et main-d'œuvre*, on désire s'assurer que la filière compte sur des ressources humaines de tous les niveaux de qualification. Pour ce faire, on pense à une certification internationale en spécialisation hydrographique, des ententes de collaboration avec des maisons d'enseignement situées à l'extérieur du Québec maritime et une meilleure coordination entre les besoins et l'offre de formation. On poursuit également l'objectif de

promouvoir les possibilités de formation et de carrières dans cette filière par le biais de l'activité « Carrefour maritime », la participation à des salons, l'offre de bourses, etc.

Comme on vient de le voir, la vision de développement, les orientations et les objectifs stratégiques et opérationnels de la filière Technologies marines ressemblent de près à ceux de la filière Biotechnologies marines.

#### 6.2.1.5 Investissements nécessaires estimés

Contrairement aux autres créneaux étudiés, le plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ne contient pas de détails sur les coûts de réalisation de chacune des activités. Il n'existe qu'un sommaire à la page 35 réparti par filière et par type de dépenses selon une nomenclature différente de celle des axes de développement. La réalisation du plan d'action suppose un investissement colossal, de l'ordre de 328,5 M\$, « dont un certain pourcentage proviendrait de sources privées et gouvernementales » sur cinq ans pour les trois régions maritimes. Il semble qu'une large part de cet investissement provient des programmes gouvernementaux, si l'on se fie au profil des organismes qui en bénéficient dans le plan d'action. La répartition de cet investissement par filière est présentée au Tableau XLII.

**Tableau XLII. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* selon la filière, 2006-2011**

Filière	M\$
Aquaculture	86,90 \$
Biotechnologies marines	35,10 \$
Capture et transformation	85,00 \$
Technologies marines	53,10 \$
Frais communs	68,40 \$
<b>Total</b>	<b>328,50 \$</b>

Lors de l'élaboration de la Stratégie Plein Cap sur la mer!, les Biotechnologies marines et les Technologies marines ont bénéficié d'une part importante des investissements. Cet état de fait explique peut-être pourquoi au Tableau XLII, les filières de l'Aquaculture et de la Capture et transformation bénéficient le plus des investissements. Au

même tableau, on dénote également des frais communs de 68,4 M\$. Selon le plan d'action, ceux-ci serviront à la mise sur pied de services d'incubation d'affaires liés aux centres de recherche ainsi qu'à la mise en place et la consolidation du réseau des acteurs du créneau. Sous le même chapeau des frais communs, un fonds d'investissement de l'ordre de 20 M\$ pour les entreprises et un fonds d'aide à l'industrie de 10 M\$ pour la réalisation d'études, dédiées au créneau marin excluant la mariculture, sont également prévus.

Le Tableau XLIII illustre les investissements nécessaires par type de dépenses. On remarque notamment que près de 100 M\$ seront consacrés à des dépenses d'immobilisations, 56 M\$ pour des frais de fonctionnement, plus de 35 M\$ en R&D et transferts technologiques, 75 M\$ en fonds d'innovation et d'investissement et seulement 7,4 M\$ pour des activités liées à la formation et la main-d'œuvre.

**Tableau XLIII. Investissements nécessaires à la réalisation du plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* selon le type de dépenses, 2006-2011**

Type de dépenses	M\$
Développement de marchés	16,80 \$
Formation et main-d'oeuvre	7,40 \$
Frais de fonctionnement	56,00 \$
Immobilisations	97,30 \$
Infrastructures	22,30 \$
Mandats spécifiques	18,00 \$
R&D et transferts technologiques	35,60 \$
Fonds d'innovation	35,60 \$
Fonds d'investissement	39,50 \$
<b>Total</b>	<b>328,50 \$</b>

### 6.2.1.6 Objectifs d'affaires anticipés

Même si la réalisation du plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* demande un effort important en matière d'investissements, les acteurs du créneau n'anticipent pas de retombées économiques majeures au chapitre de l'emploi,

en proportion des sommes investies. Il faut dire que les filières du créneau ont atteint des degrés divers de développement. D'une part, les filières des Biotechnologies marines et des Technologies marines sont bien équipées en institutions de recherche et autres, mais elles manquent d'entreprises dans leur domaine. D'autre part, les filières Aquaculture et Capture *et transformation de la biomasse marine* disposent d'entreprises, mais leur défi est de devenir plus rentable. Dans un cas, il y a un potentiel de création d'emplois avec la venue de nouvelles entreprises et dans l'autre, peut-être le contraire si les entreprises intègrent de nouvelles technologies et des processus de travail qui les rendent plus performantes. Au total, pour un investissement de près de 330 M\$, la stratégie du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ne se prononce que sur la création « potentielle » de 325 emplois.

À entendre certains intervenants, les objectifs d'affaires au chapitre de l'emploi, inscrits au plan d'action ne sont pas sérieux. De plus, une partie des retombées économiques sur le plan de l'emploi sont en fait des emplois subventionnés par l'État dans les centres de recherche ou de transfert technologique :

« Dans le comité ACCORD, ils parlaient de 400 emplois. Je pense que c'est un peu optimiste. Déjà, quand on regarde ce qui s'est fait depuis les 5 dernières années, on a quand même créé au-dessus d'une centaine d'emplois avec ce créneau-là. » « Mais dans le secteur maritime, dans les dernières années sur le plan des emplois et des retombées économiques, il y en a déjà. [...] Des centres de recherche qu'on a mis sur pied comme le CRBM qui est venu au monde en 2003 : 30 personnes maintenant. Innovation maritime qui est née en 2001 [...] est rendue à 25 personnes. On a CIDCO qui est rendu une douzaine de personnes. On a des entreprises qui n'existaient pas, qui ont 10 à 12 personnes chacune. » « Eux parlent d'emplois, mais c'est... c'est une image! (rires) »

Plus précisément, dans les filières des Biotechnologies marines et des Technologies marines, on prévoit la création de l'ordre de 175 et 150 emplois respectivement d'ici 2011, et/ou (nos soulignés) la création de 10 nouvelles entreprises et/ou (nos soulignés) des investissements par les entreprises de 35 M\$ (Biotechnologies marines) et 75 M\$ (Technologies marines). Le plan d'action devrait également accroître les investissements en R&D de l'ordre de 35 M\$ dans le premier cas et de 12 M\$ dans le second. Dans la filière

Biotechnologies marines, on ajoute aussi un accroissement des exportations de 25 M\$ en 2011 (Tableau XLIV).

**Tableau XLIV. Objectifs d'affaires à atteindre d'ici 2011, filières Biotechnologies marines et Technologies marines**

Objectifs d'affaires	Biotechnologies marines	Technologies marines
Emplois (nombre)	175	150
Nouvelles entreprises (nombre)	10	10
Investissements par les entreprises (M\$)	75	75
Investissements en R&D (M\$)	35	12
Exportations (M\$)	25	n.d.

Les filières Aquaculture et Capture et transformation de la biomasse marine ont des objectifs d'affaires bien différents des filières précédentes. Dans la filière Aquaculture, on anticipe dix nouvelles entreprises, une réduction de 20 % du coût de revient moyen de chacune (nos soulignés) des productions aquacoles, une croissance de 400 % de la production vendue, et enfin, une part de marché de la demande de moules au Québec de l'ordre de 30 %. Dans celle de la Capture et la transformation, on se donne l'objectif d'exploiter cinq nouvelles espèces (ou espèces sous-exploitées) et de mettre en marché 20 nouveaux produits transformés. Les frais d'exploitation des entreprises seront diminués d'un minimum de 5 % et on espère une croissance de 10 % de la diversité et de la valeur des productions des usines de transformation (de 300 M\$ à 330 M\$). Le Tableau XLV résume ces données.



**Tableau XLV. Objectifs d'affaires à atteindre d'ici 2011, filières Aquaculture et Capture et transformation**

<b>Objectifs d'affaires</b>	<b>Aquaculture</b>	<b>Capture et transformation</b>
Nouvelles entreprises (nombre)	10	n.d.
Nouvelles espèces et nouveaux produits transformés (nombre)	n.d.	5 et 20
Diminution du coût (%)	20	5
Croissance de la valeur des productions (%)	400	10
Parts de marché au Québec – mytiliculture (%)	30	n.d.

#### **6.2.1.7 Composition du comité de créneau**

Pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action, le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* s'est divisé en quatre sous-comités représentant chaque filière. Plus de 250 personnes ont participé aux différents travaux. Beaucoup d'efforts ont été consacrés à la concertation interrégionale, on parle ici d'une période de plus de trois ans pour adopter la stratégie et le plan d'action.

Les noms des membres du comité de créneau *Ressources, sciences et technologies marines* de chacune des régions apparaissent ci-après (Tableau XLVI à Tableau XLVIII).

##### *Bas-St-Laurent*

La région du Bas-Saint-Laurent, en particulier la ville de Rimouski, détient un nombre important de chercheurs dans les domaines des biotechnologies et technologies marines. Plusieurs des centres de recherche cités dans le plan d'action y sont situés. Au Tableau XLVI, on remarque que les participants de la région du Bas-Saint-Laurent au comité du créneau proviennent presque tous des filières Biotechnologies et Technologies marines.

Le créneau maritime du Bas-Saint-Laurent est composé de quelques entreprises (SeaQuest Technologies, Trifide, Pro-Algues, Océanova Biotechnologies, ABK Gaspésie inc.), des organismes sans but lucratif (ISMER, CIDCO, CRBM, Innovation-Maritime, Technopole maritime), des professeurs de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), des maisons d'enseignement (IMQ, Centre de technologie physique de La Pocatière), ainsi que des institutions gouvernementales (Institut Maurice Lamontagne (IML), MDEIE, DEC, MAPAQ).

### *Côte-Nord*

Dans la région de la Côte-Nord, le comité de créneau est composé de représentants des différentes filières (Tableau XLVII). On observe également un souci de représentation du territoire de la Côte-Nord. De la Haute-Côte-Nord, on retrouve deux participants dans le domaine de l'aquaculture (Coquillages Nordiques et Oursins Nordiques); la Moyenne-Côte-Nord compte deux représentants d'associations de pêcheurs (Association des pêcheurs de la Côte-Nord et le Regroupement des Pêcheurs Professionnels de la Haute et moyenne Côte-Nord); la Basse-Côte-Nord est représentée par une association de pêcheurs (Association des pêcheurs de la Basse-Côte-Nord). En transformation, on retrouve aussi deux entreprises (Les Crabiers du Nord, Poséidon). La formation de la main-d'œuvre est représentée par le Centre spécialisé des pêches. Fait inusité par rapport aux créneaux précédents, deux représentants des nations autochtones font partie du comité de créneau (Groupe Amik). Des organismes sans but lucratif (OSBL) (CATE, CORPEX, SODIM) et représentants de ministères des gouvernements fédéral et provincial (MDEIE, DEC, MAPAQ, MPO) ainsi qu'une institution régionale (CRÉ) agissent comme personnes-ressources.

**Tableau XLVI. Comité de créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, Bas-Saint-Laurent, transmis le 28 février 2006**

<b>Nom</b>	<b>Société</b>
Bertrand Allard	SeaQuest Technologies
Michel Asselin	Trifide
Paul Bellemare	Service Hydrographique Canada IML
Pierre Blier	Biologie, Chimie et Sciences de la santé (UQAR)
Gaétan Boivin	Institut maritime du Québec (IMQ)
Jean Brousseau	Professeur en Génie, UQAR
Roger Cyr	MDEIE
Serge Demers	Institut des sciences de la mer (ISMER)
Jean-Pierre Gagnon	PRO-ALGUES
Jean Lachance	Centre de technologie physique de La Pocatière
Jean Lacroix	Centre interdisciplinaire de développement en cartographie des Océans (CIDCO)
Maryse Langevin	Technipole maritime du Québec
Alain Lavoie	OcéANOVA Biotechnologies
Marcel Lévesque	ABK Gaspésie inc.
Jacques Paquin	Innovation-Maritime
Martin Sirois	IDS micro
Pierre Talbot	PREMIER TECH (biotechnologies)
Guy Viel	Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM)
<u>Observateurs</u>	
Gilbert Desrosiers	Développement Économique Canada (DEC)
Daniel Gagnon	CRE Bas-Saint-Laurent
Lucien Poirier, Julie Boyer	MAPAQ Innovation et technologies

**Tableau XLVII. Comité de créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, Côte-Nord, transmis le 1<sup>er</sup> mars 2006**

Nom	Société
Robert Cyr	Poséidon
Jean-Pierre Élément	Association des Pêcheurs Côte-Nord
François Grenier	Oursins Nordiques
Patrice Jean	Coquillages Nordiques
Serge Langelier	Regroupement des Pêcheurs Professionnels de la Haute et Moyenne-Côte-Nord (RPPHMCN)
Michel Larrivée	Centre Spécialisé des Pêches
Paul Nadeau	Association des pêcheurs de la Basse-Côte-Nord
Roger Savard	Les Crabiers du Nord
Léo St-Onge	Groupe AMIK
Tony Wright	Groupe AMIK
<u>Personnes-ressources</u>	
Isabel Calderon	SODIM
Alain Côte	MAPAQ DRCN
Mireille Joncas	CRÉ
Guy Langis	CATE
Frédéric Perron	MAPAQ DRCN
Marie-Christine Perron	CORPEX
Christine Savard	MDEIE
Roberto Stéa	DEC

### *Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*

Le comité de créneau de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine a aussi une représentation diversifiée de ses filières (Tableau XLVIII). On y retrouve les principaux acteurs de la région qui œuvrent dans le domaine maritime. Il s'agit des représentants d'associations du domaine des pêches (Regroupement des pêcheurs professionnels du sud de la Gaspésie, Association des pêcheurs propriétaires), de l'aquaculture (Réseau Pêche et Aquaculture Québec) et de la transformation (AQIP). On retrouve également des entreprises dans le domaine de la transformation (Lelièvre, Lelièvre et Lemoignan), de

l'aquaculture (Pétoncles 2000) et des biotechnologies (Gaspésia Pharma Inc., marinard Biotech). Font aussi partie du comité de crêneau, des OBSL (SODIM, Centre de transfert des technologies des pêches) ainsi que la Conférence régionale des élus (CRÉ). Les personnes-ressources proviennent de ministères ou organismes du gouvernement québécois.

**Tableau XLVIII. Comité de crêneau *Ressources, sciences et technologies marines*, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, transmis le 28 février 2006**

<b>Nom</b>	<b>Société</b>
Donald Arseneau	MAPAQ - Pêches
Eugène Bouchard	Comité régional ACCORD
O'Neil Cloutier	Regroupement des pêcheurs professionnels du sud de la Gaspésie
Sylvain Lafrance	SODIM
Gabrielle Landry	Réseau Pêche et Aquaculture Québec
Roch Lelièvre	Lelièvre, Lelièvre et Lemoignan
Laurent Milot	Centre de transfert des technologies des pêches
Léonard Poirier	Association des pêcheurs propriétaires
Renaud Samuel	Marinard Biotech
Gilbert Scantland	Conférence générale des élus (CRÉ)
Raymond Sheeman	Association québécoise de l'industrie de la pêche (AQIP)
Gilles Vallée	Gaspésia Pharma Inc.
Sylvain Vigneau	Pétoncles 2000
<u>Personnes-ressources</u>	
Jean-Marie Cotton	Communication-Québec
Françoise Joncas	MDEIE
Michèle Parent	MAPAQ-Pêches
Steve Dufour	Investissement Québec
Chantal Malo	Société générale de financement
Marc Groleau	Emploi-Québec
Michel-Marie Bellemare	MDEIE- Direction des politiques de développement régional

## **6.2.2 Composantes du développement économique**

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

### **6.2.2.1 Marché interne du travail**

Avec des filières aussi diversifiées, il n'est pas facile de tracer les contours du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* et de faire état de ses marchés internes du travail (puisque'il y en a plusieurs). En ce qui a trait à la demande de travail, dans un premier temps, nous faisons état du nombre d'entreprises et d'emplois des filières du créneau. Dans un deuxième temps, nous exposons les principales problématiques de ces filières en nous limitant aux éléments qui nous ont paru les plus importants, étant donné l'étendue du créneau. En troisième lieu, nous discutons des besoins des entreprises contactées.

En ce qui a trait à l'offre de main-d'œuvre, nous discutons d'abord du profil des emplois qui font partie des filières du créneau et ensuite des préoccupations en matière de main-d'œuvre.

Cette partie sur le marché interne du travail est plus longue que dans les autres créneaux. En fait, il a été impossible de regrouper les résultats pour l'ensemble des filières en raison de leur diversité et du peu de liens qui existent entre elles.

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

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

### 6.2.2.1.1 *Portrait des entreprises du créneau*

La stratégie de développement du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ainsi que les fiches techniques qui l'accompagnent donnent peu d'informations statistiques sur le nombre d'entreprises et d'emplois qui composent ses différentes filières.

Dans le Bas-Saint-Laurent, il y aurait seulement 8 entreprises liées aux biotechnologies marines de même qu'une dizaine d'entreprises de technologies marines. Dans cette région, il ne se fait pratiquement pas d'activités de pêche commerciale et d'aquaculture. Sur la Côte-Nord, on recense environ 20 entreprises, surtout des entreprises de transformation. Les entreprises sont plus présentes en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine où on dénombre plus de 40 usines de transformation, 19 entreprises liées à la filière de l'Aquaculture et quelques entreprises dans les secteurs des Biotechnologies et Technologies marines (Tableau XLIX). L'ensemble du créneau compte environ 130 entreprises, excluant la capture. Les entreprises identifiées dans une filière donnée peuvent aussi œuvrer dans d'autres secteurs d'activités; c'est souvent le cas pour les entreprises identifiées à la filière Technologies marines. En ce qui concerne la Capture, la Stratégie donne un aperçu assez incomplet de l'ampleur de la pêche commerciale dans le Québec maritime. On ne fait mention que de 5 864 détenteurs de permis de pêche et de 1 550 détenteurs de permis de chasse au loup marin.

**Tableau XLIX. Nombre d'entreprises du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* selon certaines filières et région maritime**

	<b>Bas-St-Laurent</b>	<b>Côte-Nord</b>	<b>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>Total</b>
<b>Aquaculture</b>		1	19	Quinzaine
<b>Biotechnologies marines</b>	5-8	2	3	Dizaine
<b>Transformation</b>		Quinzaine	+ de 40	+ de 64
<b>Technologies marines</b>	Dizaine	3	5-7	Quarantaine

Source : Stratégie de développement et plan d'action du créneau d'excellence *Ressources, sciences et technologies marines*.

La Stratégie de développement du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* fournit également peu d'information sur le nombre d'emplois. En Biotechnologies marines et Technologies marines, dans le Bas-Saint-Laurent, où sont concentrés les chercheurs dans le domaine, avec plus d'une dizaine de centres de recherche et de transfert technologique dédiés au créneau marin, on indique que « plus de 600 personnes se consacrent à la recherche et à l'enseignement dans l'une ou l'autre des filières du créneau ». On ne sait toutefois ce que ce chiffre contient, s'il englobe les professeurs qui enseignent dans le domaine sans faire de recherche, le personnel administratif et peut-être même les étudiants qui assistent à ces cours.

Dans la Capture, selon une étude du MAPAQ<sup>295</sup>, il s'agirait d'environ 1 200 emplois, principalement de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Dans la région de la Côte-Nord, on mentionne 300 emplois dans les pêches commerciales pour une valeur des captures de 24 M\$ en 2005. Dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, on indique 800 emplois et une valeur des captures de 110 M\$ pour la même année. Les données du Bas-Saint-Laurent ne sont pas disponibles en raison de marge d'erreur trop grande, mais on peut estimer ce chiffre à environ 70 emplois.

<sup>295</sup> MAPAQ. 2006. *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec : estimations pour 2005 – Portrait régional et contribution de l'industrie bioalimentaire à l'activité économique régionale*. Québec : MAPAQ.



Dans l'Aquaculture, les données disponibles concernent seulement la mariculture. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM) a estimé que 150 personnes travaillaient dans les 23 entreprises de la mariculture du Québec maritime en 2001<sup>296</sup>. Selon cette même source, ces travailleurs proviennent surtout des Îles-de-la-Madeleine et, à un degré moindre, de la Gaspésie; très peu sont de la Côte-Nord.

Dans la Transformation, d'après une étude effectuée pour le CSMOPM et publiée en 2003, le Québec maritime comprend 3 371 employés, toutes catégories confondues, travaillant dans 56 entreprises de la transformation de produits marins. Plus de la moitié (53,6 %) des emplois proviennent de la Gaspésie (1 807), 21,4 % des Îles-de-la-Madeleine (721) et 25 % de la Côte-Nord (843)<sup>297</sup> (Tableau L).

Les données du tableau suivant ne concordent pas nécessairement avec celles de la revue de presse.

**Tableau L. Nombre d'emplois dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* selon la filière et la région maritime**

	Bas-St-Laurent	Côte-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
<b>Biotechnologies &amp; Technologies marines (recherche et formation)</b>	600	n.d.	n.d.
<b>Capture</b>	70	300	800
<b>Mariculture</b>	n.d.	n.d.	150
<b>Transformation</b>	n.d.	843	2528

#### 6.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

Les problématiques particulières du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* retenues des propos des répondants diffèrent selon la filière. Elles concernent : la réglementation, normes & environnement, l'approvisionnement en matière première, la

<sup>296</sup> Site Internet du CSMOPM, [http : //www.csmopm.qc.ca](http://www.csmopm.qc.ca).

<sup>297</sup> ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS. 2003. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation de produits marins au Québec*. Sommaire exécutif, mars.

concurrence et les opportunités de marché ainsi que les coûts de production, la productivité et la rentabilité.

### A) Capture

Au Québec, c'est la capture des crustacés (crevette, crabe et homard) qui génère les plus importants revenus et le plus grand nombre d'emplois. Selon la revue de presse, en 2005, la pêche à la crevette a rapporté 23,2 M\$. Il s'agit de 17 400 tonnes de crevettes ramassées, de l'emploi de 800 personnes en usine et de 300 personnes sur les bateaux. Pour le crabe, on mentionne une valeur de 55 M\$ (plus une ristourne de 10 M\$) pour la même année. Il s'agit de 16 210 tonnes de crabes, 1 500 travailleurs d'usine et de 800 pêcheurs et aides-pêcheurs. En 2005, on a capturé pour 3 175 tonnes de homards (qui se vendent habituellement vivants dans les poissonneries) pour une valeur de 43,1 M\$, faisant travailler 1 600 personnes (pêcheurs, aides-pêcheurs, manutentionneurs et grossistes)<sup>298</sup>.

