

## Introduction

Ce rapport final a été produit pour le Conseil régional de concertation et de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CRCD). Réalisé par les représentants du milieu qui ont participé au Comité de maximisation, il constitue le bilan formulé à l'égard de la démarche de suivi pour la maximisation des retombées économiques régionales reliées à la construction de l'aluminerie Alcan à Alma.

Ce rapport comporte des aspects d'évaluation quantitatifs et qualitatifs face aux actions et aux résultats de la démarche. D'abord, il fera état des moyens de mobilisation, de concertation et de maximisation développés par le milieu local et régional. Ensuite, il apportera quelques recommandations issues des constats qui peuvent être réalisés en regard de la démarche de maximisation.

Dans le cadre de la préparation de ce rapport final, le Comité de maximisation a fait appel au promoteur Alcan pour préciser et pour valider certaines informations à propos de la description du projet, des retombées économiques et du déroulement des travaux – main-d'œuvre, calendrier et autres. Des données quantitatives, puisées auprès du Groupe de recherche de l'UQAC, portant sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma, ont également servi d'éléments d'information et ont fait progresser les réflexions des membres du Comité de maximisation.

La région a vécu une expérience très significative au plan de la concertation et du partage de l'information dans un projet de développement économique majeur pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les intervenants impliqués estiment qu'il est d'intérêt de maintenir l'expertise développée par la région et même de voir les possibilités d'adapter la démarche pour faire en sorte qu'elle soit transférable à d'autres projets d'envergure en région ainsi qu'à des grandes entreprises régionales déjà existantes, dans le cadre de leurs approvisionnements réguliers en biens ou en services.

Ce rapport ne prétend pas être exhaustif mais les intervenants qui ont contribué à sa rédaction considèrent que les éléments essentiels s'y retrouvent.

## 1. Les enjeux régionaux

### Définition du Projet Usine Alma

Située à quelque quatre kilomètres du centre-ville d'Alma, l'usine occupe un terrain d'environ 95 hectares au cœur de l'Île d'Alma. Les avantages du site sont nombreux. Citons, par exemple, la proximité des installations hydroélectriques Alcan, l'accès au réseau de gaz naturel, le lien avec le Chemin de fer Roberval-Saguenay, l'accès aux infrastructures municipales et aux services ainsi que l'éloignement des quartiers résidentiels denses.

La nouvelle usine aura une capacité de production d'aluminium de 400 000 tonnes métriques par année. Elle nécessitera une puissance énergétique de 620 mégawatts. La moitié de l'énergie nécessaire à l'aluminerie proviendra du réseau hydroélectrique Alcan et l'autre moitié sera fournie par le biais d'une entente avec Hydro-Québec. Au total, 432 cuves de type Pechiney produiront du métal à une intensité supérieure à 300 000 ampères. Pour le Groupe Alcan, il s'agit d'un premier achat et d'une première utilisation d'importance de la technologie Pechiney.

Outre les salles de cuves, la nouvelle aluminerie comprend également un secteur de déchargement des matières premières, une usine de fabrication de pâte pour la production d'anodes, deux fours de cuisson des anodes et un centre de coulée pour transformer le métal en fusion en divers produits primaires destinés aux clients. Ces produits prendront la forme de tiges d'aluminium destinées au marché du transport d'énergie et de lingots d'aluminium à valeur ajoutée destinés à l'industrie automobile. Une fois en pleine opération, l'usine comptera 700 employés, incluant le transfert des 425 employés de l'Usine Isle-Maligne, pour une création de 275 nouveaux emplois directs.

### Mise en contexte

Au milieu des années 80, Alcan a entrepris un programme de modernisation et d'expansion en réalisant le Projet Usine Laterrière. Déjà à ce moment, Alcan identifiait Alma comme le site d'une prochaine usine de remplacement lui permettant, entre autres, de bénéficier de la proximité de son réseau hydroélectrique et de ses diverses infrastructures.

La construction de cette nouvelle usine projetait le remplacement de la capacité existante de l'usine d'Isle-Maligne à Alma et l'augmentation de production d'aluminium de première fusion au Québec. Elle permettait à Alcan de poursuivre ses améliorations sur le plan environnemental, de se développer en profitant des perspectives favorables du marché mondial de l'aluminium et d'assurer une plus grande rentabilité à long terme des activités de l'entreprise. En 1990, un premier comité, le Comité d'action pour maximiser les retombées d'Alcan (CAMRA), est mis sur pied à Alma.

En 1996, Alcan soumet au ministère de l'Environnement du Québec un avis de projet d'Aluminerie à Alma. La décision de construire du promoteur était entre autres motivée par diverses considérations économiques et financières, par l'accueil du milieu régional et par une entente de paix industrielle avec les employés de toutes ses installations.

Pendant ce temps, la mobilisation commence à prendre forme pour créer des conditions permettant de maximiser en région les retombées économiques. Le Service d'urbanisme et de planification socio-économique de Ville d'Alma prépare un plan d'action et crée un nouveau comité de maximisation. Ville d'Alma et le comité proposent à Alcan une stratégie d'action. Les entreprises d'Alma et sa périphérie initient un Comité d'entrepreneurs pour maximiser les achats par Alcan dans leur secteur, le CEMA<sup>3</sup>. À l'initiative d'Alcan, un processus de consultations publiques est réalisé dans le but de recueillir des commentaires auprès de la population, des organismes et des entreprises de la région intéressés par le projet. En 1997, suite aux audiences publiques tenues par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), le Conseil régional de concertation et de développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRCD) accepte de coordonner la démarche de concertation et d'assurer l'interaction entre les différents partenaires, d'une part, et entre Alcan et le milieu régional, d'autre part. La mobilisation régionale autour d'objectifs communs s'intensifie.

À l'été 1997, un comité de travail est mis sur pied par le CRCD afin de formuler des recommandations sur les mandats, les objectifs, la composition et la structure d'un comité de suivi du projet d'aluminerie Alcan à Alma. Lors d'une rencontre tenue en septembre 1997, le conseil d'administration du CRCD entérine les recommandations de ce comité de travail et constitue ainsi le *Comité de suivi pour la maximisation des retombées économiques du projet d'aluminerie Alcan à Alma* (Comité de maximisation). Les activités du groupe de travail ont été exclusivement centrées sur les diverses étapes de la construction de l'aluminerie. Elles n'ont touché aucun aspect relié à l'opération de l'usine. Au printemps 2001, la construction de l'Usine Alma est presque complétée. Le processus de démarrage graduel des cuves d'électrolyse pour la production de l'aluminium est en cours depuis l'automne 2000.

### Calendrier et étapes de réalisation du projet

Le chantier Usine Alma s'inscrit comme le plus grand investissement industriel en Amérique du nord à la fin de la décennie. La construction aura nécessité près de quarante mois de travail. Le 19 février 1998, on annonçait officiellement la construction de l'aluminerie. Les activités sur le chantier ont débuté le 10 mars suivant et seront complétées à l'automne 2001. Les grandes étapes de la construction ont été les suivantes :

- 1998 : Préparation du site et début de la mise en place des fondations
- 1999 : Travaux de fondations et de charpentes d'acier
- 2000 : Installation des équipements dans les divers bâtiments
- 2001 : Fin des activités pour l'installation des équipements

Outre la mise en place de l'aluminerie, le Projet Usine Alma comprenait aussi des travaux périphériques importants, par exemple :

- Le prolongement de 2,5 kilomètres du chemin de fer Roberval-Saguenay vers la nouvelle usine;
- La construction d'une route d'accès à l'usine d'environ 1,5 kilomètre;
- La modernisation du tronçon de 16 kilomètres du chemin de fer entre Saint-Bruno et Alma et du tronçon entre Port-Alfred et Jonquière;
- Des modifications importantes des équipements au sein du réseau hydroélectrique Alcan à la Centrale et au Poste d'Isle-Maligne, au Poste de Delisle, à la centrale Shipshaw, aux usines de Jonquière, au Poste Mistassini et au Poste Laterrière, en plus de la reconstruction de deux rangées de lignes électriques à haute tension dans le secteur Isle-Maligne à Alma;
- L'ajout d'un lien d'interconnexion avec le réseau Hydro-Québec au Poste Laterrière;
- Une augmentation de la capacité d'entreposage et de chargement d'alumine à l'Usine Vaudreuil de Jonquière;
- La modification des capacités d'entreposage de matières premières et de déchargement de camions aux installations portuaires de Port-Alfred;
- Les liens avec le réseau d'aqueduc et celui de traitement des eaux usées de Ville d'Alma et avec le réseau de gaz naturel de Gaz métropolitain;
- Des aménagements sur le territoire tout autour de l'usine (levée acoustique, bassins de sédimentation et émissaire souterrain, plantation d'arbres, site d'observation public et pistes cyclables).

