

Université du Québec à Chicoutimi

Programme de recherche sur la modélisation du suivi des impacts sociaux  
de l'aluminerie Alma

**Grand projet et développement local viable**

Enquête auprès des entreprises adjudicataires du complexe Alma (Alcan)

Rapport synthèse

Corinne Gendron, LL. B., MBA, Ph.D.

Professeure-chercheure, Chaire Économie et Humanisme

ORH-École des sciences de la gestion, UQÀM

et

François Lavoie

Chercheur, Études régionales, UQAC

Montréal, le 10 novembre 2002



Modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie d'Alcan à Alma  
Université du Québec à Chicoutimi

## Table des matières

Liste des figures .....	iii
Introduction .....	1
La rétention des retombées économiques du Chantier Alma .....	2
Profil des entreprises adjudicataires .....	2
L'appel d'offre .....	3
Réalisation des contrats et contribution au développement régional .....	6
Efficacité des mesures de maximisation .....	8
Apprentissages et positionnement concurrentiel .....	10
Apprentissages .....	10
Positionnement concurrentiel .....	14
Liste des Recommandations .....	16
Concernant l'appel d'offre .....	16
Concernant la réalisation des contrats .....	17
Concernant la contribution du projet au développement régional .....	19

## Liste des figures

<i>Figure 1: Perception du processus d'appel d'offre .....</i>	<i>4</i>
<i>Figure 2: Perception du facteur d'attribution le plus important.....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 3:Types de démarches entreprises avant l'obtention d'un contrat .....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 4: types d'emplois créés dans le cadre de la réalisation des contrats .....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 5: Modalités de la contribution au développement régional .....</i>	<i>7</i>
<i>Figure 6 : Notoriété des mesures de maximisation.....</i>	<i>9</i>
<i>Figure 7: Utilité perçue des mesures de maximisation.....</i>	<i>9</i>
<i>Figure 8: Types d'apprentissages .....</i>	<i>11</i>
<i>Figure 9: Utilité du chantier selon les projets de développement .....</i>	<i>12</i>
<i>Figure 10: Types de ressources auxquelles les entreprises ont eu recours.....</i>	<i>12</i>
<i>Figure 11: Atouts liés à la participation au chantier.....</i>	<i>14</i>
<i>Figure 12: meilleur positionnement concurrentiel à la suite du contrat .....</i>	<i>15</i>

## Introduction<sup>1</sup>

L'établissement de nouvelles infrastructures de production suscite de nombreux espoirs pour une région en décroissance économique comme le Saguenay—Lac-Saint-Jean. À l'instar du Québec tout entier, la région a dû composer avec la conjoncture économique défavorable qui a marqué les années 80. Mais elle a également subi les conséquences de la stratégie de modernisation d'Alcan, le principal agent économique de la région, laquelle s'est traduite par de nombreuses pertes d'emplois. Dans un tel contexte, la construction d'une nouvelle usine suscite beaucoup d'attentes. Mais comme le démontre la construction des deux usines entre 1980 et 1996, les retombées économiques régionales d'un projet industriel ne sont pas automatiques. Elles dépendent de la capacité de rétention des entreprises régionales, d'une part, et doivent être évaluées en fonction des apprentissages réalisés, d'autre part. Ces apprentissages permettent en effet d'accroître la capacité de rétention future des entreprises régionales, mais favorisent également l'insertion de la région dans le tissu économique international consolidé par la mondialisation. Le projet d'implantation d'un nouveau complexe industriel à Alma proposé par Alcan constituait donc un enjeu majeur au chapitre de ses retombées économiques régionales potentielles. C'est dans ce contexte qu'a été adoptée une série de mesures visant à maximiser les retombées du projet. Le présent rapport fait état d'une enquête menée auprès des entreprises régionales adjudicataires dans le cadre de la construction du complexe industriel Alma. Il se base sur un rapport technique exhaustif déposé en novembre 2002, lui-même largement inspiré par le rapport d'étape réalisé par Monsieur Guy Bédard en mai 2001. Dans une première partie, nous présentons les perceptions des entreprises au chapitre de la rétention des retombées économiques en faisant ressortir les facteurs de levier ou de blocage. Dans un second temps, nous nous attarderons aux perceptions relatives aux apprentissages réalisés dans le cadre du projet Alma.