### Réglementation, normes & environnement

La pêche est un marché fortement réglementé. C'est le gouvernement fédéral, par le biais du ministère des Pêcheries et des Océans (MPO), qui distribue les quotas de pêche. Les pêcheurs doivent détenir un permis pour chaque espèce pêchée même le cueilleur de myes sur les plages de la Côte-Nord doit détenir un permis pour avoir droit de les vendre.

Depuis le dernier moratoire sur le poisson de fond, le gouvernement fédéral aurait accordé relativement plus de quotas de pêche aux crustacés à la province de Terre-Neuve-et-Labrador, ce qui soulève le mécontentement des pêcheurs du Québec. On fait mention d'un quota de 108 100 tonnes pour Terre-Neuve-et-Labrador alors que pour le Québec et le Nouveau-Brunswick réunis, c'est trois fois moins : 36 184 tonnes<sup>299</sup>. Dans le crabe des neiges, l'espèce la plus lucrative, 1 000 permis de crabe ont été consentis au Québec et au Nouveau-Brunswick, alors que Terre-Neuve-et-Labrador en a reçu 3 411.

---

<sup>298</sup> LE SOLEIL. 2006. « Les principaux crustacés au Québec ». *Le Soleil*, Actualités, tableau, dimanche 23 avril, A2.

<sup>299</sup> MICHAUD, H. et G. GAGNÉ. 2006. « Les pêcheurs du Québec en crise : trop de vendeurs, pas assez d'acheteurs ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 23 avril, A3.

### Approvisionnement en matière première

Au cours des années 1990, les débarquements (en nombre de tonnes) se sont accrus de façon importante. Par exemple, pour le crabe des neiges, c'est trois fois plus. Toutefois, depuis 2002, on constate une diminution des débarquements des principaux crustacés (crevettes, crabes et homards), ce qui laisse à penser que la ressource se fait plus rare<sup>300</sup>. Cette diminution des approvisionnements serait généralisée à toutes les espèces, ce qui soulève des inquiétudes quant à la capacité de renouvellement des stocks de poissons :

« Mais ce qu'on voit, il n'y a plus de morues, cette année, il n'y a pas eu de harengs pour *boëter* les cages, plus de sébastes. » « [...] la surpêche a plus eu lieu à la fin des années 70, le stock n'a jamais réussi à remonter à cause de la capacité de pêche qui est trop grande. Le nombre de permis est passé de 65 à 23, mais la capacité actuelle des pêcheurs (a augmenté) parce que les bateaux sont plus puissants, plus performants, les équipements électroniques à bord sont plus performants, et tout est plus gros. Alors, quand il vente et qu'il fait tempête, ils y vont pareil maintenant, parce qu'il y a des stabilisateurs, il y a des équipements. »

Selon un participant, il faudrait une évaluation fiable de la ressource. Actuellement, on ne sait pas si la réduction des débarquements est liée à une surpêche ou aux effets pervers liés au programme d'assurance-emploi :

« [...] Mettons que leur quota est de 100 000 livres et que le bateau a une capacité de 20 000 livres; donc ils vont faire peut-être 5 levées aux 2 jours pis ils vont avoir leur saison de (pêche aux) crabes, mais ils pêcheraient leur quota peut-être dans un mois. Ils ne sont pas capables de qualifier leurs gens pour l'aide à l'emploi (assurance-emploi) avec ça. Donc, ce qu'ils font, [...] ils font des levées de 10 000, donc ils essaient de *prolonger* le plus possible, c'est du social en fin de compte, mais ils viennent fausser les résultats, car au lieu des 5 levées pour les 100 000 livres, ce sont 10 levées. Donc, automatiquement, MPO regarde ça et dit : il n'y a plus de crabes! Ça, c'est marqué sur le relevé, tu es sorti 10 fois en mer pour aller chercher tes 100 000 livres, tu me dis qu'il y en a plein? C'est illogique. S'il y en avait eu plein, tu serais sorti 5 fois, 4 fois, t'aurais rempli, bonsoir.

---

<sup>300</sup> COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES PÊCHES ET DES OCÉANS. 2006. *La pêche au crabe des neiges dans l'Atlantique*. Rapport intérimaire dans le cadre de l'étude du Comité du nouveau cadre stratégique en évolution du gouvernement fédéral pour la gestion des pêches et des océans du Canada, juin.

Les pêcheurs pis les scientifiques là, ils sont assis cette année pour essayer de faire justement des vraies levées [...] ils ne savent même plus qui a tort et qui a raison parce qu'on sait que tous les 10 ans, le crabe des neiges fluctue. Au bout de 10 ans, il va être en forte abondance et après il va baisser, un genre de cycle naturel. On ne sait même plus, dans quel cycle il est rendu. Ou on gèle les quotas ou on les baisse, ce n'est pas vrai, c'est plein de crabes! »

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

Au début du printemps 2006, la pêche à la crevette était en pleine crise. Les pêcheurs du Grand Gaspé, régis par une agence de mise en marché, refusaient de sortir en mer en raison du prix offert pour leurs produits, jugé trop bas. Cette situation mettait en péril la saison de pêche et le travail des 300 employés de l'usine de transformation Les Pêcheries Marinard, déjà aux prises avec des difficultés financières.

Le prix de la crevette dépend de sa grosseur. En 2005, les pêcheurs de Matane recevaient 0,62 \$ pour une livre de crevettes moyennes. L'année suivante, le prix avait baissé et les pêcheurs ne recevaient plus qu'entre 0,25 \$ et 0,45 \$ pour une livre de crevettes. Pourtant, en cette même année 2006, la livre de crevettes moyennes se vendait 8,99 \$ dans le commerce de détail.

En 2006, le prix du crabe a chuté de 20 % par rapport à 2005. La chute des prix des crustacés du Québec est expliquée essentiellement par une baisse de la demande des produits québécois. La hausse de la concurrence ou la croissance de l'offre sur le marché mondial, l'augmentation du taux de change et le prix de l'essence font en sorte que le prix du crabe québécois est moins intéressant sur le marché.

Pour certaines personnes, il ne faudrait pas trop s'inquiéter de la baisse du prix des crustacés. Les pêches ont toujours été cycliques, on assiste ces dernières années à un rééquilibrage des prix, mais ces produits demeurent encore très lucratifs pour les pêcheurs malgré les réductions :

« L'industrie des pêches était basée sur la morue, le poisson de fond. Est arrivée la crise au début des années 90, ce qui a amené une restructuration de l'industrie, une restructuration complète. Ça a eu pour effet de restreindre le

nombre de personnes qui travaillent dans le secteur puis de complètement changer la nature des activités; maintenant l'industrie de la pêche partout au Québec, au lieu d'être basée sur le poisson de fond, elle est basée sur les crustacés. Les crustacés ayant une valeur beaucoup plus importante que le poisson de fond. Donc, moins de monde, mais tout le monde en vit mieux. Dans la capture en tout cas, c'est comme ça. Les gens en vivent, les pêcheurs en vivent beaucoup mieux [...] Il y a une baisse là, c'est parce que ça valait énormément très cher. » « [...] aussi bizarre que ça puisse paraître, les gens de l'extérieur pensent que les pêches, c'est mort, alors qu'en réalité, c'est très vivant. Il y a beaucoup d'argent dans les pêches. Il vient des crevettes, il vient du homard, il vient du crabe, des crustacés. Pour les pêcheurs qui sont aussi propriétaires d'usines de crabes, il y a beaucoup d'argent dans ce secteur-là et ils sont capables d'investir. »

Le marché des crustacés demeure lucratif pour les pêcheurs qui détiennent leur permis depuis un certain nombre d'années. À l'heure actuelle, il existe une surenchère des permis de pêche. Depuis les jugements Marshall et Sparrow de la Cour Suprême, le gouvernement fédéral doit favoriser la pêche commerciale au sein des communautés autochtones. Ces dernières ont accès en priorité aux permis de pêche et à un soutien financier. Cela a fait en sorte qu'aujourd'hui il n'est pas rare que les quotas de pêche pour le crabe se vendent plus d'un million de dollars :

« Des permis de crabes des neiges qui se sont transigés quand les Autochtones sont entrés. Tu pouvais acheter un permis de crabe des neiges pour à peu près 980 000 \$ et les autochtones, sur un même permis, on fait une surenchère et le permis s'est vendu à 2,6 millions (de dollars) : permis et bateau. Ça, personne ne pouvait remonter (concurrer) ça. »

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

Les crustacés capturés au Québec sont surtout vendus sur le marché américain. Auparavant, le Japon achetait beaucoup le crabe des neiges du Québec, mais la Russie et l'Alaska ont pris le relai depuis<sup>301</sup>. En ce qui concerne la « crevette de Matane », bien connue au Québec, ce sont les énormes crevettes qui proviennent des fermes d'élevage qui la concurrencent et qu'on retrouve de plus en plus sur le marché (41 % de la production

---

<sup>301</sup> BOUCHARD, A. 2006. « Avant tout un problème de mise en marché », *Le Soleil*, Actualités, dimanche 23 avril, A3.

mondiale en 2004)<sup>302</sup>. Le homard a toujours la cote sur le marché québécois, ce qui permet de maintenir son prix, mais la tendance est à la baisse sur le marché américain :

« C'est toujours la compétition asiatique et russe. Cependant au cours des dernières années, les Russes, eux autres, ce sont des pirates de mer puis sont en train de vider leurs mers. Eux c'est : pêche au coton, *no limits* pis ils vont vendre ça sur le marché.

M.P. C'est ça qui fait descendre les prix?

Exactement. Surplus de quantités. Au niveau de la Russie et de l'Alaska. Cette année est arrivé le *king* crabe, les grosses pattes de crabe. Ça, c'est le gros crabe royal d'Alaska qui est un peu un genre de produit de luxe qui arrive une fois aux 2 ou 3 ans. L'Alaska a un système de gestion aux 2 ou 3 ans, ils pêchent durant cette année-là. Un boom au niveau du crabe, ils viennent inonder, entre autres, une partie du marché du crabe des neiges. Ils fournissent du crabe des neiges directement aux É.-U., étant donné que le dollar canadien a monté. La présence de l'aquaculture chinoise, qui produit à des coups terriblement bas, des quantités phénoménales de crevettes, pas de bonne qualité, des grosses crevettes, mais ça paraît bien à l'œil. J'ai su l'autre fois qu'au Boston Seafood show, on voyait de la crevette de huit onces! » « Tous les poissons qui sont à l'exportation : le crabe, la crevette, le pétoncle suivent les effets (du taux de change). Le turbot (par exemple) a subi des pressions énormes à la baisse. Le prix du homard est sensiblement stable parce qu'il y a un gros marché intérieur. Le homard n'est pas majoritairement exporté, il y a une grosse consommation intérieure de ce produit-là, donc on est moins influencé par le taux de change. »

Malgré les mauvaises nouvelles du paragraphe précédent, il existe encore d'intéressantes occasions de marché pour les crustacés du Québec. La crevette de Matane a meilleur goût que la crevette asiatique. On croit qu'une bonne mise en marché vantant la qualité des produits québécois pourrait faire la différence. Les Québécois mangent encore très peu de crevettes et de crabes du Québec. La réduction des prix des dernières années pourrait éventuellement accroître le nombre de consommateurs et faire apparaître de nouveau ces denrées chez les restaurateurs :

« On a l'avantage que nos poissons et fruits de mer ont meilleur goût que nulle part au monde. »

---

<sup>302</sup> MICHAUD H. ET G. GAGNÉ. 2006. op. cit.

« Comment ça se fait qu'on ne peut pas retrouver de crevettes fraîches, du crabe frais, de homard frais? Ce sont des produits de la Gaspésie qui sont faits ici? Alors, ils sont exportés à peu près à 95 % sur le marché américain, sinon pour d'autres, sur le marché japonais. Alors, pourquoi est-ce qu'on ne peut pas en avoir sur le marché du Québec? Il y aurait là un marché à développer. Ça, c'est de la première transformation. Vous avez le choix entre trois crevettes : il y a la crevette aquacole qui est grosse comme ça, et il y a la crevette nordique qui est grosse comme ça, et tu as un autre genre de crevettes, dont tu ne sais pas d'où elle vient. Est-ce qu'elle vient de la Chine, du Costa Rica? Aucune idée. Et qu'est-ce qui fait que tu vas choisir la crevette nordique qui est un petit peu plus petite? Il faut que ce produit-là soit mis en évidence. Alors, comment va-t-on distinguer notre produit? Et comment va-t-on inciter le consommateur québécois à acheter notre crevette nordique plutôt que celle qui vient de la Norvège? »

Dans le domaine des pêches, il est possible de commercialiser de nouvelles espèces de poissons, comme le concombre de mer. Cependant, on ne sait pas quelle est la quantité disponible de ces nouvelles espèces dans le fleuve ou le golfe. En conséquence, il est difficile pour un entrepreneur de s'investir dans un nouveau produit sans savoir s'il aura un approvisionnement suffisant ou une idée des coûts afférents à la récolte de cette matière première. Dans le secteur des pêches, il y aurait également de nombreuses contraintes réglementaires qui rendent l'accès à la ressource difficile :

« Il y a des contraintes aussi au niveau du financement pour avoir une évaluation du potentiel avant de commencer parce que la dernière espèce qu'on a, qui était sous-exploitée, qui a été structurée, c'est la marque de palourdes Simpsons dans le début des années 90. On avait réussi à avoir du financement pour faire un inventaire le long de la côte. On a pris un bateau, on l'avait équipé pis on avait des échantillonnages à la grandeur de la zone pour identifier les endroits où il y avait présence de palourdes. Ça nous a permis d'avoir une évaluation préliminaire du niveau d'abondance de la ressource. Une fois qu'on a eu cette identification-là, ça été facile de dire : il y aurait de la place pour tant de pêcheurs avec tant de quotas. Ç'a été structuré puis on vit sur cette base-là depuis l'établissement de cette pêche.

[...] Il n'y a plus personne qui veut payer pour avoir l'évaluation de base de la ressource. Ils (le gouvernement fédéral) se sont retirés de ces programmes-là, il y avait le programme au début des années 90, c'était le PFDPQ, programme fédéral de développement des pêches du Québec. En n'ayant plus cette évaluation de base, ça complique énormément parce que les gens vont dire, bien là, je ne sais pas combien te donner de permis, je n'ai

pas d'évaluation de la ressource. D'un autre côté, les acheteurs disent : bien moi, je m'investirai pas pour transformer cette ressource-là, je ne sais pas, combien il y en a. »

### *B) Transformation*

« La préoccupation principale, celle dont ils vont vous parler d'emblée, c'est la ressource, la matière première. Tout le monde cherche la matière première. »

#### **Approvisionnement en matière première**

Le principal défi des usines de transformation, c'est d'obtenir un approvisionnement suffisant et stable des produits. La réduction des approvisionnements, la baisse de la demande ces dernières années et la vente de quotas de pêche dans d'autres provinces canadiennes ont nui aux transformateurs. Dans le Québec maritime, les entreprises de transformation n'opèrent qu'en certaines périodes de l'année, faute d'approvisionnement. Rappelons que la pêche de certaines espèces est permise en des périodes précises dans l'année et par zone. Selon une étude financée par le CSMOPM, les employés de ce secteur ne travaillent en moyenne que 21 semaines par année. La durée d'emplois varie selon la région. Dans la région des Îles-de-la-Madeleine, 30 % travaillent moins de 20 semaines. En Gaspésie, ce pourcentage est de 66,7 %, mais plus de 40 % des employés des usines de transformation travaillent moins de 15 semaines. Sur la Côte-Nord, ces pourcentages sont de 71,3 % et 28,8 % respectivement<sup>303</sup>.

Pour assurer un approvisionnement plus constant, des propriétaires d'usines de transformation ont offert des parts de propriété aux pêcheurs. D'autres importent la matière première :

« Nous, dans la morue, un des premiers problèmes, ce sont les moratoires qui nous sont tombés dessus un après l'autre, dont le dernier en 2003 qui a été comme un coup de poing qui a permis à la Chine de prendre notre place quasiment partout au niveau des produits salés. Et c'est évident que le

---

<sup>303</sup> ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS. 2003. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation de produits marins au Québec*. Rapport final, mars, 5-10.



manque de matières premières fait qu'on est très peu présents maintenant sur les principaux marchés. Et on est obligés de *compétitionner* avec la Chine pour acheter la matière première. On n'a pas le choix. Sinon, on serait tous fermés maintenant. Les cinq usines de (morues) salées et séchées ont la même problématique. Depuis 1993, on achète du poisson de l'extérieur. »

### Coûts de production, productivité & rentabilité

Il y a des transformateurs qui s'en sortent mieux que d'autres. Certaines personnes interrogées croient qu'il existe une collusion entre les transformateurs qui leur permet d'obtenir leurs produits à des coûts avantageux aux dépens, semble-t-il, du prix offert aux pêcheurs. D'autres encore l'attribuent à la force de leur organisation, l'AQIP, qui dispose d'un pouvoir de négociation important, mais il y a aussi de gros joueurs dans le domaine (ex. : Clearwater, Simpson's) qui disposent d'un pouvoir d'achat important et ils ne sont pas québécois. Pour exporter les crustacés, les transformateurs passent par des courtiers qui, eux, les revendent aux entreprises multinationales. Même dans les épicerie du Québec, ce sont surtout les multinationales qui se retrouvent dans les comptoirs réfrigérés. De plus, étant donné la concentration des chaînes d'épicerie, un transformateur qui désire vendre au Québec doit être en mesure d'approvisionner l'ensemble des magasins de la même chaîne. Peu d'entre eux ont la capacité et les infrastructures pour le faire. En conséquence, c'est la grande entreprise qui fournit l'approvisionnement en poissons aux chaînes d'épicerie :

« Ce qui arrive, c'est que notre crabe à nous est vendu sur le marché américain qui, lui, est revendu bien souvent au marché japonais.

M.P. Il y a un intermédiaire entre les deux?

Exactement ça, c'est un *broker*. Vous avez 2 compagnies là-bas. La plus grosse compagnie, ses ventes sont plus élevées que le PIB du Québec. En tout cas, leur entrepôt est aussi grand que la ville de Sept-Îles, juste son entrepôt, ça donne une idée du mastodonte. » « De plus d'en plus, il y a des regroupements d'achats. Par exemple, dans le poisson, pour Métro, ça va être (l'entreprise) Pêcheries Atlantiques qui va acheter, mais s'ils décident qu'ils prennent ton produit, il faut que tu sois capable de les fournir. Et fournir Métro, s'ils ont besoin de 50 000 livres de filets frais dans une semaine, tu ne peux pas faire ça tout seul, mais aller dans les produits congelés et entrer dans les comptoirs réfrigérés et tasser les gros comme FPI (Fishery Products International) et tous ces gens-là? Ce n'est pas demain la

veille. Des entreprises, comme FPI, ce sont des chiffres d'affaires de milliards et c'est la province de Terre-Neuve qui est à moitié propriétaire de ça. Il n'y a pas beaucoup de petites entreprises dans le coin ici qui sont capables de faire ça. C'est sûr que quand on parle d'une petite entreprise qui va faire, par exemple, un peu de saumon fumé et des choses comme ça, c'est sûr qu'elle va peut-être développer un petit créneau d'excellence, mais elle ne sera pas partout. Elle va être dans des niches bien particulières, dans des poissonneries de détail spécialisées, peut-être à 20 endroits au Québec. »

Depuis plusieurs années, les usines de transformation s'automatisent afin d'augmenter leur productivité. On a besoin de beaucoup moins de main-d'œuvre qu'auparavant. Par exemple, pour transformer 2 millions de livres de crabes, les usines de transformation mécanisées embauchent de 60 à 65 employés alors dans une autre qui l'est moins, on parle plutôt de 300 employés pour 3 millions de livres de poissons transformés. Dans d'autres usines cependant, la production est artisanale (ex. : morue salée et séchée à l'extérieur), ce qui contribue à la valeur ajoutée du produit, mais ne permet pas de gains importants de productivité.

### *C) L'Aquaculture*

La stratégie du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* fait état d'une production de 2 500 tonnes de produits de l'aquaculture au Québec. On y produit des ombles chevaliers et de fontaine, des moules bleues, des pétoncles, des myes et des oursins. Il y aurait 52 sites aquacoles dans le Québec maritime.

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

Le problème de l'aquaculture au Québec, c'est que le climat nordique ne permet pas un développement accéléré et qu'il entraîne plus de risques pour les investisseurs. De plus, l'aquaculture demande beaucoup de recherche et de développement avant qu'on réussisse à commercialiser un poisson ou un crustacé. Le Québec serait très en retard par rapport à d'autres pays dans le domaine et aurait besoin d'investir massivement dans cette filière pour rejoindre les principaux concurrents :

« En aquaculture, surtout, ici, dans la partie nord de l'Amérique du Nord, on est dans un milieu assez difficile : il y a des glaces l'hiver, il y a des

températures froides, il y a des taux de croissance qui sont plus longs qu'ailleurs, ce qui fait en sorte d'augmenter le risque financier. Prenez l'exemple de la Nouvelle-Zélande qui fait l'élevage du pétoncle, il y a un taux de croissance qui est 3 fois plus rapide qu'ici. Ils vont élever leur bibitte dans l'espace de 2 ans, nous autres, ça prend 6 ans. Si ça prend 6 ans à produire une bibitte plutôt que 2 ans, bien il y a plus de chances de la perdre en cours de route. »

« [...] Si on regarde partout dans le monde, c'est la production d'aquaculture qui prend la relève, et au Québec, ça ne lève pas vite. [...] On a un milieu qui est plus difficile, mais par contre, on a un avantage avec le nombre de kilomètres de côtes qu'on a, parce qu'il y a bien des pays qui aimeraient ça avoir ça. Est-ce qu'on en profite? Je ne suis pas sûr. Juste le nombre de kilomètres de côtes sur la Côte-Nord, la Gaspésie, ça en fait du kilomètre de côtes!« [...] si la personne (ex. : gouvernement) veut vraiment faire lever l'industrie, il faut que tu donnes les moyens pour que ça lève. Si tu fais juste l'encourager minimalement, tu fais juste entretenir une certaine pauvreté, je pense, là-dedans. Tu ne pourras jamais faire lever l'industrie. Si tu veux développer la moule, ce n'est pas 100 000 \$ que ça prend, ce sont des millions. Prends l'exemple d'autres secteurs, d'autres provinces, d'autres pays, ce sont des millions qui vont être injectés, par exemple dans le développement tel que dans la recherche de l'aquaculture de poissons de fond ou de flétan, de morue ou peu importe, même au niveau du saumon. Ici on y va un peu avec parcimonie et on veut développer une industrie... »

Selon certaines personnes interrogées, l'aquaculture, c'est l'avenir dans un contexte où les ressources halieutiques s'épuisent. Certes, il faut accroître les efforts afin d'exploiter le plus durablement possible les ressources, mais il faut aussi trouver de nouvelles façons de renouveler les stocks :

« Moi je crois à l'aquaculture, parce que c'est l'avenir. On pensait que la ressource marine était inépuisable, il n'y a pas longtemps, bien on l'a vu avec la morue, on l'a vu avec le sébaste, on l'a vu avec le pétoncle, on le voit avec d'autres espèces, ce n'est pas inépuisable, faut la gérer de façon la plus correcte possible, pis c'est compliqué. Alors, si on regarde la diminution des ressources halieutiques, moi je pense que l'aquaculture, ça doit être un créneau de développement qui va nous permettre de continuer à produire dans les régions comme la nôtre. »

#### D) *Biotechnologies marines*

Présentement, on entend principalement par biotechnologies marines, l'utilisation des carcasses de crevettes et des algues. L'entreprise Marinard Biotech fait figure d'exemple à suivre tellement elle a été citée à plusieurs reprises et décrite comme une entreprise innovante. Grâce à son équipe de recherche et développement, cette entreprise réutilise les résidus des crevettes (chitosane), rejetés à même son usine de transformation située à proximité, pour des applications biologiques utilisées en cosmétologie et en médecine.