Les activités d'ingénierie ont débuté au milieu de 1996 pour être complétées en 2001. Pour l'ensemble du projet, la pointe des travaux de construction a eu lieu en août et septembre 2000. La réalisation de cet investissement a signifié pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean la participation de nombreux entrepreneurs et fournisseurs, firmes d'ingénierie et travailleurs de l'industrie de la construction.

#### **Le potentiel maximum estimé des retombées économiques régionales**

À la demande d'Alcan, dans le cadre de la réalisation de l'étude d'impacts du projet, une analyse des retombées économiques potentielles a été effectuée par la Firme Leblond, Tremblay, Bouchard, de Chicoutimi, en 1996. L'analyse des retombées économiques a été réalisée sous deux aspects soit d'abord ceux liés à la conception et à la construction de la nouvelle usine et ensuite les aspects liés à la phase d'exploitation. Ce qu'on cherchait à mesurer, c'est le montant des dépenses totales qui allaient être effectuées dans la région et dans la zone rapprochée, soit la MRC Lac-Saint-Jean-Est, sans tenir compte des effets induits et des dépenses indirectes.

La valeur de l'estimation des retombées économiques qui est ressortie de cette étude était évidemment dépendante des informations disponibles à ce moment, sur la région et sur le projet. Les paramètres utilisés pour simuler les retombées économiques anticipées ont été déduits de projets similaires. La firme qui a réalisé l'étude mettait en garde le lecteur sur certains faits importants, par exemple que les évaluations étaient susceptibles d'évoluer avec l'élaboration des plans et devis et également, avec l'avancement des étapes de construction de l'usine.

Au moment de l'étude, les coûts de construction de l'Usine Alma étaient évalués par Alcan, entre 1,5 et 1,7 milliard de dollars (canadiens) avec une pointe de main-d'œuvre de construction de 1 500 travailleurs. L'étude avançait, compte tenu des informations disponibles à cette étape du projet et compte tenu aussi des besoins du promoteur et de la capacité de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean à satisfaire ces besoins; qu'on pouvait estimer que les dépenses du projet dans la grande région du Saguenay-Lac-Saint-Jean seraient de l'ordre de 708 à 787 millions de dollars, soit environ 46 % du total du projet, dont 214 à 237 millions dans la zone rapprochée soit près de 14 % du total. Ces pourcentages étaient basés sur la dépense totale du projet, sans tenir compte des effets induits et des dépenses indirectes. On estimait aussi que la région allait pouvoir fournir environ 90% des besoins en matière de main-d'œuvre et que 70 % des contrats seraient confiés à des entreprises régionales.

Dans les faits, les hypothèses de l'étude ont grandement évolué avec la finalisation des études d'ingénierie et de la réalisation du projet. Le Projet Usine Alma a finalement atteint 2,9 milliards de dollars canadiens, selon les données fournies par le promoteur et incluant les activités associées à la préparation pour l'exploitation de la nouvelle aluminerie (ex. formation, recrutement, etc.). Cette différence entre les coûts de projets initialement prévus et les coûts de projet réels ont nécessairement eu une incidence sur les résultats des retombées obtenus.

## 2. Le Comité de maximisation

### Les partenaires

La création du Comité de maximisation en 1997, visait à mettre en place une table de concertation régionale, réunissant des intervenants du milieu concernés par le projet et des représentants d'Alcan, dans le but de cibler des stratégies et des moyens pour faire en sorte de maximiser les retombées économiques régionales générées par le Projet Usine Alma.

Les intervenants suivants ont constitué le comité :

#### *Représentants du milieu :*

- Président du CRCO Saguenay-Lac-Saint-Jean, Monsieur Claude Munger
- Maire de Ville d'Alma, Monsieur Jean-Maurice Harvey
- Représentant des commissariats industriels du secteur Lac Saint-Jean, Monsieur Claude Asselin, auquel a succédé Monsieur Réjean Couture, CLD Lac-Saint-Jean Est
- Représentant des commissariats industriels du secteur Saguenay, Monsieur Lucien Turcotte, Société de promotion économique de Chicoutimi (CLD du Fjord-du-Saguenay)
- Directeur du Service d'urbanisme et de planification socio-économique de Ville d'Alma, Monsieur Jean-Claude Lusinchi
- Conseiller technique du ministère de l'Industrie et du Commerce, Monsieur Alain Mignault
- Agente de développement du CRCO, Madame Nadine Levesque, à laquelle a succédé Madame Marie-Claude Côté

*Représentants d'Alcan :*

- Directeur du Projet Usine Alma, Monsieur Frank Farago
- Coordonnateur des communications et des relations communautaires pour le Projet Usine Alma, Monsieur Richard Goulet
- Directeur de l'approvisionnement pour le Projet Usine Alma, Monsieur Marc-André Pelletier

*Observateur :*

- Étudiant au doctorat de l'Université du Québec à Chicoutimi, Monsieur Gilles Côté, membre du Groupe de recherche portant sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma

**Les mandats et les objectifs**

Présidé par le président du CRCO, Monsieur Claude Munger, le Comité de maximisation avait comme premier mandat de créer un partenariat entre le promoteur du projet, Alcan, et la région afin de maximiser les retombées économiques locales et régionales. Évidemment, toutes les démarches devaient respecter la réalisation du programme de construction dans les délais et les coûts prévus par Alcan. Le Comité a toujours constitué en soi un lieu d'échanges et de partage d'informations entre le milieu et le promoteur dans le but de sensibiliser tous les intervenants aux réalités, aux contraintes et au potentiel de développement associés au projet et ce, autant pour le promoteur que pour le milieu.

La participation d'Alcan aux rencontres du Comité de maximisation avait pour but de fournir, de façon continue, l'information relative au processus d'approvisionnement et de la réalisation des travaux. Aussi, elle permettait aux membres du comité d'interroger les représentants d'Alcan sur des sujets en lien avec les mandats et objectifs du groupe de travail. Dès le début des travaux du comité, certaines règles ont été précisées par Alcan et convenues avec le comité en regard du processus d'approvisionnement, notamment à propos du nombre de soumissionnaires invités et de la compétitivité des entreprises dans l'octroi des lots.

Le Comité de maximisation s'est donné des objectifs généraux :

- Contribuer à l'atteinte et même au dépassement du potentiel de retombées économiques directes, estimé à 14% au plan local, soit de 214 à 237 millions de dollars et à 46% au plan régional, soit de 708 à 787 millions de dollars, en tenant compte des évaluations de départ. Rappelons que ces pourcentages estimés, tirés de l'étude réalisée par la Firme Leblond, Tremblay, Bouchard, étaient basés sur la dépense totale du projet et ne tenaient pas compte des effets induits et des dépenses indirectes ;
- Réunir toutes les informations disponibles et obtenir les précisions pertinentes auprès des spécialistes dans le but de développer la meilleure compréhension possible du projet et du potentiel de retombées économiques ;
- Effectuer le suivi, la mise à jour et la bonification du plan d'action élaboré lors des consultations publiques sur le projet ;

- Vérifier périodiquement les résultats des efforts de maximisation des retombées économiques locales et régionales et, le cas échéant, formuler des recommandations aux intervenants concernés ;
- Faciliter la communication entre les différents partenaires de cette démarche, soit le promoteur du projet, les entrepreneurs, les organismes du milieu et les différents publics cibles intéressés.

À ces objectifs généraux se sont greffés des objectifs plus spécifiques :

- Rassembler, faire valoir et répondre aux principales préoccupations du milieu à l'égard du projet et, plus particulièrement, en ce qui concerne la maximisation des retombées économiques locales et régionales;
- Assurer à tous les entrepreneurs et groupes intéressés la disponibilité d'une information complète sur le projet et plus particulièrement sur les mesures et les procédures mises en place par le promoteur et la région pour maximiser les retombées économiques locales et régionales;
- Examiner les opportunités de maximisation des retombées économiques qui découlent de l'information recueillie auprès du promoteur et du milieu et promouvoir la mise en place des mécanismes nécessaires à la réalisation de ces opportunités;
- Diffuser toute l'information pertinente et faciliter le partage d'informations en créant un lien de communication étroit et continu entre le promoteur et les différents partenaires du milieu intéressés par le projet;
- Faciliter et encourager la participation des entreprises locales et régionales au processus de préparation et de formation nécessaire à la maximisation des retombées économiques;
- Vérifier périodiquement les résultats des efforts de maximisation faits par Alcan et par la région et diffuser ces informations;
- Formuler des recommandations et référer au conseil d'administration du CRCD toute question pertinente au suivi du projet allant au-delà du mandat du Comité.