---

<sup>1</sup> Ce rapport a été rédigé à partir d'un rapport technique exhaustif : Gendron, C. *et al.*, *Résultats de l'enquête menée auprès des entreprises régionales adjudicataires (1998-2001) dans le cadre de la construction du complexe industriel Alma (Alcan). Rapport technique final*. Programme de recherche sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma, Université du Québec à Chicoutimi, juillet 2002, 106 p. Nous tenons à remercier l'équipe de recherche, tout spécialement Monsieur Guy Bédard, sans qui ce rapport n'aurait pu être réalisé puisqu'il est largement basé sur le travail minutieux et exhaustif du rapport d'étape qu'il a déposé en mai 2001. Bédard, G. *et al.*, *Résultats de l'enquête menée auprès des entreprises régionales adjudicataires (1998-2000) dans le cadre de la construction du complexe industriel Alma (Alcan). Rapport d'étape*, Programme de recherche sur la modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma, Université du Québec à Chicoutimi, mai 2001, 54 p.

Enfin, nous présenterons une série de recommandations inspirées par les principales conclusions de notre enquête.

## **La rétention des retombées économiques du Chantier Alma**

Évalué à 2,9 milliards de dollars, le projet Alma a entraîné des retombées économiques de 1,16 milliard de dollars pour l'ensemble de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Ceci correspond à 40 % de l'investissement total, comparativement à un objectif initial de rétention de 46 %. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les premières estimations étaient basées sur un coût de construction global significativement moindre et ne tenait donc pas compte des limites de la capacité productive de la région en termes de main-d'œuvre et de disponibilité des entreprises qualifiées.

Les entreprises du Saguenay—Lac-Saint-Jean ont obtenu 59,6 % des contrats octroyés mais seulement 24,3 % des lots d'achats. Dans les deux cas, néanmoins, les octrois dépassent le taux d'invitations à soumissionner : 59,6 % par rapport à 57,1 % pour les lots de construction, et 24,3 % par rapport à 19,6 % pour les lots de construction, ce qui laisse penser que la capacité des entreprises à ce chapitre avait été sous-estimée.

Dans cette première partie du rapport, nous analysons la perception des entreprises adjudicataires à l'égard du processus d'appel d'offre, après avoir présenté leur profil général. Nous nous attardons ensuite à la réalisation des contrats et à la contribution perçue au développement régional.

### ***Profil des entreprises adjudicataires***

Les entreprises adjudicataires sont pour les deux tiers des entrepreneurs, alors qu'un tiers sont des fabricants. Elles sont issues principalement des secteurs mécanique, structure, architecture, général, civil, instrumentation et électricité. La quasi-totalité des entreprises adjudicataires

provient de deux MRC : Fjord-du-Saguenay (71,7 %) et Lac-Saint-Jean (23,9 %). Soixante pour cent d'entre elles ont entre 11 et 30 ans. En 1999, le chiffre d'affaires moyen se situe aux environs de 6,6 millions de dollars<sup>2</sup>, mais 40 % des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions. Entre 1998 et 1999, le chiffre d'affaires moyen a augmenté de 1,4 million, surtout au profit des entrepreneurs<sup>3</sup>. Les entreprises adjudicataires emploient globalement 4 600 personnes à temps plein, la plupart comptant moins de 50 employés, mais certaines pouvant aller jusqu'à 250. Soixante-quinze pour cent de la main-d'œuvre ne dépassent pas le niveau d'étude secondaire; seulement 20 % ont suivi une formation collégiale et 9 % une formation universitaire.

Les entreprises ont obtenu en moyenne deux lots et demi, ce qui cache une disparité entre la moyenne obtenue par les entrepreneurs (3,2), et celle obtenue par les fabricants (1,85). Il reste que la plupart des entreprises, qu'elles soient entrepreneur ou fabricant, n'ont obtenu qu'un seul lot. L'estimation de la valeur moyenne des lots par entreprise va de 1,5 million en 1998 à 3 millions en 1999, pour une valeur oscillant entre 13 800 \$ et 27,5 M\$.