Les algues sont plus connues pour leur utilisation. L'entreprise Premier Tech Horticulture les utilise, entre autres, pour la fabrication de composts. On retrouve aussi des composts de carapaces de crevettes sur le marché. Des essais sont également en cours pour l'utilisation des résidus des crabes.

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

Les Biotechnologies marines sont un secteur relativement nouveau dans lequel le potentiel de développement est loin d'avoir été atteint. Devant les préoccupations grandissantes en matière environnementale, cette filière serait porteuse d'avenir :

« Je crois aussi aux biotechnologies parce que je pense qu'on a intérêt à les développer. On a vécu, je dirais, depuis les 100 dernières années, même plus que ça, dans le gaspillage. C'est vrai, on produit des pétoncles juste pour le muscle pis tout le reste, on le jette. Il y a quelque chose à faire avec le reste. C'est comestible. Sur combien d'espèces qu'on fait ça? C'est incroyable. Alors, aller chercher avec la crevette, avec la chitine, les pigments pour la saveur, je pense qu'il y a quelque chose à faire. (Pendant) combien de temps qu'on a fait de la farine de poisson avec le sébaste? Je pense qu'il y a des choses à développer si on prend juste les Oméga-3 par exemple [...] pour aller chercher l'huile de loup-marin pour en retirer les Oméga-3. » Il y avait déjà eu une première étude qui montrait que les biotechnologies étaient un secteur prometteur. Pis quand tu parles de milliards de dollars de retombées éventuelles, ça fait *ting!* »

### *E) Technologies marines*

Il y a plusieurs volets à la filière Technologies marines (ex. : transport maritime, bateau de croisières, etc.); on peut difficilement parler d'une problématique particulière à ce secteur tellement elle comprend des volets très différents. L'intérêt des personnes interviewées portait principalement sur le transport maritime, en particulier le cabotage en raison des préoccupations de plus en plus importantes en matière environnementale. Un transport accru du cabotage entraînait une diminution du transport routier et, par conséquent, des gaz à effet de serre. D'autres technologies marines peuvent être envisagées en lien avec l'environnement :

« Il y a maintenant une préoccupation environnementale majeure liée au transport, et là-dessus, le transport par navire a un net avantage, à cause des économies d'échelle. La performance des navires au niveau des gaz à effet de serre pour transporter une quantité X de cargaison, est bien meilleure que celle des modes de transport terrestre. » « On ne peut certainement pas dissocier le transport maritime durable sans parler de l'environnement. Et d'ailleurs, c'est un gros créneau de développement pour nous autres, l'environnement, relié aux technologies maritimes. C'est tout ça qui (s'en) vient (comme débouchés sur le marché). Le navire a (aussi) une incidence sur les océans, ne serait-ce, par exemple, que les hélices de navires qui peuvent nuire aux baleines. »

Un autre marché potentiellement intéressant est celui des technologies qui améliorent la productivité des bateaux de pêche (ex. : ordinateurs de bord qui permettent de mieux localiser les bouées des filets pour la capture du crabe) et qui permettent de réduire les coûts (ex. : réduction de la consommation d'essence en fonction des marées).

#### *6.2.2.1.3 Besoins exprimés par les entreprises*

Les principaux besoins exprimés par les personnes interrogées appartenant au créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ont été pour la plupart pris en compte dans le plan d'action des filières. Les paragraphes suivants en témoignent.

### Financement des projets

Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* est porteur de projets extraordinaires. Que ce soit en Biotechnologies marines, en Technologies marines, en Aquaculture et même dans le secteur de la Transformation, des promoteurs dont l'enthousiasme était contagieux, mijotent ou développent plusieurs projets dont le potentiel de marché est des plus intéressants. Comme dans d'autres créneaux, ce ne sont pas les idées, ni l'entrepreneuriat qui manquent. Les promoteurs rencontrés sont des gens d'expérience qui connaissent leur affaire.

Cela ne veut pas dire cependant qu'ils n'ont pas besoin d'aide pour mener à terme leur projet. Les défis des entreprises du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ressemblent à ceux des autres créneaux : la difficulté de trouver du financement lorsqu'il s'agit d'une nouvelle entreprise en phase de démarrage et de pré-démarrage, entre autres, passer à travers la difficile et longue phase de la recherche et développement, etc.

Plusieurs personnes interrogées déplorent l'insuffisance de capitaux de risque qui, notamment pour la région du Bas-Saint-Laurent, permettrait de créer de nouvelles entreprises. La situation serait même plus difficile depuis la disparition d'Innovatech-Régions ressources qui permettait le capital patient, c'est-à-dire le remboursement à long terme du capital emprunté. Dans ce créneau comme dans d'autres, circulent des histoires assez pénibles de promoteurs obligés à déboursier des sommes astronomiques en frais d'avocat et de comptables pour répondre aux exigences liées à l'aide financière accordée.

En région périphérique, il semble que certaines conditions préalables sont nécessaires pour accéder au financement : être connu du milieu, avoir déjà des success-stories à son compte et avoir franchi les premières étapes de développement du projet :

« Ce que j'ai toujours dit c'est que 1), c'est qu'il faut être capable de lever du capital du risque aussi un peu. En fait, s'ils veulent que ça soit l'entreprise privée qui absorbe une partie du risque, bien ça prend des capitaux de risque aussi qui viennent *backer* ça. Les entrepreneurs sont souvent des gens qui n'ont pas plusieurs success-stories pis ils n'ont pas des fonds « de collés ». [...] Des capitaux de risque, en fait, il y en a très peu. Il y en avait très peu et il y en a de moins en moins. La partie *start-up* ou démarrage de projet est

pratiquement inexistante. Les sociétés de capitaux de risque veulent embarquer quand t'as des antécédents. On a fait nos classes pis on a des gens compétents qui sont sur le C.A. (conseil d'administration), donc le financement vient à peu près tout seul. Parce qu'au niveau financier, le management, c'est un des points majeurs du calcul risque. En fait, ils prêteraient à des gens qui ont des success-stories, qui ont déjà parti des entreprises pis qui les ont vendues à bon prix. (Dans ces cas-là) tu n'as pas de troubles à trouver du financement, ils vont t'en prêter. »« Le capital de risque, ici, en région, ça n'existe quasiment pas. Les institutions sont très frileuses parce qu'on n'est pas dans des secteurs traditionnels. Les biotechnologies, essayez d'aller expliquer ça, ça peut être possible à Montréal. Tu t'assois devant des banquiers ou des entreprises de capital de risque à Montréal, ils vont comprendre, mais en région, ça fait peur, notre secteur. Surtout notre secteur de technologies et biotechnologies, ça fait peur pour le capital de risque en région parce qu'ils ne comprennent pas les produits et services qu'on veut développer. Surtout dans les technologies marines et biotechnologies, le développement qu'on veut faire, c'est au niveau international. On ne peut pas se limiter au marché du Québec. Si on pensait développer ça au niveau du Québec, autant fermer. Ce n'est pas assez gros. Même le Canada n'est pas assez gros donc, faut viser l'international. Ça fait peur. Ils sont frileux. »« La recherche et développement, cette étape-là, elle coûte cher! Elle demande aussi énormément de travail et lorsqu'on parle de biotechnologies, si c'est pour faire des médicaments, avec Santé Canada au bout de ça, pis les joueurs là-dedans, ce sont des compagnies qui ont des chiffres d'affaires dans les milliards de dollars. Toi, t'arrives avec une compagnie où, 50 000 piastres, c'est de l'argent terriblement. Alors, que pour eux autres, 50 000 (\$), c'est un montant qui est tout à fait ridicule. J'ai des études ici qui ont coûté jusqu'à 330 000 piastres. C'est de l'argent ça là. Pour eux autres, c'est une étude qu'on autorise comme ça, tandis que moi, pour avoir l'étude 330 000 piastres, il faut que je fasse peut-être 4-5 mois de démarches pour être capable d'arriver à trouver l'argent pour la faire. Une fois que je l'ai fait, je vais avoir quoi, 45 à 53 % de crédits d'impôt? Mais ces crédits d'impôt là, ils vont me les payer, entre 120 et 240 jours après la fin de mon année financière, il faut que je l'aie (déjà) payée (l'étude en question). »

Dans l'aquaculture, il faut aussi beaucoup de recherche et de développement avant que l'on réussisse à vendre un poisson ou un crustacé d'élevage. Les risques de mortalité de la ressource sont aussi élevés; c'est pourquoi on demande un genre d'assurance-récolte pour sécuriser les argents investis :

« Si on voulait passer à une autre étape, il y aurait énormément d'investissements à faire, mais c'est encore du risque, vous savez les organismes qui sont vivants peuvent attraper des maladies, donc il peut y avoir des risques en cours de route. On n'a aucune assurance-récolte, on n'a pas beaucoup de capital de risque. Alors, c'est sûr qu'une usine (privée) qui va prendre un peu des à côté, ou l'établissement ensuite, faut que t'établisses, pis que tu roules. Si tu perds un stock au complet parce que, peu importe ce qui est arrivé, t'as eu des prédateurs que t'avais sous-estimés, ou t'as eu une *batch* de compétiteurs, ou t'as eu une maladie, bien là, t'es *pogné* avec tes problèmes. Tu ne peux pas de permettre de perdre un stock pis (être) une année sans revenu. Si on était en phase de croisière, avec de bons revenus chaque année, on serait capables de remettre un petit peu, de se payer notre propre assurance-récolte, si on veut. On est loin d'être là, on est encore dans l'établissement, à mettre en place les systèmes, et il y a encore énormément de recherche et développement à faire.

[...] Il y a énormément de potentiel de développement, et notre limite ce n'est pas le milieu là. Notre limite c'est la capacité financière et nous autres, on est minus, même si des gens disent qu'il a été investi beaucoup, c'est très petit comparé à ce qui a été investi pour développer ça au Japon. [...] Sont performants au chapitre de l'ensemencement, aussi, quand t'as plus de moyens, t'as des meilleurs bateaux, sont d'un autre niveau [...], mais comparé à ça, on est encore loin de l'exemple à suivre. »

### Mesures spécifiques

Outre ces demandes de financement, plusieurs intervenants ont mentionné l'importance des crédits d'impôt. Ceux-ci ont souvent permis d'accélérer les projets d'investissement et d'embaucher la main-d'œuvre nécessaire. Ils sont notamment importants dans les projets qui nécessitent une augmentation notable de la main-d'œuvre employée :

« Ça (les crédits d'impôt sur la masse salariale), ça été notre vraie vache à lait pour monter [...] On a pu partir plus haut. Et aujourd'hui, en cinq ans, on est en train de prendre la grosse part de notre marché, parce qu'on a pu s'implanter rapidement avec l'aide. On a pris notre place. Et ç'a été artisanal, mais le 40 % a aidé beaucoup. Et on a été une des premières entreprises à en bénéficier dans la région. C'est le genre de programme qui, pour une période donnée, permet de lever un petit peu plus vite et un petit peu plus fort. »



Ces crédits d'impôt viennent de plusieurs sources. L'utilisation de l'un ou de l'autre dépend de l'entreprise. Une entreprise de l'informatique ou des télécommunications, par exemple, préférera avoir accès aux crédits d'impôt associés à son installation dans un Centre de la nouvelle économie (CNE), une autre qui fait beaucoup de Recherche et développement, utilisera les crédits d'impôt dédiés à la Recherche et développement alors qu'une troisième demandera les crédits d'impôt sur la masse salariale liés à la *Stratégie de développement économique des régions ressources*.

### **Incubateurs & transferts technologiques**

La problématique principale de la filière Biotechnologies marines, c'est d'attirer des entreprises prêtes à s'aventurer dans le domaine :

« Donc, une des caractéristiques majeures, c'est que c'est un créneau vraiment en émergence. Ça démarre, donc tout est à faire au niveau de la recherche et développement, au niveau du financement, de la commercialisation. De A à Z, on démarre vraiment une industrie. À partir de Rimouski, aller jusqu'à Gaspé, il y avait 2 entreprises (en 2003). »

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on se préoccupe beaucoup des activités de transfert technologique aux entreprises et de l'incubateur d'entreprises à mettre sur pied. Il faut dire cependant que ce sont surtout les organismes de soutien qui expriment ces besoins. Rappelons que les institutions d'enseignement du Québec maritime ont toutes un centre de recherche ou de transfert technologique qui leur est associé d'une manière ou d'une autre. L'UQAR a le CRBM (Centre de recherche sur les biotechnologies marines) qui est spécialisé dans le développement des biotechnologies marines et le transfert technologique vers les entreprises. L'Institut maritime a son centre de transfert technologique par le biais d'Innovation maritime dans le domaine des technologies marines, plus particulièrement dans les « [...] domaines de la sûreté et de la sécurité maritime, du transport maritime et de la gestion portuaire, des interventions sous-marines et hyperbares, de la navigation électronique ainsi que dans celui des technologies

environnementales liées au transport maritime »<sup>304</sup>. Le Centre collégial des pêches a aussi son Centre spécialisé de transfert de technologie pour le secteur des pêches. Avec la mise sur pied d'un nouvel organisme sans but lucratif (OSBL) dont le mandat serait d'offrir des services d'incubation d'affaires, en particulier, aux centres de recherche, on croit que l'on sera davantage armé pour passer de l'innovation à la création d'entreprises.

### **Commercialisation des produits**

Sur le plan de la commercialisation, il n'est pas facile de se tailler une place dans un contexte où le marché est de plus en plus accaparé par des joueurs de calibre international, où il faut être en mesure d'approvisionner les grandes chaînes. Les consommateurs ont aussi accès à une vaste gamme de produits, comment se différencier? Entre le désir de passer de la 1<sup>re</sup> transformation à des produits de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation, il y a des étapes à franchir. L'exemple qui suit permet de comprendre, avec force détails, pourquoi le plan d'action du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* fait mention à plusieurs reprises de la commercialisation :

« Le but, c'est de rapprocher les usines de la Gaspésie, de la Côte-Nord ou des Îles-de-la-Madeleine pour prendre plus de produits de la Gaspésie ou des Maritimes (et de les vendre) en milieu urbain, surtout de les sensibiliser (les consommateurs). Nous, les produits, souvent, c'est très saisonnier. Par exemple, le homard, ça dure dix semaines, (l'objectif, c'est) de prioriser les produits québécois pendant le temps qu'on en a, mais aussi d'essayer d'en faire le plus longtemps possible aussi. Au lieu, par exemple, d'aller chercher de la sole en Corée, plutôt acheter celle de la Gaspésie, quand c'est possible. C'est pour essayer de les sensibiliser. Ça se met en branle tranquillement. Ça devrait peut-être aboutir à un bureau de liaison à Montréal qui pourrait dire : écoutez, la semaine prochaine ou dans deux semaines, c'est le début du crabe. Est-ce qu'on pourrait organiser quelque chose? Une vente dans les Métro, dans les Provigo? On pourrait se regrouper là, pour être capables, quand Métro veut disons 50 000 livres de crevettes fraîches dans une semaine, d'approvisionner tout son territoire; si une usine ne peut pas, peut-être qu'à deux, trois ou quatre (on pourrait).

Mais souvent, quand tu veux faire de la troisième transformation, des choses comme ça, ça prend beaucoup d'argent et les usines, il faut se dire la vérité,

---

<sup>304</sup> HTTP : //www.innovationmaritime.ca/Fr/gauche/bouton02.htm.

on n'en a pas. [...] On avait développé quelque chose de très bien au niveau qualité, mais quand on est arrivés pour le vendre, on n'avait pas les moyens de se donner le marketing et de rentrer dans les grandes chaînes. Parce qu'acheter des pages de publicité chez Métro ou chez Provigo, à coup de 50 000 ou 60 000 \$, et des pieds de tablette dans les produits congelés, à tant du pied, et il faut que tu en donnes tant toutes les fois, ça prend des arrivées solides pour faire ça.

[...] Parce que moi, j'ai voulu rentrer avec un emballage chez Métro et ils disaient que c'était très bien. Puis, je l'ai présenté à Provigo et ils m'ont dit : tu ne rentreras jamais ces cochonneries-là dans mon Provigo. Qu'est-ce que tu fais là? Tu viens de dépenser 10 000 \$ pour développer une belle boîte bien faite avec un beau logo et tout le kit. Un le veut et l'autre ne veut pas. En développes-tu un autre pour l'autre? Sans savoir si le consommateur (en veut), après que tu vas avoir mis 300 000 \$ ou 400 000 \$ pour faire goûter ton produit? Pour faire, par exemple, la publicité, on n'avait pas les moyens. Donc, il fallait juste qu'on puisse faire de la dégustation. Tu ne peux pas toucher 50 Métro dans une fin de semaine. Ça te prend 50 personnes dans 50 Métro différents, 50 kits de dégustation. Et le produit qui va avec et tout le kit. La logistique de ça, y as-tu pensé? Pas une compagnie comme nous. C'est certain que si Biscuit Leclerc veut faire ça, il va le faire.

[...] Et on sait également que, même s'il se développe de très bons produits, il n'y en a qu'un sur vingt qui passe. Un sur vingt seulement qui réussit à devenir un produit de masse courant. Et c'est déjà beaucoup. Parce que toi, tu as une façon de t'alimenter. Tu vas aller à l'épicerie, et normalement, tu vas acheter, en général, les mêmes choses de base. Et tu vas peut-être te payer deux ou trois petites gâteries, et tu vas essayer celui-là. Et si tu l'aimes vraiment, tu vas l'adopter, mais si tu l'aimes plus ou moins, tu vas peut-être en acheter deux ou trois fois dans l'année. Le produit, il va finir par mourir de sa belle mort, parce que beaucoup de gens vont faire comme toi, l'essayer une fois, deux fois [...], mais s'il devient un produit que tu apprécies beaucoup, et qu'en général le monde apprécie, bien là, il va venir automatiquement dans ton panier, mais il y en a un sur vingt par année qui réussit à passer. »

Selon un intervenant, la meilleure façon d'améliorer la situation des entreprises dans l'industrie de la pêche, c'est de faire en sorte qu'elles s'intègrent verticalement dans la chaîne. L'avenir est au partenariat avec les pêcheurs, la mise en commun des ressources des usines de transformation, du transport et de la vente auprès des grossistes et pourquoi pas,

l'investissement dans la vente au détail (poissonneries) où les profits sont les plus intéressants.

## **B) Offre de main-d'œuvre**

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

### *6.2.2.1.4 Caractéristiques des emplois*

On retrouve toute une gamme d'emplois dans le créneau maritime, des emplois peu qualifiés et à caractère saisonnier jusqu'aux emplois à l'année des centres de recherche et des institutions d'enseignement, détenus par du personnel hautement qualifié. Les pages suivantes tracent un bref portrait de ces emplois.

#### *A) Capture*

Historiquement, on était pêcheur de père en fils. Aujourd'hui, il y a encore beaucoup de liens familiaux sur un bateau de pêche :

« Bien souvent, cet aide-pêcheur là, c'est le beau-frère ou le petit cousin que tu fais travailler. On retrouve beaucoup de cette problématique-là parce que justement, ils sont 4-5 sur un bateau alors qu'ils seraient capables d'être 3. Vous voyez, ils essaient de faire faire le chômage aux 2 autres membres de la famille. »

Les pêcheurs sont reconnus pour être une population peu scolarisée et vieillissante. Ils détiennent souvent une formation de niveau primaire. Au Québec, ils sont en majorité dans la cinquantaine. Depuis l'année 2000, le gouvernement du Québec oblige les pêcheurs et aides-pêcheurs à compléter un diplôme d'études professionnelles au Centre spécialisé des pêches pour pouvoir exercer la profession. Avec les coûts des permis et des bateaux de pêche, avec les équipements sophistiqués que l'on retrouve de plus en plus sur les bateaux de pêche et l'augmentation de la réglementation à tous les niveaux (MPO, environnement, etc.), la formation serait devenue indispensable :

« Pourquoi ils valent 2 M\$ le bateau? C'est aussi parce qu'ils ont de l'équipement de fine pointe technologique, avec deux radars, deux sonars. Ils sont équipés comme un avion. Alors, ce n'est pas n'importe qui, qui peut opérer ça. Après ça, les connaissances nécessaires aujourd'hui pour opérer le bateau sont beaucoup plus importantes qu'à l'époque. Quand tu as un bateau de deux millions, ça veut dire aussi que tu as des remboursements qui ne sont pas de 1 \$ par semaine. [...] Tu es obligé de respecter ton quota, tu es obligé de respecter les politiques de gestion, tu es obligé de respecter les plans de gestion. Et il faut que tu les comprennes. Comment est-ce que tu décodes ça? Comment est-ce que tu lis ça? Tu reçois des cartes à peu près comme ça, toutes quadrillées. Et toi, tu as le droit de pêcher dans le 4-T. Et toi tu as le droit de pêcher dans le 4-CS-1. Et toi tu n'as pas le droit de pêcher dans telle autre zone. Toi, tu es dans 3-PN. Comment fais-je pour savoir si je suis sur la marge dans 3-PN? Ce n'est pas marqué, il n'y a pas de bornes. Ce sont tous mes instruments de navigation qui vont me donner ça. Mes instruments de localisation sont totalement différents (d'avant). [...] Il fait le plein (d'essence) et ça lui coûte 32 000 \$. Il s'en va pour un voyage de pêche. Alors, penses-tu que quelque part, il ne faut pas que tu penses à l'économie? C'est très cher. Quand il part de Gaspé et qu'il s'en vient pêcher autour des Îles-de-la-Madeleine, c'est 59 heures simplement se rendre sur la côte. C'est aussi 59 heures pour retourner. Et pendant que tu as fait cette opération-là, tu n'as pas pêché. Or, il faut que tu pêches aussi. Alors, tu comprends? Ça coûte cher. Et là, quand tu roules là-dessus à ce prix-là [...] Est-ce que tu vas rouler à fond? Il faut que tu gères aussi ton moteur, alors est-ce que je vais rouler à 1850 tours/min ou je vais rouler à 1800? Quelle est la différence? La différence entre rouler à plus ou moins 150 tours/min, tu vas faire un demi-noeud de plus, mais un demi-noeud de plus, il va t'avoir coûté 38 à 42 % en carburant de plus. Est-ce que ça vaut la peine? Là, tu calcules. Parfait. À quel moment est-ce que je peux profiter des courants? Où sont les courants? Ah oui! Là, je voyage, il y a marée montante, il y a marée descendante. Et tu dis : oui, c'est vrai, je peux bénéficier du courant. Alors, si tu utilises le courant [...] »

Les conditions de travail des pêcheurs ne sont pas faciles : partir plusieurs jours en mer, effectuer encore beaucoup d'efforts physiques, travailler de longues heures au froid, en plein soleil ou à la pluie. Il faut avoir un pied marin et une « âme » de pêcheur.