### 3. Les activités du Comité de maximisation

#### Un plan d'action en trois étapes de réalisation

Dans son plan d'action, le Comité a déterminé trois étapes de réalisation de la démarche de maximisation des retombées :

- Étape 1, la préparation : Période d'information et de sensibilisation du milieu régional face au projet, période précédant les appels d'offres (inventaire de l'offre régionale et préqualification) et période durant les appels d'offres;
- Étape 2, l'évaluation et le suivi : Période d'octrois et d'exécution des contrats et période de facturation finale et de compilation des résultats;
- Étape 3, le rapport sur les résultats obtenus et la diffusion publique : période de rédaction et de présentation des rapports sur les résultats obtenus et période de diffusion publique de ces rapports.

### Des rencontres mensuelles

Le Comité de suivi a tenu plusieurs rencontres avant l'annonce officielle du projet, en février 1998. Depuis l'annonce officielle, une trentaine de rencontres se sont déroulées, sur une base mensuelle. Pendant toute la démarche de maximisation, les membres du Comité de suivi ont considéré la compétitivité des entreprises régionales comme un facteur essentiel pour atteindre le plein potentiel des retombées économiques.

### Des mesures pour rencontrer les objectifs

Un vaste réseau de diffusion de l'information et des outils dynamiques ont été développés dans le but de mobiliser les entrepreneurs et les partenaires régionaux et ainsi favoriser les contacts d'affaires, le partage d'expertises et les alliances stratégiques. Le CRCD et l'Association régionale des commissaires industriels (ARCI) ont travaillé activement pour susciter le maillage et la sous-traitance entre les entreprises étrangères et les entreprises régionales pour la réalisation des mandats de fabrication. Le Comité de maximisation s'est assuré que les contenus des appels d'offres émis par Alcan soient connus en temps opportun par les gens d'affaires de la région.

Beaucoup d'efforts ont également été investis par le promoteur afin de supporter la région dans l'atteinte du potentiel des retombées économiques. Ainsi, voici les principales mesures et procédures mises de l'avant par Alcan avant l'annonce du projet. Ces mesures, dont la plupart avait été sollicitées par Ville d'Alma lors des consultations publiques en 1996 et 1997, sont issues des politiques d'approvisionnement d'Alcan et elles ont constitué la base de la concertation avec le milieu régional :

- L'information sur le projet et sur les appels d'offres a été acheminée à l'Association de la construction du Saguenay-Lac-Saint-Jean, aux bureaux d'Alma et de Jonquière, ainsi qu'au Comité de maximisation de Ville d'Alma; ce qui assurait au moins trois points d'information pour le Projet Usine Alma ;
- Les documents d'appels d'offres pour les contrats contenaient un résumé des spécialités pour permettre aux sous-traitants potentiels d'établir des liens avec les entrepreneurs généraux invités ;
- Alcan a fait connaître trois mois à l'avance la nature des biens et services requis pendant la réalisation du projet, soit la description des lots, les échéanciers de fabrication ou d'exécution, l'envergure, la date de lancement de l'appel d'offres, la date de fermeture, etc. ;
- Alcan a organisé, en collaboration avec les commissaires industriels, des rencontres qui ont permis à des sous-traitants potentiels d'être en contact avec des fabricants soumissionnaires pour les contrats clés en main ;
- Une clause pour encourager l'utilisation de la main-d'œuvre régionale a été incluse à chacun des documents d'appels d'offres ;
- Les lots d'achats et les contrats ont été fractionnés pour donner davantage d'opportunités aux entreprises régionales de soumissionner ;

- Aucun cautionnement de soumission n'a été exigé, seulement une lettre d'engagement ;
- Une personne ressource de l'équipe d'approvisionnement du projet a été identifiée pour faciliter les communications avec le milieu régional ;
- Lors des appels d'offres, les entreprises étaient évaluées sous plusieurs aspects, dont les compétences techniques, les prix, la performance en matière de santé-sécurité et relations de travail ainsi que la santé financière. À coût et qualité concurrentiels, les entreprises régionales étaient favorisées par le promoteur ;
- Un processus de préqualification ouvert a été mis en place. Une liste des entrepreneurs et fabricants potentiels a été constituée à partir des répertoires existant chez Alcan et à partir d'un questionnaire de préqualification diffusé par le biais des points d'informations pour permettre à de nouvelles entreprises de s'inscrire au répertoire et permettre aussi à celles déjà inscrites de mettre à jour les informations existantes ;
- Favoriser la participation importante au projet, de firmes d'ingénierie et d'architecture régionales;
- Une comptabilité et un mode de facturation spécifiques ont été mis en place par le promoteur pour permettre de suivre les retombées par zones locale, régionale, nationale et internationale ;
- La liste des soumissionnaires, la copie du document d'appel d'offres, addenda et le nom de l'adjudicataire choisi ont été acheminés aux points d'information .

Le Comité de maximisation a mis de l'avant des mesures pour faciliter l'accès à l'information, pour assurer le suivi des retombées, la concertation avec le promoteur et l'atteinte du potentiel attendu de retombées économiques en région. Tout au long de son mandat, le Comité de maximisation a considéré diverses informations pour cibler ses actions, par exemple des données provenant du promoteur, du milieu économique et politique régional, des renseignements sur la main-d'œuvre de construction fournis par la Commission de la construction du Québec et des résultats partiels du Groupe de recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie d'Alma. Voici donc les mesures mises de l'avant par le Comité de maximisation :

- Des rencontres d'information sur le Projet Usine Alma et le processus d'approvisionnement ont eu lieu, avant l'annonce de l'investissement, avec les fabricants et les entrepreneurs régionaux. Une de ces rencontres avait pour objectif de susciter l'intérêt d'entreprises face à des démarches de prospection pour effectuer de la sous-traitance auprès de fabricants étrangers ;
- Les commissariats industriels (CLD) ont constitué un répertoire d'entreprises, par discipline ;
- Par le biais des commissariats industriels, des informations périodiques ont été systématiquement acheminées aux entreprises régionales en regard des appels d'offres en cours et des possibilités de sous-traitance ;
- Par le biais des commissariats industriels, des actions ont été réalisées afin de sensibiliser les entreprises à l'importance de la formation en santé et sécurité au travail ;

- La liste des adjudicataires de la région et ceux de l'extérieur a été diffusée à tous les mois par le comité, ainsi que le suivi du bilan des retombées économiques sur une base trimestrielle, permettant ainsi de vérifier en continu les efforts de maximisation ;
- Les entreprises régionales avaient accès aux commissariats industriels et au support des organisations gouvernementales pour la préparation de leurs propositions d'affaires ou encore pour la création d'alliances stratégiques ;
- Au cours du processus d'approvisionnement, le Comité de maximisation a réalisé un sondage auprès des entreprises de fabrication répertoriées de la région afin d'évaluer leur perception par rapport aux mécanismes de maximisation et aux occasions d'affaires suscitées par le projet .

## 4. Bilan quantitatif des résultats obtenus

### Bilan général des retombées

Alcan a fourni au Comité de maximisation des rapports mensuels sur les contrats et les achats octroyés. Le Comité a fait connaître périodiquement son évaluation des retombées économiques au milieu régional, par voie de communiqués, en fonction des informations données par Alcan et des diverses informations recueillies auprès du milieu régional.

Le Projet Usine Alma, évalué globalement à 2,9 milliards de dollars canadiens, sera complété à l'automne 2001 et le processus d'approvisionnement est presque terminé. Dans les premiers mois de 2001, Alcan a fourni au Comité de maximisation des indications et des données variées permettant, en conjugaison avec de multiples informations recueillies en cours de la démarche de maximisation, de préciser les retombées économiques finales du projet.