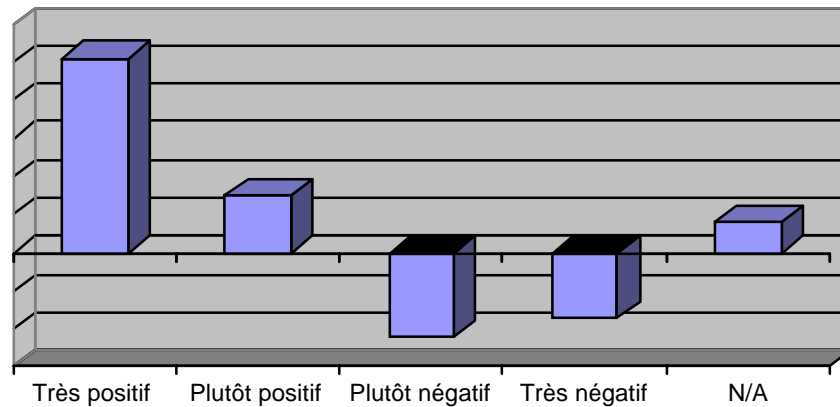
### ***L'appel d'offre***

Pour une large proportion d'entreprises (50 %), la valeur des contrats obtenus est conforme aux attentes (figure 1). Bien qu'une majorité d'entreprises soient satisfaites du processus, l'appel d'offre en a déçu plusieurs, tout spécialement chez les plus grandes entreprises. Ainsi, alors que certaines entreprises ont loué la clarté, la précision et l'équité du processus, d'autres lui ont reproché sa lourdeur, et se sont plaintes des mauvaises relations avec les intermédiaires ainsi que du nombre trop élevé de soumissionnaires.

---

<sup>2</sup> Notons que le chiffre d'affaires est plus élevé chez les entrepreneurs (7,9 millions de dollars) que chez les fabricants (5,6 millions).

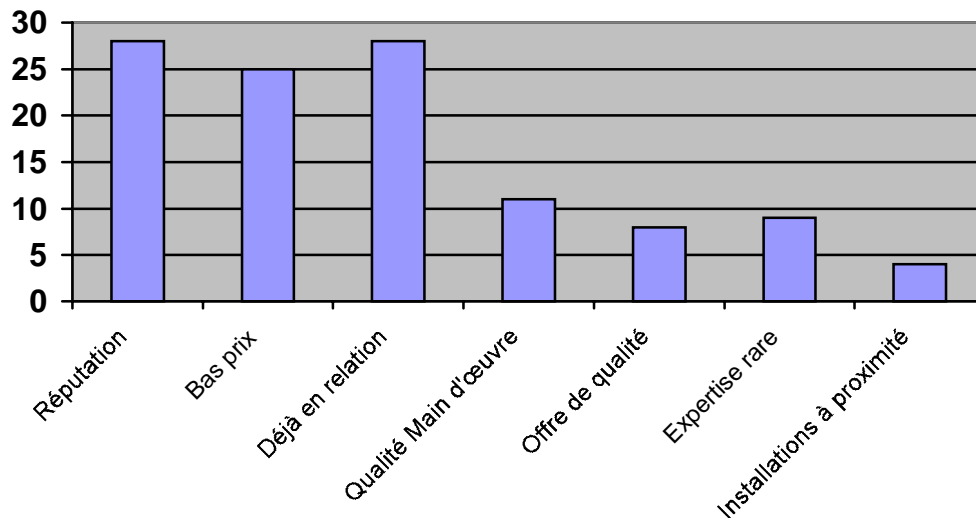
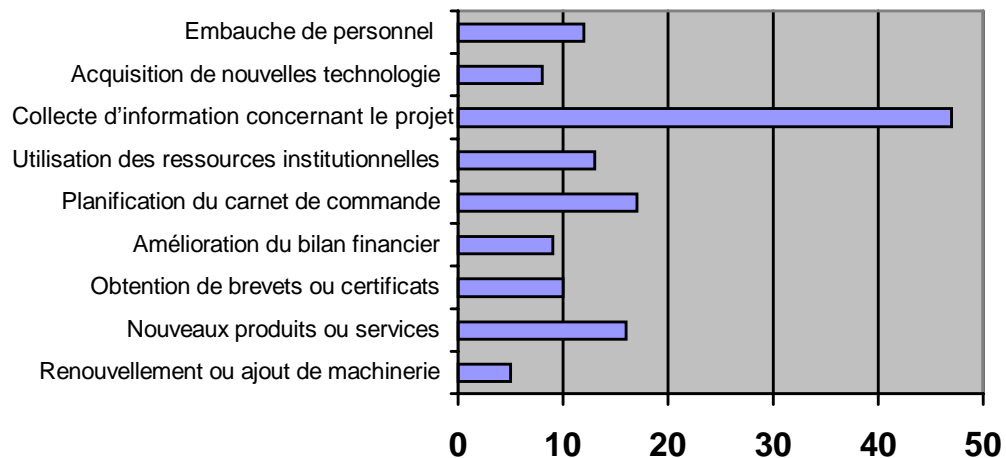
<sup>3</sup> Avec une hausse moyenne de 2,1 millions par rapport à 0,5 millions pour les fabricants.