Les revenus des pêcheurs dépendent de leur statut (propriétaire du bateau ou non), du type de pêche et du quota accordé. Les pêcheurs de crabe, en raison du prix offert pour le produit, ont un revenu plus intéressant que ceux qui ont des quotas de pêche à la crevette

ou au homard. Certains pêcheurs ont plusieurs quotas de pêche, mais la saison demeure encore bien courte :

« La pêche à la crevette, ça commence en avril, ça finit, ça dépend des saisons, octobre, novembre. C'est la plus longue saison de pêche, la pêche à la crevette. »

Les aides-pêcheurs ont un revenu moindre que les propriétaires. Étant donné les dispositions particulières de la loi à leur égard, ils réussissent, d'habitude, à faire suffisamment d'heures de travail pour obtenir des prestations d'assurance-emploi en période de chômage. Quant aux pêcheurs qui sont à leur compte, ils ont aussi droit à ces prestations jusqu'à l'ouverture de la saison de pêche.

### *B) Transformation*

En transformation, l'emploi est aussi saisonnier. Les propriétaires de ces entreprises font des pieds et des mains pour que leurs employés travaillent suffisamment d'heures pour avoir droit aux indemnités d'assurance-emploi. L'accès à ces prestations est très important. Il sert de garantie que la main-d'œuvre leur sera fidèle année après année, même à des salaires relativement bas :

« Pour nous autres, c'est important. Si tu ne fais pas ça (donner suffisamment d'heures pour avoir accès à l'assurance-emploi), tu te tires dans le pied parce que le monde va se trouver une *job* ailleurs. Quelqu'un qui n'a pas cette préoccupation-là, pour moi, c'est un mauvais gestionnaire parce que tu es bien mieux d'avoir ta même main-d'œuvre, qui a de l'expérience, l'année d'après. »

Dans certains villages de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'usine de transformation est parfois le seul employeur important avoisinant. Plusieurs parcourent des dizaines de kilomètres pour occuper un emploi dans les usines de transformation.

Bien que le Centre collégial des pêches de Grande Rivière propose plusieurs programmes dans le domaine de la transformation (un DEC en transformation des produits de la mer, une AEC en supervision de la transformation des produits marins, une AEC en centre de production de plats cuisinés), la plupart des emplois de la transformation

n'exigent pas de scolarité particulière. Plusieurs travailleurs n'ont d'ailleurs même pas de diplôme d'études secondaires. La formation est souvent apprise sur le tas ou par compagnonnage (ex. : faire des filets de poisson). En transformation, la seule catégorie d'emploi qui exige une certaine qualification, c'est celui du contrôle de la qualité. Un programme d'apprentissage en milieu de travail à cet effet est offert par le CSMOPM.

Dans la transformation, les salaires sont faibles et les conditions de travail difficiles. Selon une étude du CSMOPM, les deux tiers des employés ont une rémunération horaire de moins de 10 \$, ce pourcentage atteint 80 % aux Îles-de-la-Madeleine et 84,9 % sur la Côte-Nord. La situation est un peu différente en Gaspésie où 41,7 % des employés gagnent moins de 10 \$ et 52,4 % entre 10 et 15 \$ l'heure. Ce ne sont manifestement pas des salaires élevés. Par exemple, une écueilleuse de myes gagne aux alentours de 8 \$ l'heure. Certaines usines de transformation paient au rendement : on donne un salaire de base de 9 \$ l'heure, et avec plus de vitesse, les salariés peuvent réussir à gagner entre 12 \$ et 14 \$ l'heure et les heures sont plus flexibles.

En période de pêche, les employés doivent faire beaucoup d'heures par semaine pour assurer la qualité du produit. On parle d'une moyenne de 57 heures par semaine, mais un pourcentage non négligeable de travailleurs font entre 70 et 79 heures par semaine (9,4 %) et même 80 heures et plus (7,0 %)<sup>305</sup>! Les horaires de travail sont souvent irréguliers :

« Ici, quand arrive la période du [...], ça nous prend beaucoup de main-d'œuvre, parce que c'est une pêche qui est très courte. Elle dure 4 à 5 semaines et c'est à gros volume. Là, ça nous prend de la main-d'œuvre. C'est le gouvernement qui établit la période de pêche : une journée, tu en as par-dessus la tête, et le lendemain, tu n'en as pas. On essaie de prendre beaucoup de monde et il faut quand même leur donner des heures acceptables, mais une journée, ils peuvent travailler 14-15 heures et lendemain matin, ils vont faire 3 ou 4 heures. » « On ne peut pas dire à quelqu'un : on va t'engager tant de semaines à tant d'heures par semaine sur une base régulière. Ça ne marche pas de même. Dans certains cas et dans certaines périodes de temps, oui, mais ça ne dure pas tellement longtemps. Dans le crabe, par exemple, ils

---

<sup>305</sup> ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS. 2003. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation de produits marins au Québec*. Rapport final, mars, 5-8.

vont travailler 8 ou 10 semaines en fou. Ils vont travailler 60-70 heures par semaine. Après que la production est finie, c'est fini. Dans la crevette, c'est un peu mieux, parce qu'il y a plus de volume et que c'est étalé sur plus longtemps. »

Le travail dans la transformation exige souvent d'être debout, dans un environnement réfrigéré, les pieds dans l'eau. Il demande une dextérité manuelle ainsi que des gestes répétitifs pouvant entraîner des maladies professionnelles (ex. : cassage des crabes, faire des filets) :

« On entend des fois des transformateurs qui disent avoir des problèmes avec certains types de main-d'œuvre, dont le casseur de crabes. Le casseur de crabes, c'est quelqu'un qui, à la journée, décharge des tonnes de crabes des neiges, le pogne par les pattes, casse en bloc pis le met sur un convoyeur. Donc, c'est une *job* terriblement physique. S'il y a un bateau qui vient projeter 20 000 livres de crabes, il faut que ça soit transformé en dedans d'une journée, une journée et demie, 2 jours maximum, sinon le crabe se perd. Donc, le casseur est sujet à des problèmes au niveau des épaules, des bras, mauvaise circulation. On est en train de travailler là-dessus, entre autres au niveau d'ACCORD, pour développer une machine pour le cassage de crabes. » « On leur donne une période de formation, le temps de s'habituer, pour ne pas aller trop vite, pour ne pas s'arranger » (se blesser) le poignet (à faire des filets) et des affaires de même, mais on exige qu'après tant de périodes, ils aient quand même des minimums. »

Sur la Côte-Nord, en raison d'une plus grande rareté de la main-d'œuvre pour les usines de transformation, on embauche depuis quelques années des travailleurs autochtones. L'employeur organise le transport, paie 9 \$ l'heure et leur fournit suffisamment d'heures pour qu'ils aient accès aux prestations d'assurance-emploi. Mentionnons aussi que depuis peu, les autochtones de la Côte-Nord se sont portés acquéreurs d'usines de transformation parfois comme seuls propriétaires, parfois en copropriété avec des non-autochtones. Ils possèdent les meilleures technologies. Ils sont aussi les seuls à posséder un crevettier avec cuisson à bord et ils ont été les premiers à disposer d'une écailleuse mécanique pour le pétoncle<sup>306</sup>.

---

<sup>306</sup> INSTITUT POUR LE PROGRÈS SOCIO-ÉCONOMIQUE. 2005. *La Côte-Nord maritime : Portrait et diagnostic*, février.



### C) *Aquaculture*

Dans l'aquaculture, le profil des emplois ressemble à celui des usines de transformation. Dans les entreprises visitées, il existe quelques emplois techniques et professionnels, mais une grande partie des emplois n'exige pas de formation particulière ou de diplôme d'études secondaires, même si le Centre collégial des pêches de Grande Rivière propose une attestation d'études collégiales (AEC) et un diplôme d'études collégiales (DEC) en aquaculture. Ces emplois sont rémunérés à un taux inférieur à 10 \$ l'heure; une partie importante du travail est manuel :

« C'est de la préparation du matériel, c'est de l'entretien des équipements, du nettoyage, ensuite de ça, c'est la production en usine. Quand on les récupère, faut les trier, faut les placer en panier, faut installer ces paniers-là sur les structures, il y a beaucoup d'ouvrage manuel. Ce sont des gens qui sont, soit habitués à travailler dans des usines de transformation de poissons, ou encore des pêcheurs, des aides-pêcheurs qu'on a récupérés, qui travaillent en partie en mer, en partie à terre. »

### D) *Biotechnologies et technologies marines*

Dans les filières Biotechnologies marines et Technologies marines, les conditions de travail et les types d'emplois se ressemblent. En raison du faible nombre d'entreprises, ces emplois proviennent souvent du secteur de l'enseignement (UQAR, IMQ, CSP) ou des organismes sans but lucratif qui y sont attachés (Innovation maritime, CRBM, Centre collégial des pêches, CIDCO) :

« Il y a peu près une dizaine d'organismes qui se sont créés ici depuis 3 à 4 ans, principalement en recherche et développement. Ce sont beaucoup des filiales de gouvernement ou des organismes sans but lucratif. Et privés? C'est sûr que non. »

Il s'en suit que ce sont parfois des professeurs et étudiants de ces mêmes institutions d'enseignement qui sont prêtés à ces OSBL pour effectuer des recherches ou encore, des chercheurs qu'on est allés recruter souvent à l'extérieur de la région. En somme, il s'agit d'un personnel hautement qualifié dont les conditions de travail sont beaucoup plus avantageuses que dans les autres filières :

« C'est un OSBL complètement autonome et son mandat, c'est de créer des entreprises. Donc, c'est vraiment de la recherche industrielle qui se fait là. Par exemple, on a des contrats sur la Côte-Nord. Un promoteur veut faire l'étude de marché de son plan d'affaires. On va jumeler ça avec un cours Séminaire de synthèse en marketing. L'étudiant va faire son stage pour réaliser l'étude de marché du promoteur supervisé par un professeur. Quand je disais de mettre en réseau et de mailler tout le monde, c'est ça. » « Des chercheurs, c'est ça principalement, des techniciens, des attachés de recherche. Ce sont des gens qui sont formés qui viennent ici au niveau de technologies, des cégeps. Bien, il y en a qui viennent de partout, des gens de Montréal. Au niveau du centre de recherche, ce sont des chercheurs avec des doctorats. Ensuite, il y a des techniciens qu'on a formés. Il y a aussi des agents de recherche qui ont été formés ici et qui travaillaient avec nous sur des emplois contractuels, et qui ont réussi à avoir des postes permanents. » « La convention collective fait que je lui offre 65 000 \$. Alors, qu'est-ce qui l'attire? Pourquoi reste-t-il ici? Parce qu'il trouve un intérêt particulier. [...] Alors lui, il travaille au développement de cet outil-là tout en enseignant aux étudiants. Pour lui, c'est le bonheur total. »

Les conditions de travail diffèrent entre le secteur public et le secteur privé. À moins d'être de grande taille, les entreprises du secteur privé qui font de la recherche et du développement dans les secteurs des biotechnologies marines ou des technologies marines n'ont généralement pas la capacité financière d'offrir une rémunération et des avantages sociaux comparables au secteur public, même si les emplois qu'elles offrent sont de même nature :

« C'est le gouvernement, pis comme je vous ai dit, il manque de ressources. Donc, ça arrive qu'il y en a qui s'en vont au gouvernement, parce que c'est impossible de concurrencer leurs salaires, leurs avantages sociaux pis tout, mais, on le sait, que les gens vont sûrement revenir parce que ce sont des contrats temporaires toujours. Comment garder les gens dans cette situation-là? Tu les laisses aller, tu ne peux pas (concurrencer ces salaires-là), absolument pas! Malgré que ce soit surprenant ici, les gens accordent beaucoup d'importance au milieu de travail pis à l'ambiance, pis tout ça. Je vous dirais qu'il y en a qui trouvent qu'ils sont un peu sous-payés, mais ça compense vraiment pour le reste. »

Le personnel des entreprises privées des secteurs des biotechnologies ou de technologies marines n'est pas composé uniquement de personnes hautement qualifiées. Comme dans n'importe quelle entreprise, une bonne partie du travail est effectuée par des

ouvriers de production sans qualifications particulières. Dans une entreprise visitée, ces derniers étaient payés entre 9,50 \$ et 11 \$ l'heure. Seulement une minorité d'emplois demande une formation technique ou universitaire (ex. : biologiste, chimiste).

La filière des Technologies marines, étant très large, les catégories d'emplois dépendent du sous-secteur. Par exemple, les entreprises de logiciels nécessaires à la navigation ont besoin de spécialistes en informatique; dans la construction ou de réparation de bateaux, on embauche davantage de gens de métiers (ex. : soudeurs, mécaniciens). Le transport maritime est particulier puisqu'il s'agit d'un sous-secteur où l'emploi est très réglementé, syndiqué, très hiérarchisé et aussi très bien payé (ex. : un capitaine de navire peut gagner facilement 100 000 \$ par année). Comme l'éventail des emplois est très large, il est impossible de tracer une ligne claire des caractéristiques de cette filière.

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

À l'exemple des autres créneaux des autres régions périphériques observés, le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* n'éprouve pas de problème généralisé de pénuries de main-d'œuvre. On s'inquiète surtout du manque de relève dans les pêches, dans les usines de transformation du poisson, dans l'aquaculture et dans le transport maritime. Les jeunes ne se dirigent pas vers les programmes de formation offerts dans ces domaines. Certains besoins reliés à la formation de la main-d'œuvre sont exprimés à cet effet.

#### **Pénuries de main-d'œuvre**

« M.P. Vos employés saisonniers, vous n'avez pas de problèmes à en trouver? Supposons que vous ayez besoin de 10 personnes tout d'un coup?

Intervenant : On monte jusqu'à vingt quelques. Des fois, je vais avoir des problèmes à en trouver [...], mais c'est vraiment dans la région, ce n'est pas dans la région éloignée là. Je n'ai jamais eu besoin de faire paraître d'annonce ou quoi que ce soit. Quand j'en ai besoin, j'y vais du bouche à oreille, c'est grand comme rien ici. Je prends 3-4 personnes, je vais déjeuner au restaurant, [...] je dis : j'ai besoin de monde à matin, bon OK, un tel, un tel, un tel, un tel, je te dis, normalement dans l'avant-midi (c'est réglé).

M.P. Alors, tout le monde se connaît, ils savent qui ne travaille pas?

Intervenant : Exactement!

M.P. Même en pleine période touristique?

Intervenant : Bien l'important, c'est de ne pas être dans la période de la chasse! »

Dans les secteurs à fortes composantes de main-d'œuvre, les employeurs ont assez de facilités à trouver le personnel dont ils ont besoin, y compris même les employeurs des entreprises de transformation qui, dans certaines périodes, ont besoin d'un nombre élevé de travailleurs pour un court laps de temps. À Sept-Îles, où le chômage est moins élevé qu'ailleurs, les entreprises ont réussi à combler leurs besoins grâce à la mécanisation et à l'embauche d'une main-d'œuvre autochtone. L'absence de pénurie de main-d'œuvre s'observe aussi pour les emplois hautement qualifiés du Bas-Saint-Laurent. Les employeurs réussissent à combler assez facilement leurs besoins par le biais de leur réseau ou de personnes qui désirent revenir dans la région et qui envoient leur offre de candidature. Les témoignages qui suivent illustrent l'optimisme des propos précédents :

« Oui, ça nous a pris 2 semaines à trouver. Ça n'a pas été trop difficile dans notre cas et on a reçu quand même 8 candidatures, dont 4 qui se sont plus démarquées, assez importantes pour les passer en entrevue. Et c'étaient tous des gens de la Côte-Nord, de la région. Je pense qu'on a quand même de l'expertise [...], mais règle générale, je pense que ce n'est pas nécessairement une pénurie, parce qu'il n'y a pas beaucoup de besoins. » M.P. OK, disons pour me donner un exemple, combien de candidats postulaient sur un appel de postes?

On y allait tout le temps par 4-5.

M.P. 4 à 5 postes, et combien de C.V. receviez-vous pour ces 4-5 postes-là?

Environ 50. Je dirais 80 % des CV viennent de la région. » « Les gens qui vont travailler à l'intérieur de ces centres ont au moins un bac sinon une maîtrise ou un doctorat. [...] Présentement, on a tellement une bonne réputation qu'on est capables d'attirer des gens de haut niveau qui viennent de l'extérieur. Oui, et dans les Technologies marines aussi, on a des personnes qui viennent de Montréal, de la région de Toronto, qui viennent même des fois de l'extérieur du Canada. On est capables de les attirer

présentement. Pis il y a des personnes à ce niveau-là qui étaient des personnes originaires de la région et qui reviennent. » « Ça arrive assez régulièrement qu'on recrute du monde. Il y a quelqu'un qui va dire moi, j'ai une maîtrise en ci et ça m'intéresserait de retourner à Rimouski. On n'a pas vraiment eu de gros problèmes à *staffer* même au niveau de la Recherche et développement. » « Nous autres, il y a beaucoup d'amis qui sont à Québec, Montréal et partout dans le monde qui veulent revenir en région. Donc, constamment, on a des gens qui nous appellent : s'il y a quelque chose pour moi ici quelque part, bien tu me le dis. Encore là, on a embauché un jeune qui est revenu en région. Il a travaillé pendant 3 ans à Québec, il s'est présenté ici. On le connaissait. Au début, il est même venu bénévolement. Bien regarde, oui, on l'a embauché. [...] J'ai déjà affiché un peu quelques postes, mais je dirais que les CV rentrent. Il y a des gens qui m'appellent et qui disent : j'ai tel gars qui travaille, il y a tel profil de compétences. Des amis qui sont à l'extérieur avec qui je suis allé à l'école et qui me disent : moi, je reviendrais travailler pour toi. »

En fait, les problèmes les plus difficiles que vivent les employeurs sont liés, soit à un taux de roulement élevé dans un contexte de précarité d'emplois ou encore à la rareté d'experts québécois capables d'occuper des emplois très spécialisés. Dans la même veine, certains intervenants parlaient abondamment des besoins de main-d'œuvre dans le transport maritime, mais se révélaient incapables d'en donner une évaluation un peu précise. Toutefois, les dérogations aux règles de Transports Canada concernant le minimum d'employés à bord selon les catégories se multiplieraient, faute de main-d'œuvre qualifiée suffisante. Le problème de pénurie de main-d'œuvre est à relativiser lorsque, dans certains cas, on se permet même d'exclure les personnes qui ne proviennent pas de la région. On assiste toutefois à un certain resserrement de la main-d'œuvre :

« C'est plus difficile que c'était de trouver des matelots, mais ce n'est pas encore des pénuries au Québec. Tout le monde va nous dire, c'est plus difficile qu'avant de trouver n'importe qui à bord d'un navire. C'est plus difficile de trouver un cuisinier, c'est plus difficile de trouver un électricien, c'est plus difficile de trouver un assistant de salle des machines, un huileur, tout ça. On vit les mêmes problèmes de pénurie que vivent tous les secteurs économiques. C'est sûr que dans les métiers non spécialisés comme matelot, les solutions sont plus proches à cause que la formation exigée est beaucoup plus faible, beaucoup moins importante. Dans le cas des officiers, c'est plus sérieux. »

« J'ai reçu beaucoup de Mohammed, je ne suis pas raciste là [...], mais du Québec, je n'en ai pas reçus. Ça venait de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, des Maritimes, mais vraiment de la province de Québec, je n'en ai pas reçus, j'en ai reçu un de la France. [...] Il y en a un qui sort du collège cette année, ce n'est pas beaucoup, à la grandeur du Québec. »

### **Manque de relève**

« La moyenne d'âge est très élevée, donc vous avez d'une part, une main-d'œuvre sous-scolarisée, une main-d'œuvre très vieillissante et, d'autre part, pas de relève du tout, depuis longtemps, le secteur est de moins en moins attractif. Les pêcheurs, c'est là où se trouve le problème le plus criant, mais c'est aussi vrai dans la main-d'œuvre en usine. »

L'industrie des pêches a une épine dans le pied et vous savez que c'est une industrie très saisonnière qui est très revendicatrice, qui est très difficile, on en convient, mais on est encore obligé parfois de convaincre qu'il faut investir dans le développement de la main-d'œuvre, dans la relève des travailleurs. Écoutez, nos travailleurs si on ne les a plus, avec quoi on va travailler? »

Le principal problème de main-d'œuvre soulevé par les intervenants porte sur la relève. Dans le secteur des pêches, en raison de la chute des prix du crabe et de la crevette et, en sens contraire, de l'augmentation de la valeur des permis et des bateaux, on se demande bien comment les jeunes seront en mesure de prendre la relève :

« Il (le père) ne vendra pas son permis de crabe 10 000 \$ à son fils s'il est capable de le vendre 500 000 \$ à MPO. [...] On peut dire 500 000 \$ le coût du permis et le bateau vaut 550 000 \$. Donc, on ne peut pas financer une garantie de prêt de même, avec la chute des quotas, entre autres au niveau du crabe, au niveau de la crevette. Pour un jeune, calculer sa capacité de remboursement sur du crabe qui avant valait 5 \$ la livre, qui est passé l'année d'avant à 2,50 \$ et qui est rendu [...], cette année, ça va être 1,10 \$, 1,20 \$, 1,25 \$, c'est 50 % de moins, 40 à 50 % de moins. Le jeune, sa capacité de remboursement, c'est impossible [...] que ça marche, oublie ça jeune homme! »