Globalement, le Projet Usine Alma a amené des retombées économiques d'environ 1,16 milliard de dollars pour l'ensemble de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, soit 40 % de l'investissement global, et d'environ 460 millions de dollars pour la MRC Lac-Saint-Jean-Est, soit 16 % de l'investissement global. Le tableau suivant précise les retombées pour chacune des zones :

**Tableau 1**  
**Retombées économiques finales**  
**Projet Usine Alma**  
(Ces données incluent une marge d'erreur minimale)

<b>Pour la MRC Lac-Saint-Jean-Est (zone rapprochée)</b>	<b>0,46 MM \$ (16 %)</b>
<b>Pour toute la région Saguenay-Lac-Saint-Jean</b>	<b>1,16 MM \$ (40 %)</b>
Pour tout le Québec	2,18 MM \$ (75 %)
Pour l'ensemble du Canada	2,35 MM \$ (81 %)
Pour l'extérieur du Canada	0,55 MM \$ (19 %)

Ces résultats, qui comportent une marge d'erreur de plus ou moins 2 %, tiennent compte des contrats et des achats octroyés par Alcan, des activités d'ingénierie et de communications publiques réalisées dans le cadre du projet depuis 1996 ainsi que des activités associées à la préparation pour l'exploitation de la nouvelle aluminerie, telles que la formation et le recrutement.

Le Comité de maximisation fait valoir l'ampleur des retombées économiques obtenues en région, qui excèdent de plusieurs centaines de millions de dollars le potentiel des retombées estimé en 1996. Bien que la définition du projet ait évolué avec le temps, le Saguenay-Lac-Saint-Jean a bénéficié, beaucoup plus que ce qui avait été anticipé au départ, des avantages économiques de ce projet.

Aussi, dans l'obtention des retombées économiques en région, le comité met en perspective certaines limites qui étaient reliées à l'envergure plus importante du Projet Usine Alma, comparativement à la définition initiale en 1996. Ces limites ont eu inévitablement pour effet de restreindre le potentiel de retombées, en terme de pourcentage obtenu par rapport au pourcentage estimé au départ. Mentionnons, par exemple, les besoins accrus de main-d'œuvre de construction dépassant le bassin régional de même que la réalisation de nombreux contrats en parallèle excédant la capacité de production des entreprises qualifiées, selon les périodes et les disciplines.

#### Bilan des octrois

Pour en arriver aux retombées économiques mentionnées précédemment, les entreprises de la région ont dû manifester leur savoir-faire et démontrer leur capacité à se démarquer dans un environnement très concurrentiel. Les deux tableaux suivants présentent, pour l'ensemble des lots d'achats et de contrats, le nombre d'entreprises qui ont été invitées à soumissionner ainsi que la répartition par territoire des contrats octroyés. Les données présentées pour le territoire Saguenay-Lac-Saint-Jean n'incluent pas celles données pour le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, considéré ici comme la zone rapprochée du projet.

**Tableau 2**  
**Contrats (interventions au chantier) / Répartition par territoire**  
 Nombre de soumissionnaires invités et de lots octroyés pour l'ensemble du projet  
 (Les données pour zone rapprochée non incluses dans les données sur la région)

Provenance	Contrats octroyés		Soumissionnaires invités	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100 %</b>	<b>1749</b>	<b>100 %</b>
<b>Zone rapprochée</b> (MRC LSJ-Est)	<b>71</b>	<b>21,5 %</b>	<b>284</b>	<b>16,3 %</b>
<b>Saguenay-Lac-St-Jean</b>	<b>126</b>	<b>38,1 %</b>	<b>714</b>	<b>40,8 %</b>
Autres endroits au Québec	127	38,3 %	728	41,6 %
Autres provinces	2	0,6 %	9	0,5 %
Autres pays	5	1,5 %	14	0,8 %

**Tableau 3**  
**Achats (acquisitions de matériel et équipements) / Répartition par territoire**  
 Nombre de soumissionnaires invités et de lots octroyés pour l'ensemble du projet  
 (Les données pour zone rapprochée non incluses dans les données sur la région)

Provenance	Lots d'achats octroyés		Soumissionnaires invités	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100 %</b>	<b>1454</b>	<b>100 %</b>
<b>Zone rapprochée</b> (MRC LSJ-Est)	<b>12</b>	<b>2,6 %</b>	<b>28</b>	<b>1,9 %</b>
<b>Saguenay–Lac-St-Jean</b>	<b>99</b>	<b>21,7 %</b>	<b>258</b>	<b>17,7 %</b>
Autres endroits au Québec	225	49,2 %	764	52,5 %
Autres provinces	46	10,1 %	155	10,7 %
Autres pays	75	16,4 %	249	17,2 %

Quelques constats :

- Les entreprises de la région ont obtenu 59,6 % de tous les contrats ;
- Les entreprises de la région ont obtenu 24,3 % de tous les lots d'achats ;
- En excluant les contrats de services, les entreprises de la région ont obtenu 63 % des 260 lots de construction.

La capacité régionale de répondre aux appels d'offres pour les lots d'achats était limitée, surtout en raison de l'acquisition par Alcan d'équipements et de technologies souvent très spécialisés et disponibles uniquement à l'extérieur de la région.

**Bilan des activités d'ingénierie et de l'utilisation de la main-d'œuvre**

Voici quelques données à propos des retombées en ce qui concerne les activités d'ingénierie sur le chantier.

**Tableau 4**  
**Activités d'ingénierie**  
 Comparaison entre Projet Usine Laterrière et Projet Usine Alma

Projet	Nombre d'heures réalisées au total	Nombre d'heures réalisées par des firmes régionales	
		Nombre	%
Projet Usine Laterrière	648 000 heures	82 000 heures	12,6 %
<b>Projet Usine Alma</b>	<b>1 990 000 heures</b>	<b>620 000 heures</b>	<b>31,2 %</b>

\* À Alma, 4 firmes régionales ont participé. À Laterrière, 5 firmes ont participé.

Quelques constats et éléments complémentaires :

- Le Projet Usine Alma a nécessité 3 fois plus d'heures d'ingénierie que le Projet Usine Laterrière ;
- Le Projet Alma a généré 7,5 fois plus de retombées auprès des firmes régionales que celui de Laterrière ;
- Dans les premiers mois de 1999, jusqu'à 153 personnes participaient au projet dans la région, toujours pour les activités d'ingénierie et d'architecture.

Voici maintenant quelques données en ce qui concerne la main-d'œuvre sur le chantier.

**Tableau 5**  
**Données sur la main-d'œuvre / Travail manuel**  
Territoires du Saguenay-Lac-Saint-Jean au complet  
et MRC Lac-Saint-Jean Est seulement

<b>Travail manuel effectué par les travailleurs régis par les conventions collectives de travail de l'industrie de la construction</b>	
Provenance de la main-d'œuvre	Nombre d'heures (%)
<b>Saguenay-Lac-Saint-Jean au complet</b>	<b>6 752 500 (73 %)</b>
<b>MRC Lac-Saint-Jean Est seulement</b>	<b>2 682 500 (29 %)</b>

\* Le nombre total d'heures de travail manuel effectuées dans le cadre du projet : 9 250 000

**Tableau 6**  
**Données sur la main-d'œuvre / Équipe de gérance d'Alcan**  
Territoires du Saguenay-Lac-Saint-Jean au complet  
et MRC Lac-Saint-Jean Est seulement

<b>Personnel de gérance présent sur les sites de travaux durant la période de pointe</b>	
Provenance de la main-d'œuvre	Nombre de personnes (%)
<b>Saguenay-Lac-Saint-Jean au complet</b>	<b>165 personnes (47 %) *</b>
<b>MRC Lac Saint-Jean Est seulement</b>	<b>56 personnes (16 %) *</b>

\* Le nombre total de personnes qui ont travaillé à la gérance du projet : 350 personnes (durant la période de pointe)

Quelques éléments complémentaires :

- Pour l'ensemble de la durée des travaux, 382 des 588 organisations qui ont eu accès aux sites de travaux avaient une adresse d'affaires au Saguenay-Lac-Saint-Jean (65 %). Par organisations, on entend les entrepreneurs, les fournisseurs, les fabricants, les entreprises de services et les sous-traitants ;
- Au plus fort des travaux, soit en août et septembre 2000, il y a eu jusqu'à 3 500 travailleurs de la construction, en plus des 1 000 personnes associées à la gérance d'Alcan et des entrepreneurs, pour un total de 4 500 personnes ;

## 5. Constats et recommandations

### La concertation régionale et la création du Comité

Le projet d'aluminerie à Alma constituait un projet de développement économique majeur pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il a offert à la région une belle opportunité de mobilisation. Au plan de la concertation et du partage de l'information, la région a vécu une expérience particulièrement significative. La construction de l'usine a fourni des assises pour le développement d'alliances et d'expertises différentes dans le but de favoriser les retombées économiques en région, par exemple le regroupement d'entreprises pour la sous-traitance. Les partenaires qui ont été impliqués, à tous les niveaux, que ce soit au sein du Comité de maximisation, comme promoteur, comme intervenants, comme fournisseurs, comme entrepreneurs ou encore comme travailleurs, ont tous collaboré à développer de nouvelles expertises qui favoriseront le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

La création du Comité de maximisation, auquel ont participé des intervenants régionaux, constitue un atout important de la démarche dans laquelle s'est inscrite la région. Le comité a contribué à développer la synergie régionale essentielle à la réussite d'un tel événement et ses travaux ont été imprégnés d'un esprit de coopération et de solidarité. Chacun des intervenants s'est retrouvé partenaire de la démarche et du processus de maximisation, donc partenaire du projet d'Alcan. L'Usine Alma est devenue le projet de tout un milieu.