**Figure 1: Perception du processus d'appel d'offre**

Selon toutes les entreprises confondues, c'est d'abord la réputation qui a présidé au choix du contractant mais aussi le prix, le fait d'être déjà en relation avec le promoteur et la qualité de la main-d'œuvre. Dans un second temps, la qualité et la rareté de l'offre de même que la proximité des installations figurent parmi les principaux facteurs d'attribution (figure 2)<sup>4</sup>. Parmi les entreprises ayant déjà eu des contrats avec Alcan (57 %), près de 60 % estiment que cette expérience a constitué un avantage, certain ou important, pour l'obtention et la réalisation de contrats dans le cadre du projet Alma.

Par ailleurs, il faut signaler que la grande majorité des entreprises, tout spécialement les entrepreneurs, ont entrepris des démarches préalables en vue d'obtenir un contrat dans le cadre du processus d'appel d'offre. Ces démarches ont été amorcées dès 1994, pour culminer pendant les années 1997-1998. Elles ont consisté principalement à rechercher de l'information, à planifier le carnet de commande et à offrir de nouveaux produits et services. Certaines entreprises ont aussi fait appel aux ressources institutionnelles et ont embauché du personnel (figure 3).

<sup>4</sup> Signalons que la qualité de l'offre semble plus importante aux yeux des entrepreneurs que des fabricants.

**Figure 2: Perception du facteur d'attribution le plus important****Figure 3: Types de démarches entreprises avant l'obtention d'un contrat**

Précisons que la collecte d'information s'est surtout faite auprès du promoteur mais aussi du réseau et des contacts, et accessoirement auprès de l'Association régionale des commissaires industriels et des municipalités. En ce qui concerne les embauches, douze entreprises ont engagé



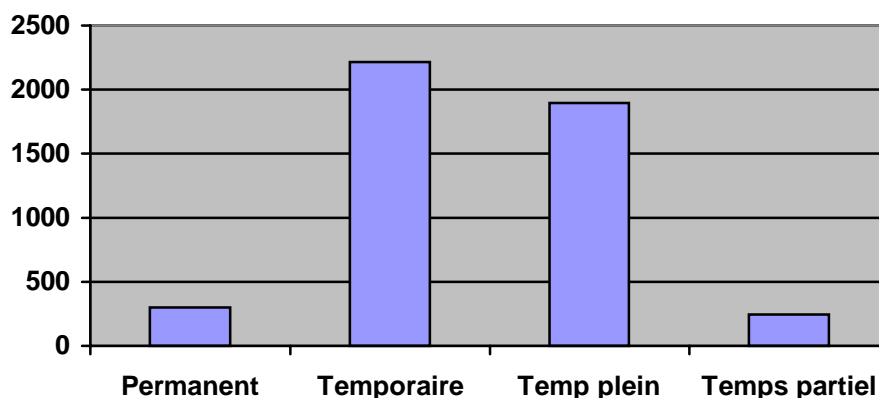
une cinquantaine de personnes à temps plein et de façon permanente, dont une vingtaine dans la même entreprise.

### **Réalisation des contrats et contribution au développement régional**

La réalisation des contrats a entraîné d'importants investissements de la part des entreprises qui ont notamment pu, par ce biais, contribuer au développement régional. Toutefois, on peut constater qu'un certain nombre d'obstacles ont entravé les efforts des entreprises dans le cadre de leur mandat. Enfin, même si elles ne sont pas toutes également connues, plusieurs mesures de maximisation ont semblé utiles aux entreprises adjudicataires.