Les jeunes ne s'inscrivent pas aux formations du secteur maritime. Dans le secteur de la transformation, il y a peu de jeunes qui y travaillent ou qui sont intéressés à suivre une

formation dans le domaine. Il en va de même en aquaculture. Le Centre spécialisé des pêches, qui est l'école nationale, a peine à dispenser la formation faute d'un nombre suffisant d'étudiants. Certains programmes de formation ne se seraient plus donné depuis plusieurs années :

« Le Centre spécialisé des pêches est une institution essentielle dans notre secteur, ce sont des gens compétents qui sont là. [...] malheureusement, il n'y a pas d'élèves! Il n'y a pas d'élèves! Alors, oui, ils donnent un DEC en transformation, ils donnent de la formation pour former des contrôleurs de qualité, mais ça fait des années qu'ils ne l'ont pas fait. »

Dans le transport maritime au Québec, il y avait auparavant de grandes familles de marins; mais les familles se sont dispersées. Il y a aussi moins d'étudiants qui s'inscrivent à l'Institut maritime du Québec (l'école nationale) :

« C'est sûr qu'il y a traditionnellement des endroits au Québec qui étaient célèbres pour être des pépinières de marins : le Bas-Saint-Laurent, l'Île d'Orléans, la région de Deschambeau, St-Michel-de-Bellechasse. Ça, c'était la tradition jusque dans les années 60-70. La tradition voulait aussi qu'on soit marin de père en fils, ça n'a pas complètement disparu, mais ces choses-là disparaissent. Il y a encore beaucoup de familles de marins qui naviguent au Québec, les Pouliot, etc., mais on ne peut plus compter sur ces phénomènes-là pour l'avenir. »

Mais il y a des problèmes de recrutement de clientèles au niveau des officiers de navigation, des officiers de mécanique. Et les clientèles ont diminué au cours des 5 dernières années, pis ça, ça relève de ce qu'on disait tout à l'heure, le recrutement auprès des jeunes du secondaire pour qu'ils aillent s'inscrire à ce programme-là. »

Pour intéresser les jeunes aux professions du secteur maritime, on pense à redorer l'image du secteur. On vise les jeunes au secondaire afin qu'ils choisissent le domaine lorsqu'ils feront un choix de carrière au collégial :

« En dehors des phénomènes démographiques qui font qu'il y a moins de jeunes, et que les jeunes sont sollicités par un beaucoup plus grand nombre de secteurs, il y a des phénomènes liés à l'image du transport maritime. [...] C'est que c'est associé à la pollution, c'est associé à des accidents, des naufrages et c'est associé à des métiers traditionnels où il faut partir longtemps en mer, donc c'est difficile d'avoir une vie de famille alors tous ces éléments-là. [...] »

«Nos jeunes du secondaire, on est allés cibler dans des écoles ceux qui sont en science. On les a amenés dans la conférence, sur le parquet de l'exposition pis on a fait ce qu'on appelle des échanges avec les hommes d'affaires. Tous les deux ans, on essaie de les mettre en contact. On fait des banquets, on invite des étudiants pour les mettre en contact avec les gens du secteur. Ah! Ça marche, ça marche. Une autre chose à quoi on a pensé, on a organisé un concours, notre expédition en Antarctique. Ils font des expéditions soit en Arctique en Antarctique avec des jeunes. Nous, on a envoyé une jeune du Québec maritime en Antarctique durant la période de Noël. [...] On disait, si on pouvait amener dans le secteur des océans la même chose qui a été amenée dans le secteur spatial, les gens, ils rêvent, ils ont des idoles. Nous, bien on travaille avec des personnes comme Jean Lemire pis on essaie de trouver des choses qui les intéressent, les font rêver, les font s'élever un peu. Le secteur des océans, ce n'est pas que des problèmes de pêche, pis ce n'est pas seulement du travail en usine, il y a de belles choses à l'intérieur. Le concours, je vous dirais, ça a été un gros succès: On a donné le prix durant le Carrefour maritime devant environ 200 étudiants qui étaient là. Ç'a été parlé dans les journaux, sur les sites web. Ç'a été extraordinaire. On va bâtir sur ça et on va probablement en bâtir un autre cette année, on essaie d'élever ça, pour qu'il y ait un petit quelque chose de plus. »

Selon un répondant, les jeunes n'appliquent pas dans ces programmes parce qu'il y a peu de travail dans le domaine, parce que les salaires sont bas, la période de travail est courte, et suffit à peine à donner accès aux prestations d'assurance-emploi.

« Parce que 1) les jeunes sont partis à l'extérieur, en général, et 2), les gens trouvent que c'est trop précaire comme emploi, que ça ne dure pas assez longtemps et que ce n'est pas assez payant. »

Pour pallier au problème soulevé précédemment, dans les usines de transformation et en aquaculture, on songe à consolider les entreprises afin d'offrir des emplois plus rémunérateurs et du travail sur une période suffisamment longue pour intéresser la relève. Pour allonger la période de travail, certaines espèces pourraient aussi être pêchées (et transformées en dehors des périodes intensives de pêche des crustacés. Pour intéresser la main-d'œuvre à travailler dans une industrie dont les conditions de travail sont difficiles, il faut donc miser davantage sur la qualité des emplois :

« Il y a un projet présentement avec l'aide d'Emploi-Québec. Il y aurait comme un genre de comité pour la main-d'œuvre. Disons que le crabe, ça



de 8 ou 9 semaines. Là, il y a une période d'arrêt pendant un certain temps, mais l'autre usine à côté a commencé le hareng pour trois semaines, un mois. Il faut faire en sorte que ces employés puissent travailler d'une usine à l'autre. » « On a des gens qui travaillent dans d'autres usines de transformation. Étant donné que notre travail est surtout à l'automne, ils travaillent au printemps dans les usines de transformation, puis ils embarquent avec nous autres après (à l'automne), il y a plusieurs employés qui font ça. » « [...] les gens font des choix économiques. J'ai vu des mesdames travailler dans des usines à poissons, les deux pieds puis les deux mains dans l'eau, quand t'as fait tes 14 semaines puis on t'en offre 2 de plus... Par contre, j'ai vu des gens donner des emplois décentes à du monde, puis ils travaillent à temps plein (à longueur d'année). Atkins à Mont-Louis est un de nos success-stories, c'est une petite entreprise de transformation de poisson. Ils fument entre autres du poisson puis ils exportent en Europe, eux, les propriétaires, [...] ils ont donné des conditions de travail décentes puis ils ont mis du leur dans leur entreprise puis maintenant ça fonctionne bien, puis les gens travaillent à l'année là-dedans, puis c'est de toute beauté. »

#### **Formation en institution**

« Dans les pêches, on joue entre 60 et 70 personnes en formation annuellement. On a une certaine envie de formation. On a incité les gens des communautés autochtones à rentrer dans les pêches. C'est un bon moyen d'avoir un bon revenu et d'améliorer la qualité de vie. » « On a formé 2 capitaines innus en 2000 dont un qui a maintenant 26 ans. Lui, c'est un peu comme je dirais, notre mascotte. C'est un exemple. Lui, ça faisait 10 ans qu'il était dans les pêches, il a commencé ça à 14-15 ans, en dehors des communautés. Et il croit à ça. [...] (Les jeunes) le voyaient aller, ils voyaient son nouveau train de vie. Donc, ça crée un engouement. Il a été un exemple pour les jeunes dans les réserves : les pêches finalement, on peut avancer avec ça. Il a commencé pêcheur et il a monté, monté. Ça, c'est un exemple. Ça commence en 2000 et on continue. Présentement, on a 3 capitaines autochtones, on a des bateaux qui fonctionnent à 100 % autochtones. »

Plusieurs personnes interviewées travaillent dans le domaine de la formation ou de l'enseignement. Évidemment, ces personnes croient beaucoup à la formation et aimeraient que la formation en institution soit disponible dans toutes les filières du créneau. Avec la diminution du nombre d'élèves dans différents programmes du domaine des pêches, on s'inquiète à juste titre du financement et de l'avenir des maisons d'enseignement. Le

Québec maritime compte deux écoles nationales : le Centre spécialisé des pêches situé à Grande-Rivière en Gaspésie et l'Institut maritime du Québec de Rimouski. Si ce n'était de l'obligation de suivre des cours de formation dans le secteur des pêches (appelée la professionnalisation) et de l'entrée en scène des communautés autochtones, le Centre spécialisé des pêches serait, selon certaines personnes, en mauvaise posture pour poursuivre ses activités, faute d'attirer suffisamment de clientèles :

« Malheureusement, la formation s'est peu développée dans les dernières années. Heureusement, pour eux, il y a eu la professionnalisation des pêches, puis il y a la formation aux Autochtones qui a amené beaucoup d'eau au moulin au Centre spécialisé et il y a aussi les formations qui sont données aux capitaines pour leur permettre de passer leur classe de capitaine pour répondre aux normes de Transports Canada. C'est ce qui alimente beaucoup le Centre spécialisé des pêches. »

L'Institut maritime du Québec, qui est une institution de niveau collégial, doit aussi faire des efforts importants de recrutement pour constituer des classes avec un nombre suffisant d'élèves. Le transport maritime est un secteur très réglementé et hiérarchisé. Même si la rémunération est intéressante, le processus de qualification est si lourd qu'il pose obstacle au recrutement de la relève :

« C'est difficile de vendre une carrière à quelqu'un, de dire à un jeune : tu vas venir à l'Institut maritime, [...] tu vas travailler 4 ans, tu vas avoir un DEC, rendu au bout, tu ne peux pas travailler, faut que tu ailles passer tes certificats à Transports Canada. Après ça, pour avoir un certificat supérieur, il faut que tu continues à étudier, à prendre de l'expérience, passer des examens, prendre de l'expérience, étudier, passer des examens jusqu'à l'équivalent de chef d'ingénieur d'un côté et capitaine au Long Cours de l'autre. Alors, tu dis à un jeune : viens, embarque avec nous et t'en as pour 10 ans et au bout, tu vas avoir un DEC et un certificat de compétences. »

Dans le transport maritime, la formation continue pour obtenir les différentes qualifications coûte aussi très cher. Elle demande que les personnes quittent leur famille pendant la durée de leurs études à Rimouski, dans des périodes où ils sont en chômage, donc avec un revenu peu élevé. Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres secteurs, l'employeur ne contribue pas financièrement à cette formation. Il faut dire aussi que ce secteur est particulier, c'est le syndicat qui embauche les travailleurs, il n'y a pas

d'employeur unique. Dans ce contexte, l'employeur ne souhaite pas payer pour la formation, à moins d'être assuré d'une prestation de travail liée par un contrat :

« Officier mécanicien, alors vous devez suivre un cours de généralités, connaissances générales : 144 heures, connaissances moteur : 36 heures, mathématiques : 72 heures. Le 1<sup>er</sup> cours que j'ai nommé, coûte 2 100 \$, le 2<sup>e</sup> : 1 100 \$, le 3<sup>e</sup> : 600 \$. Dans chacun des cas, ils s'étendent du 9 janvier au 31 mars. Autrement dit, 3 mois de cours à temps plein pour passer ce programme-là, pis c'est loin d'être évident que tu vas être capable de le faire sur 1 an, parce que ça suppose que tous ces cours-là se donnent, et consécutivement, pas en même temps. [...] Maintenant, si vous voulez être 3<sup>e</sup> classe, pis là je ne parle pas du temps de mer, j'ai juste parlé des cours, si vous voulez être 3<sup>e</sup> classe maintenant, vous avez fait votre 4<sup>e</sup> classe, vous avez votre temps de mer, bon, bien vous avez un cours de mathématiques : 90 heures, 1 372 \$; ensuite mathématiques appliquées : 108 heures, 1 647 \$; thermodynamique : 108 heures, 1 647 \$; électrotechnique : 90 heures. Bon, je vous ai donné un exemple pour 4<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> classe, mais vous avez, là vous avez 2<sup>e</sup> classe, vous avez 1<sup>re</sup> classe, chef mécanicien pis la même chose pour les officiers de pont. » « Vous comprendrez qu'acheter de la formation pis perdre du revenu, c'est une chose parce qu'ils vont perdre leur chômage. Pis de payer pour l'hébergement, une personne a à accepter de faire ça. C'est que ces gens-là, quand la formation elle est disponible, c'est dans leur période de vacances. Les gens naviguent 8 ou 9 mois par année. [...] donc, les gens n'ont pas eu beaucoup de congés. Donc, ce n'est pas fait pour se perfectionner. Ça doit se faire entre décembre, janvier, février. »

Pour pallier ces différents problèmes, on désire que les employés aient accès à une meilleure aide financière pour leur formation, notamment pour défrayer leurs coûts de logement. On voudrait également qu'Emploi-Québec privilégie les écoles nationales lorsqu'il s'agit d'octroyer des contrats liés à la formation continue. Selon un intervenant, l'administration régionale des enveloppes de formation par Emploi-Québec n'est pas adaptée aux problématiques particulières des écoles nationales :

« Ça prend comme une structure, une enveloppe nationale. Il faut que chacun comprenne c'est quoi (les écoles nationales). Vous savez, quand on arrive en région ici, bien on les connaît les industries. Si Marmen s'installe à Matane pour de l'éolien, il va y avoir un mécanisme qui va se mettre en place. Marmen va aller voir Emploi-Québec à Matane, ils vont dire : bon bien ça prend une formation. Ils vont s'associer avec le Cégep de Matane et ils font faire la formation, mais ce processus-là, il n'existe pas au (niveau) national. »

On songe également à offrir une AEC ou un D.E.P. pour le métier de matelot, ce qui diminuerait les frais des personnes qui suivent la formation d'urgence en mer, une formation obligatoire pour exercer le métier :

« Pour être matelot à bord des navires, il existe un cours à l'Institut maritime, mais qui est un cours de perfectionnement et qui est un cours aux adultes qui n'a pas été suivi depuis plusieurs années parce que ce n'est pas couvert comme les programmes réguliers par le ministère de l'Éducation. Alors, quelqu'un qui veut le suivre, bien il doit le payer de sa poche, à moins d'être dans un programme spécial d'Emploi-Québec.

[...] Un des problèmes à l'heure actuelle, c'est qu'une compagnie qui a besoin d'un matelot ne peut pas l'engager (s'il ne respect pas certaines conditions). Il n'est pas obligé d'avoir une formation de matelot (mais il doit avoir) suivi une formation de 3 semaines en urgence en mer, il est obligé d'avoir son médical, il est obligé d'avoir un cours de premiers soins, il est obligé d'avoir un carnet, et tout ça ce sont des exigences réglementaires. Alors, si on avait une formation de base, par exemple, une AEC ou un D.E.P., on pourrait inclure tous ces éléments à l'intérieur de la formation, ce qui fait que, la personne gradue, elle serait tout de suite employable. Alors qu'à l'heure actuelle, on a un dilemme là-dessus, il y a un certain besoin de matelots, mais on ne peut pas aller chercher quelqu'un dans la rue ou au bureau d'emploi pour dire : OK, t'embarques à bord d'un navire. Suivre un cours de 3 semaines en formation d'urgence en mer, à l'Institut maritime, ça coûte des milliers de dollars. On parle de 2-3 milles (\$), de mémoire là. L'affaire, c'est que ce n'est pas tout le monde qui peut s'adapter à naviguer en mer. Alors, demander à une compagnie ou à un syndicat, de dire : vous allez lui payer ce cours-là, parce que ça prend ça pour qu'elle soit employable après, il faut avoir une certaine garantie que la personne est capable de s'adapter au métier maritime. Or, il y a une certaine proportion des personnes qui ne sont pas capables pour des raisons aussi simples qu'ils ont le mal de mer. »

Lors des entrevues, peu de répondants ont soulevé le besoin de revoir certains programmes, de les rendre plus accessibles, par exemple, grâce à la formation à distance, ou, encore, de réduire leur durée ou de les rendre plus polyvalents afin qu'un étudiant puisse exercer le métier dans plus d'un secteur, ce qui les rendrait plus attrayants. Dans ce créneau, on songe plutôt à accroître la formation de la main-d'œuvre en institution, alors que la main-d'œuvre n'exprime pas ce besoin :

« Vous vous adressez à des gens (les pêcheurs) qui se sont chicanés avec la maîtresse d'école pis qui ont décidé qu'ils ne voulaient plus rien savoir de la maîtresse d'école. On essaie de casser la mentalité : « moi, je n'aime pas ça l'école, je m'en vais pêcher, moi, je ne suis pas bon à l'école, je m'en vais travailler à l'usine ». On essaie de casser ça, parce que ce n'est pas comme ça qu'on va développer notre industrie, qu'on va développer nos régions, et surtout qu'on va garder nos jeunes diplômés en région. » « Il y en a personnellement que je connais qui avaient de l'expérience comme pêcheur ou qui avaient pêché avec leurs parents, avec leur père pour payer leurs études. Ils ont travaillé dans leur domaine d'études pendant quelques années, mais ils se sont retrouvés absents pendant la période de référence. Si, mettons, il avait besoin d'avoir pêché 3 ou 4 ans, bien il y avait l'équivalent de peut-être 3 ans et demi, il manquait une fraction du temps. Ils n'étaient pas reconnus comme étant apprentis ou aides-pêcheurs. Il y en a qui ont rejeté le système, ils se sont acheté des permis et ils ont *switché* par-dessus la classe (n'ont pas suivi la formation).

« (Les exigences liées à la professionnalisation des pêches) Pour les pêcheurs actifs, c'était 90 heures, et pour les aides-pêcheurs actifs, c'était 180 heures de formation obligatoire.

M.P. Et pour les nouveaux pêcheurs?

C'est le D.E.P. pêche professionnelle de 1605 heures, qui est obligatoire, ça fait partie de la loi. » [...] Les personnes qui, l'hiver, sont sur l'assurance-emploi, ne sont pas nécessairement intéressées à s'expatrier pour aller passer l'hiver à Grande-Rivière pour suivre un cours en formation sur les pêches. Bien souvent, les gens ont leur famille ou leurs enfants, leur femme ici. Ce n'est pas nécessairement dire qu'ils sont intéressés. »

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* comme dans les autres créneaux examinés, on offre parfois des programmes de formation assez spécialisés qui ne s'adressent qu'à une seule entreprise ou à très peu d'entreprises, donc une formation qui permet peu la mobilité. On observe aussi que la formation est beaucoup plus longue que celle qui était offerte auparavant par les entreprises ou apprise sur le tas. La formation est aussi utilisée comme condition d'embauche :

« Le cégep offre maintenant une attestation (d'études collégiales) pour des jeunes qui ont fait, disons un DEC en biologie. Des petites formations de plus qui vont faire que les étudiants vont pouvoir travailler justement dans ces centres de recherche là. Même chose au niveau du cégep, au niveau de la géomatique, ils ont fait de petits programmes spéciaux. » « On s'était affiliés

avec le cégep pour monter une salle de formation en [...] Donc, depuis ce temps-là, ils ont l'AEC [...], l'attestation d'études collégiales. Donc ça, c'est quand même assez intéressant pour nous, mais au début, ça marchait quand même assez bien, les 2-3 premières années, puis dernièrement il n'y a pas eu assez d'inscriptions pour fournir à la demande.

M.P. Une formation d'environ 1800 heures?

C'était, 18 mois je crois, à temps plein, à confirmer. Donc, ça donnait les bases de [...], pour justement une compagnie comme nous autres, qu'au moins, les élèves qui sortent, qu'ils aient une base.

M.P. [...] Alors, vous êtes quasiment les seuls dans la région?

Bien dans la région, je n'en connais pas d'autres. »

Certaines personnes interviewées croient que la formation est un passage obligé dans toutes les professions, qu'elle permet de créer des emplois, que les emplois de qualité sont nécessairement des emplois qui demandent de la formation et que les entreprises ou les travailleurs ne sont pas en mesure d'identifier leurs besoins en matière de formation, ce qui nécessite un travail de conscientisation et de persuasion :

« Les besoins sont là. Par contre, les entreprises ne sont pas toujours conscientes qu'ils ont besoin de ces formations-là et on a énormément de difficulté à attirer les gens dans ces formations-là. [...] Quand on veut faire des formations, faut se mettre sur le téléphone et convaincre les gens, les amener à suivre ces formations-là. » « Il y a donc des besoins de formation importants, parce que les entreprises ne sont pas capables de se structurer correctement avec des gens qui n'ont pas de formation. » « On essaye au niveau de la formation en entreprise de recueillir les besoins, mais ils ne vous l'expriment pas. Et c'est la difficulté à laquelle on se confronte toujours. En entreprise, en général, c'est comme ça. Les gens ne vont pas vous l'exprimer. Et souvent, nous quand on pose la question, vous savez, ils ne savent pas quoi nous répondre, parce qu'ils n'ont pas cette mentalité-là. » « Ah oui! Vraiment des emplois de qualité (emplois créés dans le créneau maritime) c'est ça, ce sont des gens qui la plupart du temps, qui ont besoin tous de formation. »

### **Formation en entreprise**

Lorsqu'une entreprise acquiert de nouveaux équipements, implante de nouveaux procédés, change son système informatique, etc., les entreprises ne se font pas tirer l'oreille

pour investir dans la formation de leur personnel. Dans les secteurs très spécialisés, par exemple, dans les domaines liés à l'informatique, la formation fait partie des éléments de survie de l'entreprise. En région, cette formation coûte très cher lorsque les employés doivent se déplacer. Certaines entreprises réussissent très bien à s'organiser, elles partagent entre elles les coûts d'une formation sur place lorsque possible et elles sont en mesure d'obtenir des subsides à la formation intéressants auprès des instances gouvernementales :

« Oui, on partage des frais, mais bien mieux que ça, on est capables de poser des demandes à Emploi-Québec qui va financer avec le MDEIE, Ils vont nous financer à 85 % de notre formation. Comme on disait, ça va coûter à peu près 200 \$ par entreprise, pour 200 \$, c'est dur d'avoir moins cher et autant (rires). »

Les programmes d'apprentissage en milieu de travail constituent une avenue intéressante pour les travailleurs puisqu'ils sont plus souples que la formation en institution, moins longs et qu'ils reconnaissent l'expertise acquise. Par contre, cette formation ne permet pas nécessairement la mobilité d'un secteur à l'autre. Par exemple, la certification de contrôleur de qualité dans le secteur des pêches n'est pas reconnue dans le domaine de l'alimentation (vice et versa) alors que le travail est semblable et que les exigences proviennent d'une même source : l'Agence canadienne d'inspection des aliments :

M.P. « Est-ce qu'on a vraiment besoin d'un contrôleur de qualité juste au niveau des produits aquatiques, produits maritimes? Est-ce que le contrôleur de qualité qui est formé, pis qui travaille, je ne sais pas moi, dans une autre entreprise de transformation alimentaire, ne peut pas le faire? »

Intervenant : La transformation alimentaire, peut-être que oui, parce que le programme de gestion de la qualité en alimentation de l'agence canadienne, c'est à peu près la même avec quelques particularités pour le secteur des pêches. Par ailleurs, je vous dirais, c'est plus facile pour quelqu'un qui fait du poisson d'aller faire des viandes, que pour quelqu'un qui fait des viandes de venir faire du poisson. »

Mentionnons finalement que les changements récents effectués à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* ne semblent pas avoir modifié le comportement des entreprises en la matière. La Loi avait toutefois pour effet de lancer un

message clair aux entreprises de moindre taille que la formation de la main-d'œuvre : c'est important :

« Ce que j'ai trouvé dommage, les dernières années, c'est quand le gouvernement a enlevé le 1 % de formation obligatoire. Ah! moi, j'ai été très, très déçu parce qu'ici, depuis que je suis rentré dans l'entreprise, je me suis mis 2 priorités : ma première, c'était la santé et sécurité au travail, pis ma deuxième, c'était la formation des employés. À un moment donné, bien, arrive la loi du 1 %, je dis : « *tabarnouche*, je suis *in!* », je me trouvais extraordinaire (rires). Ça, bien je n'en revenais pas que le gouvernement obligeait les entreprises à donner de la formation. Ça fait que moi, j'étais toujours, j'avais toujours au-dessus du 1 %. [...] ça fait que, quand ils l'ont enlevée, j'ai dit câline (rires), j'étais déçu. J'étais déçu parce que je me dis qu'autant l'employeur et que les employés devraient se mettre à jour, surtout, on devrait avoir une formation continue. Tu ne peux pas toujours rester avec tes pantoufles en *Phentex*; un moment donné, faut que ça bouge. J'ai continué quand même. »

### 6.2.2.2 Articulation des politiques publiques

Contrairement autres créneaux examinés, dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on constate plusieurs problèmes d'harmonisation des politiques et programmes. En fait, lorsque le gouvernement fédéral a autorité en la matière, comme c'est le cas dans les pêches et le transport maritime, les choses se compliquent : c'est un palier supplémentaire de décisions qu'on doit tenir compte. Aussi, comparativement aux autres créneaux, on relève certains problèmes liés à la démarche même du projet ACCORD. La difficulté particulière du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a été d'en venir à des orientations et objectifs communs. Le processus d'élaboration de la stratégie et du plan d'action a été long et ardu; il a abouti à une multitude d'actions à réaliser.