En constituant un Comité de maximisation, la région a fait en sorte de faciliter, de canaliser et d'augmenter les informations stratégiques disponibles par rapport au projet. Le climat de confiance entre le promoteur et la région s'est consolidé et s'est enrichi tout au long de l'état d'avancement des travaux. Dès les premiers mois de la mise sur pied du Comité, les règles de base ont clairement été établies; ce qui a fait en sorte de baliser la démarche et de diminuer le nombre d'interlocuteurs privilégiés avec le promoteur. Le Comité de maximisation a constitué une sorte de comité de surveillance et a joué son rôle de vigie.

#### Recommandation :

##### **La mise en place d'un Comité de maximisation**

Le Comité souligne l'importance de maintenir la mise sur pied d'un comité de suivi et de maximisation des retombées dans le cadre d'une future démarche de cette nature, dont la composition reflétera les besoins par rapport à la nature du projet.

### Les stratégies et mesures mises de l'avant par le comité et le promoteur

Toutes les mesures identifiées par le Comité de maximisation au début du projet dans le but de maximiser les retombées économiques régionales, ainsi que celles prises par le promoteur, ont été mises de l'avant et supportées par les intervenants impliqués. Selon les différents commentaires recueillis en cours de démarche, le Comité conclut que les stratégies, visant à rendre disponibles auprès des entrepreneurs, des fabricants et des fournisseurs potentiels de la région les informations relatives aux contrats, ont été efficaces.

On pense aux séances d'information qui ont précédé la période de construction et aux salons de la sous-traitance qui ont permis de créer des opportunités d'affaires et de faciliter le réseautage. On pense aussi aux communiqués qui, tout au long de la construction, ont diffusé les informations relatives aux octrois et aux retombées ainsi qu'à l'augmentation du nombre de points de chute, par rapport au Projet Usine Laterrière, pour s'assurer de rendre disponible encore plus efficacement l'information relative aux contrats et achats ainsi que l'information relative aux soumissionnaires invités.

Un sondage, réalisé en 1999 pour le Comité de maximisation auprès d'entreprises de la région, a confirmé que les entrepreneurs avaient largement accès à l'information relative aux appels d'offres et qu'ils jugeaient qu'elle était pertinente pour eux. Un Groupe de chercheurs de l'UQAC, effectuant un programme de recherche sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma, a également réalisé une enquête, cette fois auprès des entreprises qui ont reçu des octrois. Cette enquête a confirmé une grande appréciation de la part des entrepreneurs face au réseau d'information sur les appels d'offres.

#### La diffusion des informations

Trois sites de distribution de l'information relative au Projet et aux appels d'offres ont été mis en place afin de mieux servir les entrepreneurs et les fabricants de la région. On retrouvait l'information pertinente dans les bureaux de l'Association de la construction du Québec d'Alma et de Jonquière ainsi qu'auprès du Comité de maximisation des retombées économiques de Ville d'Alma. Ce dernier comité en faisait bénéficier les sous-traitants par le biais de l'Association provinciale des constructeurs d'habitation du Québec. La liste des soumissionnaires invités était également disponible à ces endroits afin que les sous-traitants potentiels puissent consulter les appels d'offres et offrir leurs services aux soumissionnaires invités. Six à huit soumissionnaires ont été invités par lot et Alcan s'est assurée que les entreprises de la région soient représentées majoritairement lorsque l'expertise était disponible.

Alcan a publié la liste des lots d'achats et de contrats à venir, trois mois à l'avance, dans les trois points de chute. Ceci a permis aux entreprises locales de cibler les lots d'intérêt pour elles et de se faire valoir à titre d'entrepreneurs, de fabricants et de fournisseurs ou de sous-traitants.

En comparaison, lors de la construction de l'Usine Laterrière, il y avait un seul point de chute pour obtenir l'information pertinente sur les appels d'offres. L'augmentation du nombre de points de chute dans le cas de l'Usine Alma a certes permis à davantage d'entreprises d'avoir l'information en temps opportun.

#### Recommandation :

##### Nombre de points d'information

La diffusion de l'information a été un élément majeur dans la démarche de maximisation; deux enquêtes auprès d'entreprises l'ont d'ailleurs confirmé. Il serait souhaitable, dans le cadre d'un futur projet de cette nature, d'augmenter le nombre de points de chute pour la diffusion de l'information afin que tous les secteurs stratégiques de la région soient encore mieux couverts.

**Recommandation :**

**Ajout d'informations au bilan mensuel des octrois**

Pour faciliter le travail des intervenants régionaux, le Comité suggère d'ajouter au bilan mensuel des octrois, la liste des soumissionnaires non retenus. Les intervenants avaient accès à cette information mais de façon indirecte et par déduction. La liste des soumissionnaires non retenus ne serait pas diffusée publiquement; elle servirait essentiellement à l'usage interne du Comité pour appuyer les entreprises dans leurs efforts visant à améliorer leur compétitivité.

**Le répertoire des entreprises régionales**

Alcan disposait d'une liste d'entrepreneurs, de fabricants et de fournisseurs qualifiés qui comprenait des entreprises locales et régionales. Dans le cadre d'un processus de préqualification, cette liste a été bonifiée et d'autres entreprises ont ainsi pu se qualifier.

Les commissariats industriels (CLD) ont constitué un répertoire d'entreprises, par discipline. Ce répertoire a été utile pour favoriser les alliances (sous-traitance, regroupement, etc.), pour transmettre aux entrepreneurs, fabricants et fournisseurs des invitations à participer aux salons et séances d'information et pour acheminer toute autre information pertinente, par exemple, par rapport aux soumissionnaires.

**Recommandation :**

**Le répertoire des entreprises**

Lorsqu'elles s'inscrivaient au répertoire développé par les commissariats industriels (CLD), les entreprises devaient compléter une fiche descriptive. Cette fiche descriptive identifiait les principales activités, produits ou services de l'entreprise. Il est possible, puisque cette énumération n'était pas exhaustive, qu'une entreprise n'ait pas été ciblée pour une activité, un produit ou un service qu'elle aurait pu réaliser ou fournir. Ainsi, le Comité recommande aux organisations concernées, d'améliorer le contenu de la fiche descriptive, donc, la cueillette d'information auprès des entreprises, afin de reconnaître plus spécifiquement l'expertise des entreprises. De plus, il est recommandé de mettre en place un processus pour maintenir à jour les informations contenues au répertoire.

### Les mécanismes de suivi des retombées

Lors du dépôt de leur soumission, les entrepreneurs, fabricants et fournisseurs étaient tenus de compléter une annexe indiquant la distribution des retombées économiques par territoire. Avec chaque facture soumise, les entreprises devaient compléter un tableau permettant à Alcan de suivre les retombées économiques du projet par zone.

Les informations compilées par Alcan et les informations recueillies auprès du milieu ont permis d'établir des estimés des retombées tout au long de la démarche de maximisation et de diffuser ces retombées périodiquement auprès des entrepreneurs et de la population régionale. À tous les mois, un communiqué de presse contenant la liste des adjudicataires a été émis. À chaque trimestre, le communiqué contenait également une estimation des retombées économiques régionales directes du Projet.

#### **Recommandation : Suivi des retombées**

Afin d'analyser la compétitivité des entreprises en cours d'avancement du projet et dans le but d'agir dans le sens d'améliorer cette compétitivité, le Comité de maximisation recommande, dans le cadre d'une future démarche de cette nature, de s'entendre préalablement avec le promoteur pour obtenir les éléments motivant les choix de soumissionnaires pour la réalisation des travaux. Ces informations seraient traitées de façon confidentielle et serviraient uniquement aux fins précédemment citées, soit afin de stimuler la compétitivité des entreprises régionales.

### Le fractionnement des lots

Les lots de construction et d'achat ont été fractionnés afin d'accroître les opportunités des entreprises locales et régionales à soumissionner sur des contrats de construction ou de fournitures et ce, en réduisant l'envergure monétaire des lots en tenant compte de l'expertise locale lors du fractionnement.

**Recommandation :**  
**Maintenir et encourager le fractionnement des lots**  
Le Comité recommande d'encourager le fractionnement des lots par le promoteur, dans le cadre d'un futur projet de cette nature, puisque cela permet à un plus grand nombre de PME de participer aux appels d'offres.

### La préfabrication en atelier et le préassemblage

La préfabrication permet de développer des expertises régionales qui peuvent par la suite être exportables. Dans le cadre du Projet Alma, bien que la préfabrication ait suscité quelques désaccords, elle a permis d'accroître l'efficacité dans l'exécution des travaux en réduisant les zones de congestion sur le site dans les périodes de forte concentration de main-d'œuvre. La préfabrication a également permis, dans certains cas, de faciliter la rencontre des tolérances très rigoureuses pour les pièces. Alcan a confié des mandats de préfabrication pour des pièces des salles de cuves (longrines, poutrelles, poutres et petites dalles) et sur des sections des fours de cuisson des anodes (murs et dalles des fours). Alcan a aussi privilégié la préfabrication des murs Claustra en atelier, suite à la réception d'une proposition innovatrice d'un fournisseur de la région. Cette approche a donné des opportunités additionnelles à des entreprises de la région de soumissionner et d'être compétitives en raison de la proximité de leur usine par rapport au site des travaux.

Certains lots d'achats de fournitures comprenaient du préassemblage avant leur livraison au chantier. En raison des contraintes de transport, certains fournisseurs ont opté pour le préassemblage auprès d'entreprises de la région. L'équipe du Projet d'Alma a mis en contact les fournisseurs de ses équipements avec les entreprises locales qui pouvaient réaliser les préassemblages. Ce fut le cas de certains lots comme par exemple, les convoyeurs aériens du secteur des matières premières, les six fours de maintien du centre de coulée, les cinq réservoirs préfabriqués dans les secteurs Déchargement des matières premières et Carbone (production des anodes), les gaines de captation le long des salles de cuves et les rampes des brûleurs pour les fours de cuisson des anodes. Ces activités de préassemblage ont principalement été réalisées en sous-traitance par des entreprises de la région, au choix des fabricants.

#### **Recommandation :**

##### **Un consensus autour de la préfabrication**

La préfabrication régionale peut devenir une piste de développement importante pour les entreprises et elle permet, pour le promoteur, un avantage certain au plan de l'efficacité dans la réalisation des travaux. Ainsi, le Comité de maximisation recommande, dans le cas d'un futur projet de cette nature, d'établir les opportunités de préfabrication avec le promoteur et les partenaires impliqués et de convenir des avenues de consensus autour de la réalisation des produits en préfabrication.

### Maillage et alliances stratégiques

On reconnaît plusieurs avantages aux alliances et au maillage d'entreprises, par exemple, le développement d'expertises complémentaires, l'augmentation de la capacité à soumissionner, le développement d'habitudes de travail en partenariat pour de futurs projets et la compétitivité. Pour être réalisés, les alliances et le maillage d'entreprises nécessitent le développement et le maintien d'une culture du partenariat. L'expérience du chantier Usine Alma aura permis des rapprochements certains entre les entrepreneurs de la région et aura également permis d'établir des assises de collaboration stratégique. Les commissariats industriels ont investi des efforts en ce sens tout au long de la démarche de maximisation et continueront de le faire.

Quelques entreprises régionales, avec l'aide de partenaires de la région, ont effectué des démarches pour conclure des ententes de partenariat auprès d'entreprises de l'extérieur du Canada, principalement en Europe. Ces démarches n'ont cependant pas apporté tous les résultats escomptés.

#### **Recommandation :**

##### **Encourager les alliances et le maillage**

Le Comité recommande de poursuivre les efforts dans le but de sensibiliser, préparer et stimuler les entreprises régionales au maillage et aux alliances, en mettant sur pied diverses activités de réseautage et de promotion du concept. De plus, dans le cadre d'un futur projet de cette nature, il serait souhaitable d'entreprendre rapidement des démarches de prospection et de promotion avec les fournisseurs étrangers. Pour ce faire, il y aurait donc lieu de s'entendre préalablement avec le promoteur afin qu'il rende disponible l'information à propos des fournisseurs potentiels, le plus tôt possible.

### L'offre régionale et la compétitivité des entreprises

Les tableaux suivants présentent la répartition des lots octroyés pour les contrats et les achats dans le cadre du Projet Usine Alma. Ils comparent, par spécialité, les taux d'invitation des entreprises régionales à soumissionner par rapport à celles de l'extérieur de la région ainsi que les taux d'octrois des lots à des entreprises régionales, aussi par rapport à celles de l'extérieur de la région. Le *Taux d'invitation* est calculé en divisant le nombre d'invitations à des entreprises régionales pour soumissionner par le nombre total d'invitations qui ont été émises pendant le projet. Le *Taux d'octrois en région* est obtenu en divisant le nombre d'octrois confiés à des entreprises régionales par rapport au nombre total d'octrois confiés au cours du projet, et ce, par discipline.

**Données sur les achats**

**Tableau 7**  
**Lots d'achats**  
**Compétitivité des entreprises régionales soumissionnaires pour les**  
**achats par rapport à l'ensemble des soumissionnaires du Projet**  
*Nombre de soumissionnaires invités et lots octroyés*  
*pour les lots d'achats par spécialité*

Spécialités - Achats	Taux d'invitation entreprises régionales			Taux d'octrois entreprises régionales		
	Région	Ailleurs	%	Région	Ailleurs	%
Architecture, civil et structure	25	101	24,8 %	7	30	23,3 %
Électricité et instrumentation	25	274	9,1 %	12	97	12,4 %
Mécanique	215	994	21,6 %	83	303	27,4 %
Matériel roulant	21	85	24,7 %	9	27	33,3 %
<b>Total :</b>	<b>286</b>	<b>1454</b>	<b>19,6 %</b>	<b>111</b>	<b>457</b>	<b>24,3 %</b>

De façon globale, les entreprises de la région ont répondu aux attentes en ce qui concerne les achats. Elles ont été invitées à soumissionner à un taux de 19,6 % et elles se sont vues octroyer 24,3 % des bons de commande.

En ce qui a trait à l'ensemble des lots d'achats, on remarque que la capacité des entreprises régionales était insuffisante pour répondre aux besoins du projet. Ceci s'explique entre autres, par le fait que les choix technologiques du promoteur ne correspondaient pas aux spécialités développées par les entreprises de la région et également, par la taille des entreprises locales et régionales. La région s'est démarquée surtout dans le secteur de la fourniture des équipements mécaniques. Elle a obtenu 27,4% des commandes de ce type, alors qu'elle avait été invitée à soumissionner à un taux de 21,6%. Le processus d'approvisionnement du projet a permis d'optimiser le potentiel d'utilisation des entreprises qui avaient l'expertise requise.

Malgré le fait qu'Alcan ait dû recourir à des entreprises extérieures pour combler les lots d'achats, certaines mesures ont été prises en vue de stimuler les retombées économiques régionales, notamment pour les achats d'équipements mécaniques majeurs. Par exemple, Alcan a décidé de produire les barres omnibus à partir de l'Usine Dubuc de Jonquière, ce qui a eu un impact majeur sur les retombées régionales. S'il en avait été autrement, c'est un fournisseur de l'étranger qui aurait été sélectionné pour réaliser les travaux.

Également, dans le cadre de la production des caissons des salles de cuves, Alcan a choisi de scinder le lot en deux pour permettre à deux entreprises de la région de réaliser les travaux dans les échéanciers exigés et ce, malgré le fait que les coûts reliés à la courbe d'apprentissage en soient doublés. Sans le fractionnement des lots, seule une entreprise étrangère se serait qualifiée pour réaliser la totalité des travaux. De plus, certains grands distributeurs ayant des bureaux régionaux ont été ciblés par Alcan, ce qui a contribué à une part de retombées pour la région.