#### 6.2.2.2.1 Multiplicité et harmonisation des programmes et politiques

Il y a une multitude de programmes, de stratégies et de politiques de toutes sortes qui s'appliquent dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*. Il est impossible, pour un observateur extérieur, de les identifier tous et d'en saisir correctement les particularités, tellement ils sont nombreux. Cette complexité est plus grande que dans



les autres créneaux puisqu'il y a des nouveaux intervenants tels que le MAPAQ, le MPO, Transports Canada, l'Agence canadienne des aliments. Malgré tout, les participants réussissent assez bien à démêler l'écheveau des institutions et des différents programmes :

M.P. « Comment faites-vous pour vous retrouver dans tous ces programmes, ces mesures?#

Intervenant : Tu viens comme un poisson dans l'eau. Tu l'apprends sur le tas. Faut que tu aies le profil. Il faut que tu les connaisses. Faut pas que ça te dérange de lire et de t'informer pis de demander. En fait, j'ai même des entreprises qui m'appellent. Je connais les programmes, je lis. »

« Bien là, ils nous disent : on vous appuie, mais on est à la fin de l'année budgétaire, on n'a pas d'argent, on va vous donner, on pourrait vous donner un 2 000 \$, un 5 000 \$. Pour ramasser 200 000 \$, à coup de 5000 \$, ça en fait des démarches! Après ça, tu vas te ramasser avec 5-6 (personnes) qui vont dire, on est capables de financer un peu, ça va te prendre 5-6 documents. Tu le modifies en fonction de tel programme, faut être tordu un peu.

[...] Tu lis dans le journal, tel programme, qu'est-ce qu'il permet? À qui ça s'applique? Il y a quelqu'un qui va voir. Des fois, on téléphone parce qu'on ne retrouve pas tout sur Internet. On a besoin d'un peu plus de détails, car ce qu'ils ont à l'interne est différent. Des fois, ce sont des projets qui ne s'appliquent pas à nous, donc il faut aller se chercher un partenaire. [...] On fait la gestion de projet. On trouve des moyens détournés. Il y a toute sorte d'affaires qu'on fait, des fois on est la boîte à malle, des fois c'est eux autres, des fois c'est nous, des fois c'est d'autres. C'est essentiel de maîtriser tous les programmes, tout ce qui est disponible, faut tout savoir. »

Dans les autres créneaux, la présence du gouvernement fédéral était bienvenue, mais elle devait se faire discrète. Elle se présentait le plus souvent sous la forme de programmes d'aide aux entreprises de DEC (Développement économique Canada), beaucoup plus généreux que ceux du MDEIE. Les répondants faisaient état d'une bonne collaboration des organismes de soutien au niveau régional et pas de véritables problèmes d'harmonisation entre le projet ACCORD et les programmes fédéraux. Le même portrait semble s'appliquer au secteur maritime :

« C'est une stratégie québécoise, mais le gouvernement fédéral dans cette approche-là a toujours été proche et est encore proche de toute cette stratégie

de développement là. D'ailleurs, eux autres, en parallèle, ils ont créé l'IRS : *Initiative Régionale Stratégique maritime*. Donc, on a eu *Plein Cap sur la mer!*, la stratégie ACCORD et l'IRS maritime du fédéral qui arrivaient en même temps. Et là, politiquement c'est difficile à arrimer, mais sur le terrain, ça s'arrime assez bien. Par exemple, t'arrives avec un projet, IRS eux autres, le créneau maritime a été identifié par le gouvernement fédéral comme étant un créneau de développement régional. Et t'as la même chose au provincial. Au niveau des discours et des représentations, ils ne disent pas qu'ils marchent main dans la main, sur le terrain, ça fonctionne souvent très bien. C'est un peu deux démarches parallèles qui, finalement sur le terrain, finissent par se rejoindre. »

Ce portrait presque idyllique connaît cependant plusieurs exceptions. Comme mentionné dans les pages antérieures, les acteurs de l'industrie de la pêche se plaignent que le gouvernement fédéral privilégie Terre-Neuve-Labrador dans l'attribution des quotas de pêche. Lors des entrevues, plusieurs critiques ont été adressées à l'endroit du ministère des Pêcheries et Océans sur sa gestion des pêches. On reproche au MPO de ne pas tenir compte des besoins des entreprises. Voici un exemple d'une situation problématique qui a été vécu par un propriétaire d'une usine de transformation concerne le MPO :

« Des fois, ils (MPO) ouvrent la pêche trois jours. Ils (les pêcheurs) vont à la pêche, par exemple, du mercredi au vendredi. Là, nous autres, il faut qu'on travaille le samedi et le dimanche en usine. Nous, on lève la main et on dit : tu (MPO) ne serais pas capable d'ouvrir le lundi, mardi et mercredi pour que nous, on travaille le jeudi et le vendredi? Ah! bien, on n'a pas pensé à ça. Bien non, ce n'est pas important; nous. Ce sont des niaiseries comme ça, comprends-tu? »

Subsistent aussi des problèmes d'harmonisation entre le MAPAQ et le MPO concernant les permis de pêche et ceux liés à l'exploitation des usines de transformation. Dans le transport maritime, il est aussi difficile d'arrimer la formation avec la réglementation de Transports Canada :

« Pour Pêches et Océans (MPO), c'est la capture. Ils vont bien s'occuper de l'association des pêcheurs et ces choses-là, mais ils ne pensent pas à tout le reste. [...] S'ils s'intéressaient à toutes les autres chaînes, on pourrait maximiser un petit peu et donner plus de valeur à ce qu'on a. Et eux, c'est la capture, point final. [...] Il y a comme une coupure dans la chaîne. Il y a le MAPAQ, mais entre le MAPAQ et le fédéral, il n'y a aucun arrimage. [...]

La Loi sur les pêches est très contraignante, elle donne énormément de pouvoir aux pêcheurs. Et je dirais qu'elle donne tout le pouvoir aux pêcheurs pour qu'il ne se fasse rien, qu'ils ne fassent pas de développement. [...] La Loi sur les pêches, bien elle ne favorise pas le développement, elle favorise les droits ancestraux, pis les droits acquis des gens qui sont dans l'industrie. Ce qui fait que c'est difficile de faire de grosses modifications (entre autres pour la pêche de nouvelles espèces ou modifier des périodes de pêche). »« À l'heure actuelle, il n'y a que Terre-Neuve et le Québec qui ont des lois sur la professionnalisation, et la loi fédérale n'est pas encore harmonisée avec les lois provinciales, c'est qui fait qu'il y a pour l'instant, une espèce de vide juridique, qui empêche les agents de protection de faire appliquer la loi provinciale.

[...] Ce qu'il y'avait comme exigences, était beaucoup calqué sur les exigences fédérales avec plus. C'étaient les exigences fédérales du ministère des Transports parce qu'on parle de navigation, on parle de bateaux sur l'eau, donc, c'était les exigences de Transports Canada plus.

[...] Il y a eu un problème avec la CSST. D'un côté, il y a les exigences de Transports Canada, sur le plan du secourisme en mer, d'autre part, la CSST, mais là, on a fait des représentations, pour que le tout soit harmonisé, ce qui fait que l'un va reconnaître l'autre.

[...] On s'implique autant dans la gestion de qualité ce n'est pas pour rien, c'est pour aider les entreprises à répondre aux normes, en ce qui concerne la gestion de qualité, c'est bien sûr des exigences fédérales de l'Agence canadienne d'inspection des aliments qui sont les mêmes au MAPAQ aussi, mais c'est aussi les exigences du marché là.

[...] Dans l'inspection des aliments, le fédéral s'occupe des exportations et du marché interprovincial, et le MAPAQ s'occupe de la vente et de l'inspection des aliments sur le territoire du Québec. »

L'administration de ces programmes n'est pas facile pour un gestionnaire et demande du temps. Dans ce créneau comme ailleurs, plusieurs intervenants déplorent l'investissement en temps et en argent pour répondre aux diverses exigences.

« M.P. Quel pourcentage de votre temps mettez-vous pour les subventions, rapports, réclamations, pour tout ce qui est administratif? Je ne parle pas d'employés là, vraiment juste pour être capable de passer à travers?

OK, c'est 50 %, mais c'est 50 % de 80 heures. Ce n'est pas 50 % de 40 heures pour remplir ces exigences-là, pis Revenu Québec aussi, ce n'est

quand même pas évident. Il y en a des maudites paperasses! » « Quand je parle des arrimages, je parle au niveau des politiques, au niveau de tout. Mettons par exemple, je vais voir DEC. Eux autres, ils vont financer tel type de projet. Mettons qu'ils financent un plan d'affaires. Je finance mon étude, je vais voir MAPAQ, bien nous autres, on finance des plans d'affaires. Bien le plan d'affaires, je ne peux pas le financer 12 fois là! »

De plus, les organismes de soutien en région n'ont pas l'autorité d'approuver les projets qui demandent un financement « élevé ». Avec les élections et les changements de ministres, un projet peut prendre plusieurs mois avant d'être approuvé. Voici un exemple :

« Mais si tu étais une intervenante et que toi, t'avais un pouvoir discrétionnaire de 50 000 \$, mais qu'on travaille sur un dossier de 300 000 \$ bien, je viens de dépasser ton 50 000 \$ donc là, tu dois l'approuver. Mettons que tu l'approuves à Baie-Comeau et ça va s'en aller possiblement à Québec, si on est sur un dossier de niveau provincial. Il va s'en aller à Québec, va être analysé, après ça va s'en aller au bureau du ministre, toujours à Québec, mais (le ministre) vient encore de changer de bureau. Là, finalement, (le dossier) va finir par aboutir.

[...] parce que le Québec arrête de respirer tous les mois, disons que le projet s'en va, mais à Québec, on est pris avec la crise de la crevette, la crise du crabe, la crise de ceci, de ça, là mon dossier est tombé dans une espèce de vortex, pis il tourne. En principe, selon la cadence normale, j'aurais dû avoir la réponse quelque part en mars et décaissement en avril. Deux-trois mois, ça c'est un délai normal, mais là, je m'aligne pour un 6 à 7 mois. Sur un autre palier de gouvernement, on présente un projet, le dernier dont on a parlé, on a un excellent service, ce n'est vraiment pas l'intérêt pis la compétence pis l'énergie qui ont manqué. On a des élections! Si on avait été au niveau régional, les élections n'auraient pas eu d'incidences majeures, mais là, fallait que ça passe au niveau central, donc avant que les fonctionnaires soient tous remis dans leur case, pis que monsieur le nouveau ministre, pis le sous-ministre, je ne sais pas s'il a changé ou pas. Cette année, 2 situations [...] qui ont fait que notre petit dossier régional a été retardé et même un moment donné, quasiment mis en péril. »

#### 6.2.2.2.2 *Délais de mise en oeuvre*

Étant donné la présence de trois régions dans un même créneau, l'exercice de rédiger une stratégie et un plan d'action a demandé beaucoup de patience, beaucoup de temps et d'efforts de coordination. Par exemple, dans les filières Biotechnologies marines

et Technologies marines, la région du Bas-Saint-Laurent a déposé son plan d'action plus d'un an avant les autres régions :

« Ça fait un an je vous dis qu'au Bas-St-Laurent, on a fini nos plans pis qu'on attend après les autres régions. Ce n'est pas plaisant pour nous, pis c'est démotivant. »

De son côté, la région de la Côte-Nord a privilégié une approche plus proche des préoccupations des promoteurs privés. C'est le MAPAQ qui a pris la direction du projet ACCORD dans cette région. Cette façon de faire différente a toutefois rendu difficile l'arrimage entre les plans d'action de chacune des régions :

« C'a été très long, ç'a fait couler beaucoup d'encre. Ça fait partie d'une des faiblesses identifiées par le MDEIE, je pense, (celle) de ne pas avoir proposé un procédé uniforme à chacune des régions. Donc nous, on est arrivé de notre côté avec des projets privés. [...] On leur a dit : vous ne couperez pas nos projets privés parce que c'est quand même important pour nous ici, mais ça a fait une liste d'épicerie. »

Aussi, avec quatre sous-comités qui représentaient chacun une filière particulière, plusieurs considèrent que la structure mise en place était trop lourde. Plusieurs entrepreneurs auraient d'ailleurs quitté les tables du projet ACCORD, jugeant le processus trop bureaucratique et pas suffisamment efficace :

« Ceux qui étaient là, (qui) ont participé, se sont tannés. Les réunions sont bien trop lourdes, il faudrait qu'il y ait une version allégée, plus efficace. Aller dans une réunion et changer des virgules, c'est une affaire de fonctionnaires. L'industriel lui, mettons, il veut faire une ligne de crabes, une ligne de pétoncles, mais il s'en fout où est la virgule. Lui il dit : moi, mon problème, c'est de faire du pétoncle, peu importe comment tu dis ça, dans ton plan. Il y a des affaires qui devraient se faire à l'interne. Ça ne prend pas une réunion pour changer des virgules.

C'est du temps où tu ne travailles pas, où tu n'es pas avec ta famille. Cinq heures là-dedans, bien c'est 5 heures de moins ailleurs. Il y en avait un (industriel) à la dernière réunion [...], c'était le seul. Il faut éviter de faire trop de comités, des sous-comités. On parle d'industriels. »

Comme dans les autres créneaux, il y a eu aussi la longue attente liée au changement de gouvernement provincial, suivie de la valse des fonctionnaires et de la redéfinition du rôle

et de l'appellation des ministères qui ont en charge le développement économique régional :

« Tout le monde (les industriels) a démissionné de ce projet-là à partir du moment où on a vu que ça ne donnait rien. Pour eux, ACCORD ne donne plus rien. Comment veux-tu les mobiliser après? [...] On avait 7-8 industriels dans le maritime. Dans le Bas-St-Laurent, ce n'est pas du monde des industries, ce sont tous du monde de la recherche et du développement et des maisons d'enseignement. Tandis qu'ici, il y avait du monde terre-à-terre. Notre président de créneau, c'était Renaud Samuel, qui est directeur de Marinard, du groupe RT. Tu avais la gang à Léo Nicolas, tu avais la gang de la mariculture, Jean Lord était là-dessus. Tu avais les pêcheurs qui étaient là. Ils étaient tous là, des Îles-de-la-Madeleine [...]. Nous, on a toujours été en relation assez constante avec nos industriels. On ne les a jamais laissés tomber. Et on les a motivés à embarquer dans ACCORD. Quelle belle occasion de faire autrement! » « Parce que les personnes qui ont été impliquées là-dedans ont changé à peu près 10 fois. Elles ont changé tellement de fois, que quelque part, c'est devenu pratiquement une cacophonie. Les documents, on ne savait plus (à qui les adresser). »

#### 6.2.2.2.3 Orientations & priorités

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on se retrouve finalement avec une longue liste d'objectifs et d'actions à réaliser (plus d'une centaine), des coûts de réalisation substantiels et du financement essentiellement public. La faute n'est pas liée aux acteurs, elle découle de la démarche proposée. Les acteurs, qui ont pourtant travaillé fort pour l'élaboration de cette stratégie et ce plan d'action, savent très bien qu'une faible minorité des actions « prépondérantes » seront réalisées :

« Je trouve qu'il y a beaucoup, il y a pratiquement trop d'argent (demandé) parce que c'est tous nos rêves qui sont là, malgré qu'on a essayé (de les restreindre). » « M.P. Pour retenir les projets que vous vouliez pour la région, sous quels critères avez-vous basé vos choix? »

Intervenant : Les projets privés, si c'est un promoteur privé, bien qui sont validés par un privé, un privé se levait dans la salle et disait : moi, je veux me lancer dans la transformation du hareng. OK, t'es sérieux? Oui. De quoi t'as besoin? » « Quand on regarde les demandes financières qu'on a par rapport à ce qu'on a mis dans le plan d'action, chacun, c'est incroyable. Écoute, on est conscients que le gouvernement actuel, le gouvernement de

demain n'a pas de machine à imprimer des billets d'argent sans faire dévaluer le dollar. Alors, qu'est-ce qu'on va avoir? Le montant qui va être ajouté, l'argent neuf qui va être ajouté là-dedans, est-ce que ça va correspondre à 10 % des demandes? Si on est chanceux, peut-être. Donc, qu'est-ce qu'il nous amène de plus, le comité de créneau? Un 10 %? Au point où on en est, on va prendre tout ce qui passe. »

À l'intérieur des enveloppes des ministères, il y a assurément des mesures du plan d'action qui ne pourront pas être réalisées. Constatant que les ministères accordent préférence aux projets inscrits dans l'entente ACCORD, un intervenant exprime sa crainte que cette préférence ait pour effet secondaire de nuire aux projets qui ne font pas partie du plan d'action des créneaux :

« Il ne faut pas que l'employeur qui va vouloir faire quelque chose, que ça lui prenne neuf mois ou un an. S'il est barré à chaque étape, il va se décourager et il va faire autre chose. Tu as déjà des contraintes de distance, alors c'est plus facile des fois de décourager que d'encourager quelque chose. Parce que le gouvernement arrive avec des programmes et dit : toi tu t'en vas avec ça. Je vais te donner un exemple. Dans les années 70, ils sont arrivés et ils ont dit : on fait des parcs industriels. Ils ont voulu faire quatre parcs industriels. [...] Ça a retardé peut-être de cinq à dix ans le développement des entreprises parce qu'ils ont dit qu'ils développaient ces choses-là et pas ailleurs. Ça a comme mis des barrières. C'est ça que je crains. Là, on dit qu'il y a trois créneaux, mais si tu n'es pas dans ces créneaux-là, tu ne viens pas ici. Ce sont des effets pervers possibles de programmes comme ça. Alors, on dit : gardons une ouverture pour d'autres possibilités, d'autres développements. Aidons à se spécialiser, mais ne fermons pas toutes les portes. »

### **6.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

Les organismes de soutien jouent un rôle important dans le développement économique des régions périphériques. Ils apportent une aide précieuse aux entreprises. Cependant, ils sont nombreux. Cette situation est exacerbée par le fait que deux paliers gouvernementaux y exercent leur juridiction et deux de ses filières sont composées presque essentiellement d'organismes de soutien. Dans ce créneau comme dans les autres, on constate que les organismes de soutien ont profité du projet ACCORD pour financer leurs activités.

### 6.2.2.3.1 *Rôle dans le développement économique*

Les organismes de soutien jouent un rôle majeur dans les projets de développement économique. Les promoteurs privés recourent volontiers à leurs services. Lorsqu'on leur demande avec qui ils travaillent, ils désignent bien sûr, les organismes de soutien financier tels que MDEIE, DEC, CLD, SADC, mais aussi, selon leur spécialisation, divers centres de recherche et de transfert technologique. Il y a, par exemple, des expériences de mise en réseau de Technopole maritime qui sont appréciées par l'entreprise privée. Il y a également de l'échange d'information, de l'entraide qui existe entre la fonction publique et les entreprises privées, des contrats de sous-traitance qui se donnent des uns aux autres. Cette synergie entre entreprises privées et organismes de soutien semble très présente entre les acteurs de Rimouski, mais elle existe aussi dans les autres régions :

« Il y a Technopole maritime du Québec qui a été créée par le gouvernement juste pour faire de la mise en réseau. Donc, nous autres, on est en lien direct avec eux autres, s'ils entendent quelque chose, ils se disent : ah! ça, c'est pour [...] (confidentialité), je reçois un appel. »

Les organismes de soutien régionaux, en particulier, ceux qui offrent de l'aide financière, jouent un rôle important. Même si ces organismes n'ont pas nécessairement un grand pouvoir de dépenser, si le projet du promoteur privé ne reçoit pas l'aval du bureau régional, il ne passera pas à un niveau plus élevé. Il serait même rare qu'on refuse un projet qui a été accepté à un niveau inférieur. Les organismes de soutien régionaux ont un pouvoir important qu'il ne faut pas négliger. Ils se connaissent, ils se parlent, ils s'échangent de l'information. On connaît tout le monde dans les régions périphériques. Les entrepreneurs qui ne viennent pas de la région ont intérêt à se faire connaître du milieu, à s'allier à des leaders régionaux qui vendront leur projet aux autres. On leur demande toutefois de faire leurs preuves d'abord. Par la suite, il semble beaucoup plus facile d'obtenir une aide financière et même, à la limite, sans l'avoir sollicitée. Ces observations s'appliquent aussi aux autres régions périphériques :

« Non, parce que j'ai fait mon trou. Il a fallu le faire pis ça a été le fait de quelques bonshommes de qui j'ai gagné la confiance [...] qui étaient des leaders positifs; les autres ont emboîté le pas. Par la suite, j'ai démontré que



j'étais capable de livrer la marchandise, et maintenant je suis capable de téléphoner pis d'avoir un bon service.