*Données sur les contrats*

**Tableau...8**

**Contrats**

**Compétitivité des entreprises régionales soumissionnaires pour les contrats par rapport à l'ensemble des soumissionnaires du Projet**

*Nombre de soumissionnaires invités et nombre de lots octroyés pour les contrats par spécialité / région par rapport au total*

Spécialités - Contrats	Taux d'invitation entreprises régionales			Taux d'octrois entreprises régionales		
	Région	Ailleurs	%	Région	Ailleurs	%
Travaux civils et infrastructure	99	125	79,2 %	17	19	89,5 %
Travaux de bétonnage	195	240	81,3 %	30	35	85,7 %
Charpente d'acier	27	169	16,0 %	13	36	36,1 %
Revêtement métallique et toiture	62	111	55,9 %	20	27	74,1 %
Travaux d'architecture et activités connexes	163	231	70,6 %	29	35	82,9 %
Travaux mécanique de bâtiment	65	76	85,5 %	10	10	100,0 %
Travaux mécanique de procédé	107	237	45,1 %	17	35	48,6 %
Travaux d'électricité et instrumentation	159	302	52,6 %	20	44	45,5 %
Contrats clés en main (incluant fourniture des équipements majeurs) et contrats de préfabrication et installation	28	85	32,9 %	8	19	42,1 %
Contrats de services	93	173	53,8 %	33	71	46,5 %
<b>Total :</b>	<b>998</b>	<b>1749</b>	<b>57,1 %</b>	<b>197</b>	<b>331</b>	<b>59,5 %</b>

D'après les données globales, en ce qui a trait aux contrats, les entreprises régionales ont été compétitives. Elles ont été invitées à soumissionner à un taux de 57,1% et elles se sont vues octroyer 59,6% des contrats. Si on exclut les contrats de services, six entreprises en moyenne ont été invitées à soumissionner pour chacun des lots. Rappelons que les hypothèses de départ estimaient que 70 % des contrats seraient accordés à des entreprises régionales; en fait, la région a obtenu 63 % des 260 lots de construction.

Lorsqu'on compare les invitations à soumissionner et les octrois dans le cas du Projet Usine Alma à ceux du Projet Usine Laterrière, les données correspondent ou sont supérieures pour le Projet Alma.

Voici quelques éléments supplémentaires et de comparaison qui touchent la performance régionale par rapport aux contrats :

- Dans le domaine des travaux de fournitures, de fabrication et d'installation de la charpente d'acier, le bilan des octrois est positif. Une seule entreprise de la région a soumissionné sur les lots de cette spécialité et elle a obtenu 36,1% des contrats. Dans le cadre du Projet Usine Laterrière, aucune entreprise locale n'avait soumissionné pour cette spécialité.
- En ce qui a trait aux travaux de toiture, tout comme pour le Projet Usine Laterrière, les entreprises de la région ont décroché la grande majorité des lots. Les lots pour le revêtement métallique avaient été octroyés à des entreprises extérieures, pour le Projet Usine Laterrière. Dans le cas du Projet Usine Alma, une entreprise régionale s'est très bien classée, ce qui a permis de renverser le rapport des octrois en faveur de la région pour cette spécialité.
- En matière de travaux d'architecture et autres activités, le Projet Alma a confirmé la forte représentation de la région dans le domaine de la gérance de construction impliquant notamment la coordination de plusieurs sous-spécialités architecturales. Les entreprises régionales ont obtenu 82,8% des contrats.
- Tous les contrats relatifs aux travaux de mécanique de bâtiment ont été octroyés à des entreprises régionales.
- La formation de co-entreprises pour présenter des offres conjointes pour la réalisation des travaux de mécanique de procédé a eu pour effet d'augmenter le nombre de lots octroyés à des entreprises locales et ainsi obtenir une parité entre la région et l'extérieur.
- Les résultats par rapport aux travaux d'électricité et instrumentation amènent des questionnements, compte tenu de la forte représentation d'entreprises de cette spécialité dans la région. Il s'agit ici de la seule spécialité où le taux d'octroi est inférieur au taux d'invitation pour la région. Les entreprises régionales ont tout de même obtenu 45,5% des contrats.

#### **Recommandation :**

##### **Développer certains secteurs d'activités**

Ces données sur l'offre régionale comportent des constats importants qui peuvent constituer des pistes de travail, d'une part, pour développer certains secteurs d'activités et d'autre part, pour prendre des mesures pour aider à améliorer la compétitivité des entreprises régionales dans certains secteurs. Le Comité recommande aux intervenants concernés de s'inspirer de ces données sur les achats et les contrats, en ce sens.

#### **Recommandation :**

##### **Opportunités face aux choix technologiques**

Le Comité recommande, dans le cas d'un futur projet de cette nature, de rencontrer le promoteur dès le début du projet afin de connaître ses choix technologiques et de faire valoir l'expertise disponible en région pour l'entretien de ses équipements spécialisés. De plus, le fait de connaître plus tôt les choix technologiques et les services requis dans le cadre de l'entretien, par exemple, pourrait permettre de stimuler le développement d'expertises en région pour répondre à ce besoin.

Comité de suivi pour la maximisation des retombées économiques régionales du projet d'aluminerie Alcan à Alma

**Autres facteurs d'influence importants : main-d'œuvre, saturation et relations de travail**

Plusieurs facteurs sont à considérer dans les retombées économiques régionales. Par exemple, pour chacune des spécialités énumérées, l'incidence de la main-d'œuvre sur le coût total des travaux n'est pas la même; le coût de main-d'œuvre pour certaines peut être supérieur ou inférieur à 50 % du coût total des travaux. De plus, les fortes pointes de main-d'œuvre manuelle de construction en fin d'année 1999 et au cours de l'année 2000 ont obligé les entreprises à avoir recours à des travailleurs de l'extérieur de la région. Sur l'ensemble du projet, 73% des travailleurs, régis par les conventions collectives de travail de l'industrie de la construction, provenaient de la région.

Le tableau suivant illustre, à titre indicatif, l'évolution dans le temps quant à la provenance régionale des travailleurs de la construction. Il fait ressortir les limites, soit la saturation, des bassins de main-d'œuvre régionaux dans le cadre de ce projet.

**Tableau 9**  
**Pourcentage de main-d'œuvre provenant de la région pour les métiers/occupations de l'industrie de la construction, selon les activités**

Activités	Mi-décembre 1998	Mi-août 1999	Mi-septembre 2000 (pointe)
Préparation du terrain : (Arpenteur, foreur, opérateur d'équipements)	100 %	100 %	100 %
Fondation des bâtiments : (Menuisier, ferrailleur, manœuvre)	100 %	98,4 %	99 %
Montage des charpentes d'acier : (Monteur d'acier, grutier)	96,2 %	66,8 %	48,4 %
Recouvrement des bâtiments : (Ferblantier, couvreur, menuisier)	95,2 %	95,6 %	88,6 %
Installation des équipements : (Briqueur, chaudronnier, électricien, mécanicien de chantier, plombier)	100 %	95 %	54,1 %
<b>Nombre total approximatif de travailleurs de la construction sur le chantier</b> (% en provenance du Saguenay-Lac-St-Jean):	<b>525</b> (95 %)	<b>1 700</b> (85 %)	<b>3 500</b> (57 %)

Au plus fort de la pointe de main-d'œuvre, soit en septembre 2000, 3 927 personnes travaillaient sur le chantier pour les entrepreneurs. De ce nombre, 57,7 % constituait de la main-d'œuvre régionale. Durant cette période, la majorité des contrats actifs était des contrats mécaniques et d'électricité et instrumentation. Comme ces travaux sont à forte teneur en main-d'œuvre et que de nombreux contrats étaient réalisés en parallèle, on peut déduire que cela a eu une incidence directe sur le taux d'utilisation de la main-d'œuvre en région.

Par ailleurs, durant son exécution, le Projet Usine Alma a été le plus important chantier de construction dans la région, dans la province de Québec et dans toute l'Amérique du nord. Des activités de construction, reliées à l'industrie des pâtes et papier notamment, se sont déroulées en région durant la même période, mais avec un faible impact sur le projet. Mentionnons, entre autres, des activités de construction à l'usine d'Abitibi-Consolidated à Jonquière (128M \$). De plus, pendant la durée des travaux à Alma, soit entre 1998 et 2001, d'autres chantiers d'envergure étaient en cours ailleurs au Québec, comme l'indiquent des rapports de la Commission de la construction du Québec (CCQ). Ces chantiers ont certainement contribué à l'utilisation de la main-d'œuvre provenant de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Parmi les chantiers d'envergure réalisés au Québec durant cette période figurent la mise en place de l'Usine Magnolia (magnésium) de la Société Noranda à Asbestos (730M \$), les travaux de réaménagement à la station touristique Mont-Tremblant (500M \$), les installations hydroélectriques d'Hydro-Québec à Grand-Mère (454M \$), le chantier de IOC à Sept-Îles (362M \$) et l'agrandissement de l'usine Nortel à Ville Saint-Laurent (316M \$).

Quelques entreprises locales ont été écartées de certains appels d'offres par Alcan en raison de leur charge de travail très élevée, qui ne leur aurait pas permis de rencontrer les délais fixés. Cela a donc réduit le nombre d'opportunités qu'ont eu ces entreprises de décrocher des contrats de construction, ce qui a également eu une incidence directe sur les retombées régionales.

#### **Recommandation :**

##### **Faire connaître la capacité des entreprises régionales**

Il appartient au promoteur d'établir le calendrier des travaux. Dans le cas d'un futur projet de cette nature, le Comité recommande de faire connaître au promoteur la capacité des diverses entreprises et du bassin de main-d'œuvre de la région afin qu'il puisse en tenir compte, autant que possible, dans le cadre de l'établissement de son calendrier de réalisation. Ceci pourrait permettre à la région d'atteindre encore davantage de retombées économiques, particulièrement au plan de la main-d'œuvre disponible pour réaliser les travaux.

#### **Recommandation :**

##### **Faciliter l'intégration des travailleurs de l'extérieur**

Dans le cas d'un projet surpassant la capacité du bassin régional de main-d'œuvre de la construction, le Comité recommande d'une part, d'analyser les possibilités d'ouverture des bassins régionaux de main-d'œuvre en pénurie et d'autre part, d'identifier des moyens pour faciliter la venue et l'intégration des travailleurs provenant de l'extérieur.

Le Comité de maximisation a été interpellé à plusieurs reprises pour intervenir dans le cadre de problématiques entourant les relations de travail sur le chantier. Des démarches ont été entreprises par le comité auprès des différentes instances concernées dans le but d'apporter des éléments de solution. Les problématiques de relations de travail ont une incidence sur les entreprises régionales et sur les retombées économiques donc elles peuvent influencer les efforts de maximisation des retombées dans la région.

**Recommandation :**

**Aspects touchant les relations de travail**

Ainsi, le Comité de maximisation recommande, dans le cadre d'un futur projet de cette nature, d'inclure dans le cadre des mandats et objectifs du Comité de maximisation qui sera mis en place, un volet touchant la dynamique des relations de travail.

**Un sondage auprès des entreprises régionales**

Le présent rapport visait à évaluer les actions et les résultats de la démarche de maximisation développée par le milieu régional. On mentionnait précédemment qu'un sondage avait été réalisé pour le Comité de maximisation, auprès d'un échantillonnage d'entreprises de la région en cours de projet. Ce sondage a mesuré la satisfaction des entreprises et a confirmé la pertinence de certaines mesures mises en place dans le but de diffuser les informations relatives aux octrois.

**Recommandation :**

**Un deuxième sondage auprès des entreprises**

Les membres du Comité recommandent la réalisation d'une deuxième enquête auprès des entreprises régionales dans le but de compléter les informations contenues dans le rapport final et de mesurer la satisfaction des entrepreneurs face à la démarche de maximisation et aux mesures mises de l'avant par le promoteur et la région.

**Des efforts du milieu à souligner**

Le Comité de maximisation tient à souligner l'importante contribution de l'Association des commissariats industriels de la région (ARCI) ainsi que celle du personnel du Conseil économique Lac-Saint-Jean-Est (CLD Lac Saint-Jean Est).

Le Comité de maximisation tient également à souligner les efforts importants ainsi que la concertation des principales institutions d'enseignement de la région en vue de répondre aux besoins de la formation d'Alcan pour l'opération et l'entretien de la nouvelle usine, reliés aux nouvelles technologies, aux nouveaux équipements et aux nouveaux systèmes de contrôle. Un consortium régional de formation a vu le jour lors de la période d'avant-projet afin de mobiliser le milieu de l'enseignement à cet égard. Ce consortium regroupait tous les collèges de la région, plusieurs commissions scolaires ainsi que l'Université du Québec à Chicoutimi. Des dizaines de milliers d'heures de formation ont ainsi été données en région, contribuant également à des retombées économiques notables pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces expériences de formation sont considérables pour les maisons d'enseignement régionales puisqu'elles constituent une source de développement potentielle auprès de la clientèle d'affaires de la région et celle de l'extérieur.

### Santé-sécurité au travail

Le Comité tient à souligner les retombées positives du Projet Usine Alma, en matière de santé-sécurité pour les entreprises régionales qui ont participé. En effet, à la fin des travaux de construction, à l'automne 2001, la fréquence des accidents majeurs ayant conduit à une interruption du travail d'un employé (perte de temps) devrait être approximativement de 13 événements par millions d'heures travaillées. Ce taux est plutôt remarquable, surtout lorsqu'on considère l'affluence sur les sites de travaux avec une pointe de main-d'œuvre de l'ordre de 4 500 personnes.

En comparaison, le chantier de l'Usine Laterrière avait enregistré un taux de 15 accidents par million d'heures. Les chantiers des alumineries Alouette à Sept-îles et Luralco à Deschambeault ont présenté des taux de fréquence d'accidents au moins trois fois plus élevés qu'à l'Usine Alma. Pour l'ensemble de l'industrie de la construction au Québec, la fréquence des accidents s'établissait, au cours des dernières années, autour de 85 accidents par million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence d'accidents observé dans le cadre du Projet Usine Alma est en fait le résultat d'efforts importants consentis par Alcan, par les commissariats industriels et par les entreprises qui ont participé. Ainsi, Alcan a mis en place des programmes et des structures permettant un fonctionnement rigoureux et efficace des diverses activités de construction réalisées en parallèle. Mentionnons, entre autres, des sessions d'accueil de plus de deux heures en santé-sécurité et environnement pour tous les participants au projet, soit l'équivalent de 15 000 personnes, des échanges réguliers avec les entrepreneurs, le suivi des programmes de prévention et des observations directement sur les lieux de travail ainsi que de nombreuses initiatives de sensibilisation au travail sécuritaire.

Ce fut une belle occasion pour les entreprises de la région, de maîtriser encore davantage la dimension santé-sécurité dans l'exécution de leurs activités; elles en sont mieux outillées, mieux positionnées pour relever des défis de taille dans un environnement de vive concurrence et ce, dans le respect de l'intégrité physique des travailleurs.

## Conclusion

Pendant près de quatre ans, le Comité de maximisation a agi en tant qu'interlocuteur privilégié du milieu régional auprès d'Alcan; il a constitué un lieu significatif d'échanges et de partage d'information. Le Comité de maximisation a réussi à sensibiliser les principaux acteurs concernés face aux grandes réalités d'un projet de cet envergure mais surtout, face au potentiel de développement qui peut en découler.

Des procédures efficaces et des mesures significatives ont été mises en place par le milieu et par le promoteur. On constate qu'elles ont porté fruits puisqu'elles ont contribué à atteindre un niveau important de retombées économiques directes pour la région. Fort de cette expérience, les membres du Comité de maximisation encouragent le développement d'un cadre d'intervention convivial et souple, pouvant être proposé à des promoteurs qui projettent des développements majeurs dans la région. D'abord, ce cadre d'intervention présenterait un modèle des procédures visant à permettre et faciliter la maximisation et le suivi des retombées économiques en région. Ensuite, il dégagerait et mettrait en valeur les avantages, pour un promoteur, à investir des efforts dans le sens de maximiser les retombées économiques dans la région qui l'accueille.

De plus, le Comité souhaite que la démarche de maximisation et le cadre d'intervention développé puissent être adaptés afin de proposer aux grands donneurs d'ordres de la région, dans leur processus d'approvisionnement régulier en biens ou en services, des mécanismes permettant d'assurer davantage de retombées économiques en région.

Il est à prévoir que d'autres projets surgiront au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le cadre d'intervention pourrait s'avérer un outil important pour contribuer au développement des projets ainsi qu'au développement de la région. L'expérience qu'ont vécue les partenaires et le climat de confiance et de solidarité au sein duquel les activités se sont déroulées pendant toute la démarche de maximisation reliées au Projet Usine Alma, démontrent une fois de plus, que la mobilisation et la concertation sont garantes d'un plus grand développement pour notre région.