[...] Vous savez, avec ces gens-là, sur le premier projet, ils essayent toujours un petit peu de voir quelle sorte de compagnie tu as, quelle sorte de bonhomme tu es. Bien, ils t'essayent dans le sens où ils vont te donner une subvention, ils vont commencer souvent par plus petit, pour voir comment tu vas conduire tes affaires, pis comment ça va arriver au bout de tout ça, pis tranquillement, tu te bâtis une réputation. À partir de ça, si éventuellement ta compagnie a un succès commercial, en plus, c'est grâce à leurs subventions...

[...] J'ai comme compris que c'est important que tu passes au niveau local. Parce que là, ils vont appuyer le projet, pis ils vont le défendre au niveau provincial, parce que là, eux autres ont une enveloppe [...] avec un certain niveau de financement. S'il faut qu'ils aillent voir plus haut, c'est eux autres qui défendent le dossier, s'ils croient à votre produit, bien probablement, il risque de bien passer. Au départ, c'est leur recommandation à eux qui compte. » « Ce qui est vraiment difficile c'est de te mettre dans une position de te mettre dans une position de force avec eux. Ce n'est vraiment pas évident d'avoir une certaine indépendance parce que souvent t'es à leur merci, tu vas avoir cautionné sur des marges de crédit. T'as une femme, des enfants, tu n'es pas tout seul. Si t'étais tout seul, ils vont « tirer la *plug* », ça va être pas pire, mais quand tu mets d'autres gens dans le trouble par ta témérité, c'est moins évident. » « On pousse ceux (les projets) que l'on calcule à succès. On ne fait pas de fausse joie à un promoteur pour dire : ah! Je vais monter ta demande. Non, non, si on monte une demande habituellement, elle va passer. On le voit assez rapidement, si on devient confortable ou pas avec le dossier. On le dit au promoteur. »

Même si les organismes de soutien régionaux détiennent un certain pouvoir, il y a des entrepreneurs qui, lorsqu'ils rencontrent des obstacles au niveau régional, ne se gênent pas pour s'adresser à palier supérieur de décision pour défendre leur projet. Cette initiative peut avoir des chances de succès.

« C'était un peu frustrant pour les fonctionnaires, parce qu'on était rendus qu'on passait directement avec la politique. Pour les subventions, je prends un cheminement (régional), s'il y a des refus, bien là, après ça, on dit : OK, on pourrait aller plus haut, mais là on suit le cours. »

Avec les obligations d'autofinancement, les centres de recherche ou de transfert technologique sont cependant devenus de véritables entreprises qui concurrencent le secteur privé :

« Avec le taux d'autofinancement qu'on veut aller chercher, il va falloir prendre l'approche entreprise où là, on n'est plus vraiment en aide aux entreprises, on devient en compétition. » « En fait, c'est un business, c'est une entreprise. Les seuls objectifs qu'ils ont, c'est de grossir. Ce n'est pas compliqué. La différence entre un OSBL pis une entreprise, c'est qu'il y en a un que ça s'appelle des bénéfices, pis l'autre, ça s'appelle un surplus. »

Les organismes de soutien ont intérêt à créer leurs propres entreprises : augmentation de leur visibilité, échanges au niveau international, projets de recherche emballants pour les professeurs, accroissement de l'attrait pour les institutions d'enseignement, nouveaux programmes de formation, entrée de fonds supplémentaires, etc. Pour l'entreprise privée cependant, ces organismes qui vivent beaucoup du soutien de l'État exercent une concurrence déloyale. Ils disposent d'avantages que le secteur privé n'a pas : possibilité d'utiliser sans frais les services administratifs de la maison d'enseignement, prêt de professeurs, stages d'étudiants à faible coût, revenus stables, pas d'obligation de rentabilité et de profit, etc. Selon un intervenant, si l'on veut développer une véritable industrie dans le secteur maritime et attirer de nouvelles entreprises, les centres de recherche devraient soutenir l'entreprise privée au lieu de lui faire ombre. Dans ce créneau comme dans d'autres, il arrive même que l'OSBL s'approprie carrément l'idée ou le projet de l'entreprise privée :

« (Il faut) qu'il y ait des entreprises dedans, que ça ne soit pas un marché de chercheurs qui « s'autovivent » entre eux autres. [...] Ce qui serait plaisant c'est qu'ils arrêtent d'essayer de copier l'entreprise privée. [...] Ce sont des gens de compétences, ces gens-là, ils se sacrent des brevets. Ils travaillent pour la reine. Ils n'en ont pas de problèmes. Pis toi, tu vas aller les poursuivre, tu n'as pas de temps à perdre avec ça. Tu te fais avoir une fois... [...] Ce qu'ils comprennent mal, c'est qu'eux autres, ils roulent à 10 km. Une entreprise privée, faut que ça roule à 100 km/heure pour être capable d'arriver, les salaires à la fin du mois, il faut que tu les payes. Moi, mon budget n'est pas voté le premier avril pour l'autre année. Tous les mois, je dois m'assurer que j'ai du *staff*. Sont-ils occupés ou pas? S'ils ne sont pas occupés, je les ai *off*. Donc, il y a des fois que les projets sont sur des

chantiers beaucoup trop longtemps pour que l'entreprise privée, avec une petite équipe et un petit budget, puisse s'investir dans ça. On n'est pas un centre de recherche pis il faut que je paie mes salaires assez vite. Un coup que j'ai fait 3 mois de préféabilités à mes frais, bien *let's go!* Faut qu'on embraie. Je ne passerai pas un an à parler avec eux autres. »

« On a une pyramide complètement inversée. Notre noyau de chercheurs est beaucoup plus important que notre noyau d'entreprises. [...] Il faut qu'ils soient nos premiers clients pis pas des clients égorgeants. Aidez-nous, soyez nos vendeurs aussi auprès du restant de la communauté mondiale parce que ce sont des gens qui se connaissent tous. Tu te rends compte que dans le domaine maritime, c'est petit. Les gens mondialement se connaissent pratiquement tous. »

Selon certaines personnes interrogées, on ne fait pas un entrepreneur avec un chercheur. Plusieurs recherches qui se font dans les domaines des biotechnologies marines auraient peu de potentiel de marché ou seraient peu susceptibles d'intéresser d'éventuels investisseurs. Les chercheurs n'ont pas l'habitude de penser en termes de marché. C'est une habitude qu'il faut intégrer :

« Les entreprises que je t'ai nommées, elles ont comme but de faire de la Recherche et développement, de former des gens, de mettre en réseau. Qui va produire le travail? Ce n'est sûrement pas une de ces organisations-là! » « Un chercheur qui est (maintenant) plus *mindé* valorisation. Donc, ça, c'est un gros changement. C'est l'environnement qui a changé. Les priorités ont changé. On s'est rendu compte que ce créneau-là pouvait avoir une importance commerciale et économique, maintenant, dans la programmation de recherche, il y a de la valorisation. »

Certains interlocuteurs des organismes de soutien semblent croire que la présence des organismes de soutien, même avant la présence des entreprises, est à la base même du développement de systèmes productifs locaux :

« On est passé dans une phase où on a dit : on va mettre des organisations, on va améliorer notre système productif, on va mettre des centres de recherche, de transfert technologique pour l'industrie, des organisations comme Technopole (maritime), la SODIM, qui vont aider l'industrie. Ça a pris 3-4 années pour (les implanter). Depuis l'an passé, on a dit, la priorité, c'est qu'il y ait plus d'entreprises. Tout ça, c'est un continuum. [...] C'est 15 ans normalement avant qu'on dise : il y a un bassin d'entreprises vraiment important. Ça ne se fait pas du jour au lendemain.

M.P. D'où est-ce que vous prenez ça?

Ah! Les 15 ans, ça vient de l'expérience qu'il y a eu en Europe, aux É.-U. Ça prend du temps et de l'argent. » « Je ne dis pas que c'est le nirvāna, mais c'est beaucoup plus facile maintenant d'attirer des gens que c'était voilà 5 ans. Pis moi, je pense que c'est en partie parce qu'on a créé une masse critique maintenant. »

#### 6.2.2.3.2 *Multiplicité des organismes de soutien*

En parallèle à la multitude de programmes et mesures de toutes sortes qui s'appliquent au créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on retrouve une multitude d'organismes de soutien. L'enchevêtrement bureaucratique semble plus prononcé dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* que les autres créneaux puisque dans les filières *Biotechnologies marines* et *Technologies marines*, il y a plusieurs organismes de soutien et très peu d'entreprises. Aussi, deux paliers de gouvernement interviennent dans le domaine, donc, encore plus d'organismes publics :

« C'est sûr qu'il y a beaucoup d'intervenants dans la pêche. Il y a l'ACIA qui est l'Agence canadienne des inspections des aliments, il y a Pêches et Océans, il y a le MAPAQ, il y a Environnement Canada, Environnement Québec, je pense qu'il est là aussi, il y a un paquet d'intervenants. Il y en a qui ne savaient même plus à qui présenter la demande. J'ai réussi à savoir, bon OK là, tu présentes à un tel, OK, OK, lui va envoyer ça là, bon, comment ça marche? [...] Faut que t'apprennes à connaître tout le réseau d'information, si on veut, mais c'est sûr que ça fait beaucoup d'intervenants à gérer. Ça, c'est une problématique, il y a beaucoup trop d'intervenants. C'est *plate* là, mais c'est ça, parce que tu fais affaire avec le fédéral pis le provincial. »

Selon plusieurs intervenants, beaucoup de personnes ont participé aux réunions du projet ACCORD, mais la majorité d'entre elles représentaient des organismes de soutien. Il s'en est suivi que ce sont les fonctionnaires et les organismes de soutien qui ont rédigé la stratégie et le plan d'action. On se demande dans quelle mesure les entreprises se reconnaissent dans ces écrits :

« L'alignement est venu. Et on a donné notre accord à l'alignement. Ça venait beaucoup de fonctionnaires. [...] C'est sûr qu'il y a beaucoup de bureaucratie dans ça. J'ai toujours dit qu'il faut que ça soit pratique, pas des

théories, mais tu ne peux pas forcer les choses. Il ne faut pas que ça soit, mettons, les ministères qui arrivent et qui disent : on fait ça. Ça, ça ne peut pas marcher. Il faut que ça soit des gens, peut-être de l'extérieur, qui viennent investir ici, ou des gens d'ici qui veulent faire des choses, alors que si ça vient de l'inverse, je n'en ai pas vu beaucoup que ça a fonctionné. En partant, le créneau, c'est un sujet politique, c'est une image politique, une belle image qu'ils veulent faire quelque chose.» (représentant d'une entreprise)

Pour certains, le projet ACCORD sert de cautionnement à l'existence et à un financement accru des organismes de soutien, en particulier, les centres de recherche ou de transfert technologique :

« Les autres régions sont arrivées avec des projets bien souvent parapublics qui étaient plus des *trips* de fonctionnaires ou des *trips* : on s'assoit, pis un beau moment donné, mon plan d'affaires d'organisation, on va l'intégrer dedans, ça va me justifier, on va aller chercher mon aide au ministère. »

« On a mis en place des unités qui font du transfert technologique du côté des biotechnologies, de la géomatique marine, du transport maritime, mais là, faut assurer la pérennité. On a tous passé le stage des 3 ou 4 premières années et là, les gouvernements veulent nous laisser aller. C'est peut-être un peu trop tôt parce qu'on ne fait pas un développement en 3 ou 4 ans. Lorsqu'on fait un développement d'une grappe technologique, d'un « cluster » comme ça, on ne fait pas ça en 5 ans. [...] En même temps, les organisations qui sont là pour supporter ces entreprises, on a la priorité de se maintenir en vie. »

#### 6.2.2.4 Relations de partenariat

« Quand tu es en partenariat, tu vas essayer de me comprendre, il va y avoir une confiance, pis on va s'arranger pour que ça fonctionne. On va donner le meilleur service. Quand t'es fournisseur de service, tu ne peux pas exprimer ton point de vue sur la problématique à résoudre. On te demande un service selon la vision du demandeur de service. Il y a des fois, ça crée plus de problèmes que ça en résout, mais on ne peut pas partager notre vision, donc normalement, nous ici, on ne travaille pas dans une dynamique de clients. On traite les organisations comme un partenaire. Il y a des fois, il y a des choses qui nous sont demandées, on va dire : regarde, t'es peut-être mieux d'attendre un peu là, ça va se régler comme ça, avec la réglementation, ou on va trouver le meilleur moyen pour résoudre ton problème. »

Il y a des externalités positives à travailler ensemble, mais les relations de partenariat ne sont pas faciles à développer et entretenir lorsqu'on est éloigné les uns des autres, qu'on a des intérêts divergents et qu'on se côtoie rarement. Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a ceci de particulier qu'il rajoute une instance de partenariat de plus alors qu'il y en a déjà plusieurs dans le domaine.

#### 6.2.2.4.1 *Aspects positifs*

Avant le projet ACCORD, les acteurs des différentes filières composant le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* des trois régions périphériques n'avaient pas l'habitude de se rencontrer. Réunir autant de monde, c'est faire preuve d'audace. Pour les participants, ces réunions apportent plusieurs avantages. Elles ont permis de souder les orientations, de faire front commun sur ce que l'on veut faire et sur la direction à prendre au cours des prochaines années dans le secteur maritime. Elles ont aussi pour avantage de montrer aux paliers gouvernementaux que la concertation est possible quant aux actions à privilégier et aux argents à investir dans le créneau. Les nouveaux venus dans le créneau ont pu connaître les différents intervenants, identifier les leaders, nouer de nouvelles relations, échanger de l'information et accumuler des renseignements utiles pour la réalisation de leur projet. Pour reprendre les paroles d'une personne interrogée, les jeux de coulisses sont parfois plus importants que les réunions elles-mêmes :

« (Lors des réunions d'ACCORD) Il y en a plusieurs là-dedans qui ont les mêmes sociétés de capital de risque que moi. Alors, ces gens-là ont développé une certaine expertise, une certaine notoriété auprès des gens du MDEIE, ou encore de Développement économique Canada, ou du MAPAQ, etc. Cette notoriété-là peut être mise à profit pour donner une plus-value au projet. [...] Des fois, il se passe autant de choses dans les passages que dans les salles de réunion. Dans une réunion comme celle-là, il y en a un qui lève la main, pis ce qu'il dit c'est plein d'allure, ça a du bon sens. Un moment donné, il va intervenir à nouveau sur une autre chose, pis c'est d'aplomb son affaire. [...] Avec cette personne, il y a une certaine confiance qui se développe, j'apprends à la connaître, je peux créer un contact avec elle, pis éventuellement aller plus loin. Ça, c'est une chose qui est très importante. Effectivement, tu le vois tout de suite qui est leader ou pas. Il y a juste 2 sortes : il y a les leaders et les *suiveux*. »

« En fait, c'est notre force actuellement. Je pense que chaque fois qu'il y a des gens qui viennent de l'extérieur et qui voient la dynamique qui existe autour du secteur marin, n'importe que ça soit les biotechnologies, les technologies, l'aquaculture, les gens se rendent compte qu'on pousse tous dans le même sens. Tous les intervenants sont *mindés* pour faire en sorte que le secteur marin soit le créneau par excellence dans notre région. » « Il (le projet ACCORD) nous a peut-être permis de nous rassembler tous ensemble et d'essayer de voir comment on pourrait collaborer et comment on pourrait sécuriser des ententes entre différents intervenants. »

Dans chaque région périphérique, on réalise que les acteurs ont l'habitude de travailler ensemble, ils se connaissent depuis longue date, ils se côtoient et n'ont pas peur de demander du renfort sur un dossier particulier :

« Bien là, il ne faut pas oublier que je suis du coin, je connais du monde. J'ai été impliqué dans bien des affaires. [...] Ce sont tous des gens que je connais. Ce sont des gens que j'ai côtoyés pendant longtemps. »

« On a besoin d'une journée de réflexion? Tout le monde va être là. La CRÉ, le CLD, DEC, le MDEIE, les centres de recherche, les industries. [...] Pis on va s'asseoir et on va faire une réflexion. On va avancer et on va aller encore plus loin. On le fait, on y croit. »

Le partenariat dans la région existe de façon informelle et formelle par le biais des réseaux et de relations d'affaires. Les acteurs du créneau ont à peu près tous leur propre réseau à l'extérieur du projet ACCORD. Ces réseaux sont plus près de leurs préoccupations, ils leur ressemblent. Parfois, c'est une organisation plus régionale qui les rassemble. Les organismes de soutien du secteur maritime dans la région du Bas-Saint-Laurent ont leur comité d'action maritime et les acteurs de la Côte-Nord ont leur conseil régional de l'industrie qui fait suite au *Forum des Pêches*. Pour un entrepreneur, c'est un réseau d'affaires dans son domaine. Par exemple, pour ceux qui sont en transformation, l'AQIP joue un rôle important, c'est à cette institution qu'ils s'adressent lorsqu'un problème particulier survient :

« On a une association provinciale industrielle très forte. Ça s'appelle l'AQIP, l'Association québécoise de l'industrie de la pêche. Le directeur général, c'est Jean-Paul, des fois que tu voudrais de l'information. Lui, ce gars-là, Jean-Paul, je te dirais qu'il n'y a personne qui a autant de

connaissances dans les pêches dans la province de Québec. [...] Moi, si j'ai besoin d'information, j'appelle Jean-Paul. »

Les relations de proximité sont importantes pour développer les relations de confiance, qui représentent une condition primordiale à un partenariat efficace. De plus, ces relations de confiance ne se développent pas de façon instantanée, elles demandent un certain temps :

« C'est vraiment le fun, ça prend 30 minutes, pis moi, je vais les voir pis on peut discuter, il n'y a rien de mieux que de se regarder pis dire : OK, c'est de même que tu veux ça, OK, bien, je n'avais pas compris ça de même, pis *patati, patata*. » « Sauf que le problème avec des investisseurs privés, c'est que ça te prend un réseau qui est beaucoup plus fort et les jeunes entrepreneurs n'ont pas ce réseau-là. Ce réseau-là, tu le bâtis au fur et à mesure avec les années à rencontrer des gens. »

#### 6.2.2.4.2 *Conflits interrégionaux*

« Au niveau du créneau, on tente actuellement de réunir en un front commun 3 régions qui ont l'habitude de se tirer dans les genoux. C'est comme ça depuis la nuit des temps, il me semble. Pour l'instant, il y a des vœux de part et d'autre de laisser tomber ça (la rivalité), mais quand t'assistes à la réunion et que t'entends, tu sens déjà que la « couverte » bouge parce que les coins sont tirés à chacun de leur côté. »

Les entrevues ont permis de constater qu'il ne suffit pas de rassembler les gens ensemble pour qu'un réseau se mette en place, que l'harmonie règne entre les acteurs. Les liens entre les régions et entre les filières ne sont pas tissés serré. Chaque filière a son propre plan d'action. Selon les personnes interrogées, la région du Bas-Saint-Laurent aurait pu tout aussi bien pu faire cavalier seul dans les domaines des Biotechnologies marines et des Technologies marines :

« C'est sûr qu'avec l'Université à Rimouski, ils ont un avantage sur nous, malgré qu'on ait quand même des centres à Gaspé et à Grande-Rivière qui auraient pu faire des choses, mais on est en train de tout perdre ça. Au niveau de la recherche, (on aurait pu aller) un peu plus loin, on est en train de perdre ça, je pense. Personnellement, je pense qu'on est en train de perdre le niveau biotechnologies. Je sens beaucoup que ça s'en va vers Rimouski! J'ai cette impression et je pense que je ne me trompe pas beaucoup. » « Je sens qu'il y a



une clique au Bas-St-Laurent. Je pense que si on veut développer, je parle pour ma région, ce qui manque c'est l'économie du savoir. Tout est concentré à Rimouski, c'est bon, mais il faudrait un *pool* sur la Côte-Nord. »

D'une part, on affirme que les régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine se sentent peu interpellées par les filières de la Biotechnologies marines et des Technologies marines :

« Le problème de la Côte-Nord, c'est qu'ils ne sont pas vraiment portés vers le maritime. Ils ont tout le temps eu le bois, les mines. Là, c'est l'aluminium pis pour eux, le maritime, c'est moins important, on le sent.

[...] dans les dernières années, la Gaspésie s'est un peu tournée vers l'éolien aussi. Ils ont essayé d'accrocher ça, ils n'ont pas délaissé du tout le secteur maritime, mais ils ont trouvé une nouvelle niche. Le créneau ACCORD c'est justement, c'est pour les 3 régions, mais ce n'est pas facile de mettre ces trois-là au diapason. Il y a des petites chicanes de clocher, des vieilles choses. Les gens de la Gaspésie disent tout le temps que la région du Bas-St-Laurent leur vole tous les projets, les entreprises, la formation. En tout cas, il y a des choses entre la Gaspésie et la Côte-Nord. Des fois à ratisser trop large, on peut manquer notre but. Moi, j'aurais été pour une approche : faisons un succès, mettons du Bas-St-Laurent, exemple, pis après essayons d'exporter cet exemple-là à une autre région, mais des fois à ratisser trop large [...] C'est ça d'ailleurs qui a pratiquement (été) fait. »

D'autre part, les régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont l'impression de se faire un peu duper par le projet ACCORD, sentant que le tapis leur glisse sous les pieds et que c'est la région du Bas-Saint-Laurent qui en profitera le plus, elle qui dispose déjà d'un avantage considérable par rapport aux autres en ce qui a trait aux infrastructures de recherche et d'enseignement :

« Si l'université avait été de l'autre bord de la frontière (du fleuve), il n'y en aurait pas eu de centre de recherche. Ça, c'est du monde qui aime bien ça travailler près, près, près. Ils ont de la misère à travailler à distance. Ils sont tous agglomérés là à Rimouski, mais en dehors de Rimouski, qu'est-ce que tu as?

[...] Tu as quatre institutions ensemble, mais au-delà de ça, qu'est-ce qu'il y a? Je veux dire, ça existerait sans nous. Et la Côte-Nord, c'est (les pêches) marginal comme économie. Dans notre économie, nous (la Gaspésie), les pêches, c'est beaucoup d'argent, c'est beaucoup d'emplois. Alors, on s'est

senti un petit peu floué dans cette histoire-là. Tu vas l'entendre probablement si tu interviewes d'autres personnes dans ce secteur-là. Tu vas voir qu'ils vont te le dire. On s'est senti un peu floué. »

Même à l'intérieur d'une filière, les relations ne sont pas toujours des plus harmonieuses. Il n'est pas évident de nouer des relations d'affaires avec des régions qu'un fleuve sépare. Il n'y a pas de vol direct entre la Côte-Nord et Rimouski. Les Îles-de-la-Madeleine sont encore plus éloignées des autres régions. En conséquence, il est peut-être plus facile de faire affaire avec des institutions de Montréal ou de Québec que de travailler avec une autre région du Québec maritime. Autre constat : le partenariat ne fait pas disparaître la compétition entre les pêcheurs et entre les entreprises :

« Les gens de la pêche n'ont pas confiance les uns envers les autres. [...] Avec l'avènement de la crise sur la morue au début des années 90, il y a plusieurs petits groupes qui se sont séparés pis sont devenus des associations indépendantes et qui représentent les intérêts de quelques membres. Il y a même des associations qui ont 2 membres. [...] Présentement, ça créé beaucoup de problèmes, il y a beaucoup trop d'associations pis tout le monde veut essayer d'avoir du financement, tout le monde, c'est une boîte de Pandore. »

Pour un intervenant, avec la réduction des prix de la crevette et du crabe, le moment est propice pour une nouvelle restructuration de l'industrie basée sur un meilleur partenariat entre les acteurs et une volonté accrue de se tourner vers de nouvelles espèces. Mais peut-être manque-t-il tout simplement une personne ou une institution capable de prendre des décisions :

« [...] Tant que tu laisses les personnes dans leur coin, ils vont avoir tendance à tout simplement à jouer des *games* de clocher. Dans le cas de *Plein Cap sur la mer!*, un moment donné c'est le sous-ministre des régions qui (a) dit : regarde là, ça va faire! Le sous-ministre des régions, c'est lui qui finançait les CRCO de l'époque. [...] Il y a tout le temps des disparités régionales, j'en suis conscient, mais à un moment donné, on tombe souvent aussi dans des conflits de personnalité, ce qui fait que les relations deviennent difficiles. »

#### 6.2.2.4.3 *Multiplication des instances de partenariat*

L'aspect particulier du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, c'est qu'il crée une nouvelle structure, alors qu'il existe déjà plusieurs tables de concertation dans le domaine. De plus, cette instance est lourde, coûte cher, ne serait-ce qu'en frais de déplacement, et n'est pas nécessairement des plus efficaces, selon les propos des personnes rencontrées. Le projet ACCORD rajoute une structure de concertation à soutenir sur le plan de l'organisation et du financement ainsi qu'une stratégie et un plan d'action de plus à harmoniser avec les nombreux autres :

« Voyez-vous, on travaille actuellement sur des plans stratégiques au niveau des pêches, au niveau de la table maricole, au niveau de la table maritime, au niveau du projet ACCORD [...] Ça fait beaucoup de choses là. Et souvent, j'ai un petit peu de misère à différencier ce qui va arriver à un endroit par rapport à un autre. » « Avant, il y avait 3 (associations de pêcheurs) majeures, si on peut dire, à la grandeur du Québec maritime. Ça a éclaté carrément, vu les espèces, vu les différents problèmes. Donc, je pense qu'on est rendu à tout prêt de 25-30 organisations différentes. Sur la Côte-Nord, il doit y en avoir pas loin entre 12 et 15.

M.P. Pour combien de pêcheurs?

Vous pouvez mettre peut-être autour de 500, maximum. »

Selon un intervenant, il n'est pas toujours nécessaire de créer de nouvelles structures de partenariat; parfois un colloque annuel ou semestriel est amplement suffisant pour maintenir le cap, conserver l'adhésion au projet et atteindre les objectifs que l'on vise par le partenariat :

« Alors, peut-être que ça vaudrait la peine de continuer, non pas les comités ACCORD, parce qu'une fois que la *job* est faite, elle est faite, faudrait pas continuer pour le plaisir, mais qu'au moins, on soit capable de faire un colloque par exemple, au moins une fois par année, quelque chose comme ça, pour faire se rencontrer les gens, pis aussi, publiciser nos régions sous l'angle de leur capacité. »

### 6.2.2.5 Autres composantes

Dans cette dernière partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas vraiment été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, il s'agit du leadership exceptionnel de certains entrepreneurs, de l'exemple des communautés autochtones et de la question de l'avantage concurrentiel sur lequel devraient reposer les projets de développement économique.

#### 6.2.2.5.1 *Leadership exceptionnel de certains entrepreneurs*

Dans ce créneau, les interlocuteurs interviewés étaient au courant des projets intéressants qui se mijotaient ou qui se développaient, mais ils étaient aussi capables d'identifier les porteurs des projets et même d'avouer leur admiration pour certains propriétaires d'entreprises. Parfois, c'est un homme d'affaires dont on loue le leadership parce qu'il a réussi tel business, parfois c'est un partenaire d'affaires brillant, en une autre occasion, c'est un employeur auquel on voue un grand respect ou une personne qu'on cite en exemple. Dans le créneau maritime, plusieurs entrepreneurs sont innovateurs et ne manquent pas de projets de développement pour leur entreprise.

Cet état de fait explique peut-être pourquoi plusieurs répondants, interrogés sur les causes du succès du créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, ont mentionné la qualité et le dynamisme des entrepreneurs. Voici quelques exemples :

« Le dynamisme des promoteurs. J'ai un promoteur, juste pour vous donner une idée, c'est monsieur Denis Desmarais qui est sur la Basse-Côte, il travaille dans un secteur pas évident. Il n'est pas relié par le transport, il n'y a pas de route qui se rend là. Le plus proche c'est Terre-Neuve. Isolé, il a ouvert dernièrement une 3<sup>e</sup> usine de transformation sur la Basse-Côte. [...] Il a participé à la démarche ACCORD, c'est un monsieur qui développe, un développeur. Il s'intéresse justement à l'oursin, il veut faire de la stabilisation. Au lieu de vendre des morceaux de flétan, il s'est trouvé un marché de niche pour la portion. On sait que la portion, ça vient de plus en plus populaire, donc lui, ce qu'il fait, il est innovateur il produit juste des portions pour la restauration, emballées sous vide avec l'estampe, toutes

congelées et il envoie ça sur la grande échelle. Il s'est ouvert un bureau en Espagne pour commercialiser de l'autre côté de la mer.

C'est un homme qui vient du Labrador. Il a été dans le domaine des pêches et il a été un peu au niveau politique aussi. C'est un gars qui a une bonne tête, il connaît les programmes, il profite de ces programmes-là pour aller chercher tout ce qu'il peut aller chercher, puis, il est innovateur, il n'a pas peur justement de faire autre chose et non pas de vendre à des *brokers*. Il fait ses produits pis après ça, il s'occupe de les commercialiser. Il a un bon réseau, il travaille beaucoup avec la CORPEX Côte-Nord, des organisations de même pour la commercialisation, il participe au Boston Seafood show qui s'en vient. » « Je pense avoir une certaine perspicacité pour trouver ou repérer les niches. [...] Tout ce que j'ai fait (auparavant), fait que j'ai la capacité de cerner, en tout cas, de valider l'information et d'arriver sur un projet. Après ça, j'ai une certaine témérité qui explique mon cheminement, et qui fait que j'investis l'argent et beaucoup de temps pour amener le projet à une phase intéressante pour d'autres investisseurs qui ont d'autres qualités que les miennes, qui ont d'autres compétences que les miennes. »

#### 6.2.2.5.2 *L'Exemple des communautés autochtones*

Outre le profil exceptionnel de certains entrepreneurs, il faut souligner le concours des communautés autochtones dans le développement économique de la Côte-Nord et dans leur propre prospérité. Les paragraphes suivants démontrent que le développement économique et le développement social peuvent coexister. Ils illustrent un cas bien concret où le développement économique tient compte des besoins de la population locale :

« Dans le fond, comment ça fonctionne? C'est que les pêcheurs qui travaillent pour les communautés, ce sont les employés des communautés. Qui possède les permis? Ce sont les communautés. Qui a besoin des services? C'est la communauté. Tout redescend après ça. C'est comme l'organigramme un peu des pêches.

Les Autochtones ont accès à du financement et n'ont pas peur de développer de nouvelles stratégies, de nouveaux secteurs et d'ouvrir de nouveaux marchés parce qu'ils ont une vision plus à long terme qu'un individu, ce sont des communautés, de petits gouvernements. Chaque cenne qui est injectée dans un projet se retrouve indirectement dans plein d'autres dossiers parce qu'on sait comment ça fonctionne les communautés autochtones, elles font un million dans les pêches, elles vont le dépenser dans la communauté. Elles dépensent localement beaucoup, elles vont construire 12 maisons. La vision à long terme des communautés autochtones, c'est de développer l'industrie,

donc je pense que c'est à considérer dans les politiques gouvernementales. Par exemple, si on suit le cheminement autochtone, on a acheté les bateaux de pêche : première étape. La deuxième étape : on a acheté un contingent de pêche de quotas de crabes, pour dire : on part notre propre usine de transformation qui est aussi ouverte aux non-autochtones. Les travailleurs, c'est mixte là-dedans. La récolte, on s'en va vers la transformation et là on s'en va vers la distribution parce que la chaîne doit être intégrée verticalement. On doit s'intégrer horizontalement aussi en ayant plusieurs espèces. Chaque place qu'a investie un conseil de bande, c'est un bon outil pour le développement, parce que les usines sont venues développer de nouvelles espèces. Un conseil de bande va être beaucoup plus intéressé à développer, mettons la transformation du hareng, par exemple. Un industriel, mettons, serait moins intéressé parce qu'il est intéressé par le profit, mais (les conseils de bande) sont intéressés beaucoup aussi par le développement économique autant que le gouvernement est intéressé à faire du développement.

Aussi, ces profits-là sont réinvestis [...], mais une communauté autochtone qui investit pour en faire du profit, va le réinvestir ailleurs, dans d'autres communautés, ça finit que l'argent est réinvesti dans plusieurs secteurs. Et aussi, le conseil de bande et les communautés autochtones sont beaucoup plus intéressés à développer d'autres activités parce que justement, ils veulent que leurs personnes aient des prestations de chômage, ils veulent créer d'autres opportunités de développement. C'est pour ça, je dis que c'est un bon outil au niveau des communautés autochtones, si le gouvernement n'a pas compris encore, ce sont de bons alliés dans le développement. Pourquoi la ville de Sept-Îles ne ressent-elle pas vraiment les baisses (récessions) économiques parfois? Parce qu'on a des communautés qui injectent plusieurs millions dans la communauté, elles dépensent, les centres d'achats fonctionnent pareil. Tout ça, ça se suit. Moi, je trouve que ça, c'est à considérer. »

#### 6.2.2.5.3 *Présence d'un avantage concurrentiel*

Autre aspect à mentionner, celui de l'avantage concurrentiel. Les participants sont bien conscients de l'importance du rôle de l'État pour développer la région. Ils ont profité des mesures spécifiques (ex. : crédits d'impôt sur la masse salariale) qui s'appliquent à leur région et en reconnaissent les bienfaits. Certains interlocuteurs, en particulier les promoteurs, sont d'accord pour dire que la région doit cependant bénéficier d'un avantage concurrentiel dans le marché, si l'on veut que le développement économique perdure dans

le temps. On ne doit pas compter seulement sur ces mesures spécifiques pour développer une industrie. Par exemple, c'est facile de dire que l'on peut faire de la 2<sup>e</sup> et de la 3<sup>e</sup> transformation dans les pêches, mais encore faut-il trouver une niche qui fasse en sorte que la distance, les coûts de transport ou encore l'éloignement des marchés ne sont pas des facteurs qui importent dans la vente du produit, par exemple, parce que celui-ci est de qualité exceptionnelle, parce qu'il est unique. Il faut donc s'assurer qu'il existe un avantage concurrentiel de la région sur le produit autre que celui attribuable aux mesures spécifiques qui viennent en réduire le coût. Cet avantage concurrentiel peut également « être forcé », en quelque sorte, par le biais d'une réglementation :

« Le G.D.S., c'est une entreprise de transformation de bois. Il l'avait ouverte il y a six mois et il l'a fermée la semaine passée. Est-ce que c'est parce qu'on lui a donné des bonbons pour lui dire de s'en venir s'installer chez nous, qu'il n'aurait pas de taxes à payer ou qu'il pourrait profiter de certaines subventions sur les salaires ou des choses de même? Et il n'a pas regardé son plan d'affaires plus que ça et il a dit qu'il viendrait? Ce n'est pas comme ça qu'on développe, mais comment et inciter des gens à développer et partir sur des bases ou des produits qui sont disponibles aussi? Dans le bois, partir une nouvelle usine, c'est un peu ridicule. »

« Disons que je voudrais faire de la conserve demain matin. Est-ce que j'ai un avantage à faire de la conserve? Même si j'avais de l'aide gouvernementale? Si je fais des soupes de poisson, j'ai 10 % de poissons dans ma soupe, 90 % d'autres ingrédients. Mettons qu'il y a 50 % d'eau, mais le 40 % qu'il reste, il va venir de Montréal ou de Québec. Est-ce que je ne suis pas mieux de m'installer dans le parc industriel de St-Augustin pour le faire? [...] À côté de Montréal, il y en a un qui en fait peut-être 10 fois comme toi et il a priorité sur le marché. Il est collé. Il va aller voir les marchands à Montréal. Tandis que toi, tu vas à Montréal avec ton petit bonheur. [...] Pour que ça ne soit pas juste une question de subventions, pour que ça soit une question où il y ait un avantage à produire sur place. [...] Il faudrait être capable au moins d'aller chercher le même prix et peut-être une plus-value si on veut. Ce n'est pas simple, hein? »

« Moi je trouve qu'il faut donner des avantages financiers aux régions. [...] Ça n'a aucun sens, tout est plus cher en région, ça nous prend des avantages financiers ou un (autre) avantage. Un exemple. Tu ne peux pas demain matin acheter du crabe ici et aller le transformer à Québec. T'as une loi, la P26, une loi provinciale qui établit une ligne fictive entre Tadoussac et l'Île verte,

l'autre bord. Tu ne peux pas transporter du poisson qui n'a pas subi une 1<sup>re</sup> transformation en région. C'est une loi provinciale. »

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, l'avantage concurrentiel, c'est entre autres la ressource, d'une qualité exceptionnelle, mais méconnue. C'est aussi les produits qui ont avantage à être transformés près de la ressource notamment dans le domaine des biotechnologies (ex. : résidus de crevettes) :

« On mange, je pense, 28 livres ou 30 livres de poissons par année au Québec par personne, ce n'est pas beaucoup. Il y a de la place. Le monde mange juste du poulet ou du cochon. Je prendrai une couple de cents (dollars), on ferait un pot tous ensemble et on ferait de la promotion. C'est un produit santé, c'est un produit niche, le poisson, bas cholestérol, avantageux au bout. Le monde ne sait pas du tout comment apprêter ça. Le monde a besoin de s'informer là-dedans. [...] Ce sont nos produits à nous autres, c'est notre richesse collective, c'est tout à nous autres ça. » « Pour ce type de transformation là, va falloir que les unités de production s'installent à côté. D'ailleurs, c'est ça qui est en train de se faire sur la Côte-Nord. Il y a un promoteur qui est en train de regarder un projet pis ça va se faire sur la Côte-Nord parce que l'usine de première transformation est là. Et même si on regarde du côté des espèces sous-exploitées, un moment donné, si tu veux faire du volume, faut que tu t'installes proche de la ressource. »

### 6.2.3 Synthèse & conclusion

Cette analyse du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* n'a pas été facile. Le créneau comprend quatre filières (Biotechnologies marines, Techno-mines souterraines, Capture et transformation de la biomasse marine et Aquaculture) réparties dans trois régions périphériques (Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine).

Les acteurs du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* ont suivi de près la démarche proposée par le MDEIE. Ils ont travaillé fort à identifier des objectifs opérationnels et les actions appropriées. Ils ont proposé une stratégie et un plan d'action des plus laborieux où chaque filière a son propre plan d'action menant à la réalisation d'une centaine d'activités. Le plan d'action suppose un investissement substantiel de près de 330 M\$. Il permettra la création de 325 emplois.



Les défis à relever sont nombreux. D'une part, les occasions de marché sont nombreuses dans les filières des Biotechnologies marines et des Technologies marines, mais elles manquent d'entreprises dans leur domaine. D'autre part, la filière Capture *et transformation de la biomasse marine* disposent d'entreprises, mais son défi est de devenir plus rentable et de sécuriser l'approvisionnement en matière première. Dans l'Aquaculture, plusieurs contraintes doivent être surmontées sur le plan de la Recherche & développement, de la réduction des risques et du financement. C'est une filière d'avenir, mais les concurrents ont une large longueur d'avance.

Pour relever ces défis, les représentants d'entreprises demandent un meilleur financement, en particulier dans les phases de démarrage et de prédémarrage. On désire que les différents crédits d'impôt auxquels ils ont accès soient maintenus. Dans le Bas-Saint-Laurent, on veut surtout mettre en place un service d'incubateur d'entreprises pour qu'il y ait une meilleure transition entre la recherche et la mise en marché. Dans la pêche et la transformation des produits marins, c'est surtout par le biais de la commercialisation que l'on veut intervenir. Ces besoins sont bien pris en compte dans les plans d'action des différentes filières.

Les préoccupations de main-d'œuvre sont surtout liées à la relève. Les jeunes se font rares dans les pêches, dans les usines de transformation de poisson, dans l'aquaculture et le transport maritime, et ils désertent les programmes de formation qui y sont rattachés. La valeur des quotas et des bateaux de pêche, le caractère saisonnier et la faible rémunération des emplois des usines de transformation, la difficulté de concilier le travail et la famille et la mauvaise image du transport maritime sont au nombre des éléments qui nuisent à la relève. La situation est passablement différente dans les filières des Biotechnologies marines et des Technologies marines où l'on retrouve une main-d'œuvre hautement scolarisée qui travaille principalement dans les centres de recherche ou de transfert technologique affiliés aux maisons d'enseignement. On doit cependant faire des efforts importants pour que les jeunes s'intéressent à ces domaines. Les plans d'action du créneau maritime prévoient peu de choses pour pallier le problème. Comme dans les autres

créneaux examinés, les plans d'action sont beaucoup axés sur l'accroissement de la formation en institution.

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on constate plusieurs problèmes d'harmonisation des politiques et programmes entre les paliers fédéral et provincial. Toutefois, même si ces problèmes d'harmonisation apportent leur lot d'embûches et accaparent beaucoup de temps et d'énergie aux entrepreneurs, ils n'ont pas véritablement nui à la démarche du projet ACCORD. La difficulté particulière du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a été d'en venir à des orientations et à des objectifs communs entre les régions. Le processus d'élaboration de la stratégie et du plan d'action a été long et ardu, et l'attente qui a suivi le changement de gouvernement provincial n'a pas aidé à la situation. Dans ce créneau comme dans les autres, on constate que plusieurs dirigeants d'entreprise ont quitté la table devant la lenteur des décisions.

Les organismes de soutien jouent un rôle important dans le développement économique des régions périphériques. Ils apportent une aide précieuse aux entreprises. Cependant, ils sont nombreux. Dans ce créneau comme dans les autres, les organismes de soutien ont profité du projet ACCORD pour y inscrire leurs activités et accroître leur rôle.

Les régions du Québec maritime ont peu d'occasions de travailler ensemble. Les réunions du projet ACCORD ont été fructueuses sur plusieurs aspects. Elles ont permis aux acteurs des trois régions de se connaître, d'échanger sur leurs préoccupations respectives, etc. Cette instance de concertation est toutefois lourde; elle n'a pas réussi à mettre fin aux conflits interrégionaux qui existaient avant. C'est aussi que les intérêts régionaux sont divergents. Le Bas-Saint-Laurent a peu d'intérêt à développer en priorité la filière Capture et transformation alors que la Côte-Nord et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont, de leur côté, peu d'intérêt à ce que l'argent investi soit consacré davantage aux filières des Biotechnologies marines et Technologies marines. De plus, dans le secteur maritime, il existe déjà beaucoup d'instances de concertation dont les activités sont soutenues par l'État, qui ont chacune leur plan de match à suivre. La coordination de toutes ces instances n'est pas chose simple.

Dans le créneau *Ressources, sciences et technologies marines*, on en conclut qu'il y a peu de liens entre les régions du Québec maritime de même qu'entre les filières. Il n'y a pratiquement que la mer qui unit les filières et les régions ensemble. La région du Bas-Saint-Laurent a plusieurs institutions de recherche et d'enseignement reliées aux filières des Biotechnologies marines et des Technologies marines alors que celles-ci sont peu présentes dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord. À l'opposé, la filière Capture & transformation de la biomasse marine est un secteur important de l'économie de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et elle emploie un nombre important de personnes. La pêche fait vivre moins de personnes sur la Côte-Nord et elle est peu présente dans le Bas-Saint-Laurent. L'Aquaculture est une filière prometteuse de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, mais elle demeure encore peu développée

Il y a encore beaucoup de travail à faire pour que le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* devienne leader sur le marché international, comme c'est pourtant l'objectif du projet ACCORD. Aussi, il y a peu d'entreprises dans les Biotechnologies marines et Technologies marines et peu d'intégration verticale dans les filières Capture et transformation de la biomasse marine et Aquaculture. Il est ainsi difficile de prétendre être en présence d'un système productif développé. La présence d'institutions de recherche et de formation ne semble pas être une raison suffisante pour prétendre le contraire.

Les résultats questionnent finalement les éléments sur lesquels devrait reposer le choix d'un créneau dans un projet de développement économique. On revient inéluctablement aux questions de la masse critique d'entreprises nécessaire, de la présence des ressources régionales de soutien comme condition préalable au développement d'un secteur donné, de l'importance des relations de proximité. Ces résultats mettent aussi en doute la possibilité d'atteindre un objectif de positionnement sur le marché étranger alors que le créneau est à une étape embryonnaire de développement et que les fonds nécessaires seront puisés à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères. Ils soulèvent également la façon de cibler les actions les plus stratégiques pour le développement des régions.