En ce qui concerne les investissements, près des deux tiers des entreprises ont fait appel à des ressources supplémentaires dans le cadre de la réalisation de leur contrat, notamment en embauchant ou en formant du personnel, en modernisant la machinerie, en accroissant la capacité de production ou en faisant l'acquisition de nouvelles technologies. Soixante-deux pour cent des entreprises ont embauché du personnel, contribuant ainsi à la création de plus de 2 500 emplois. Contrairement aux embauches effectuées préalablement à l'appel d'offres toutefois, la plupart de ces embauches sont temporaires (près de 90 %), bien que majoritairement à temps plein (figure 4).

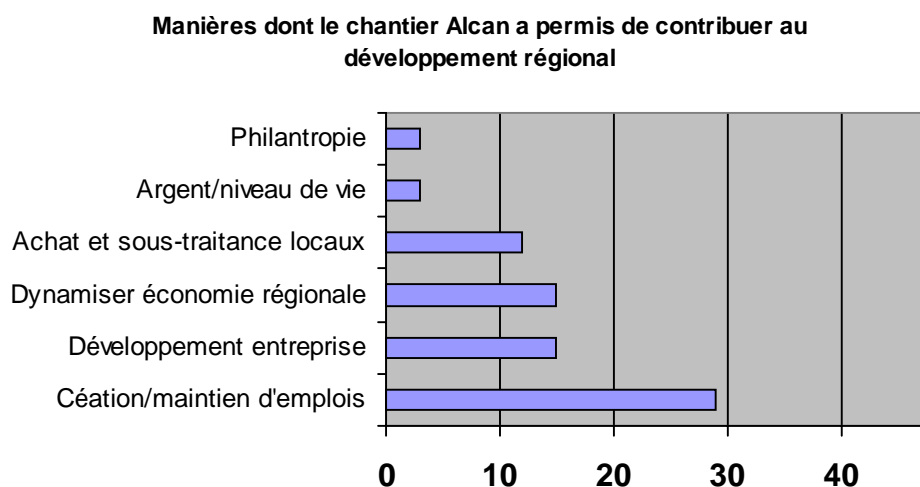
**Figure 4: Types d'emplois créés dans le cadre de la réalisation des contrats**



Malgré le recours à ces ressources supplémentaires, une proportion importante d'entreprises affirment cependant avoir rencontré des obstacles lors de la réalisation de leur contrat. Deux obstacles majeurs ressortent de l'enquête : les problèmes d'échéancier, qui ont affecté 36 % des répondants, et les problèmes de paiement et de facturation (35 %). Les entreprises adjudicataires expliquent notamment qu'elles ont dû procéder à de nombreux changements sans que les échéanciers ne soient modifiés, alors que la facturation de son côté était retardée. Par ailleurs, le recrutement de personnel qualifié a été difficile pour plus du tiers des entreprises, alors que les négociations supplémentaires, les procédures administratives et les changements au niveau du contrat ont chacun posé problème à plus du quart d'entre elles.

En terminant, signalons que bien qu'elles ne soient pas majoritaires, nombreuses sont les entreprises adjudicataires qui considèrent que le projet leur a permis de contribuer d'une façon différente au développement régional, tout particulièrement par le biais du maintien ou de la création d'emplois. Grâce au chantier, les entreprises estiment aussi avoir pu se développer et faire rouler l'économie, mais également favoriser la sous-traitance et les achats locaux. Et bien que la majorité des embauches aient été faites à titre temporaire, plus de 40 % des entreprises envisagent de garder leur personnel grâce à l'obtention de nouveaux contrats (figure 5).

**Figure 5: Modalités de la contribution au développement régional**



Au sujet de la contribution au développement régional, il est intéressant de noter que plus de 80 % des entreprises adjudicataires tiennent compte de l'origine géographique dans le choix d'un sous-traitant, d'un fournisseur ou d'un employé, et ce par souci de contribuer au développement de la région, même si ce régionalisme est souvent justifié par une rationalité économique (meilleure connaissance des ressources, proximité etc)<sup>5</sup>.

### ***Efficacité des mesures de maximisation***

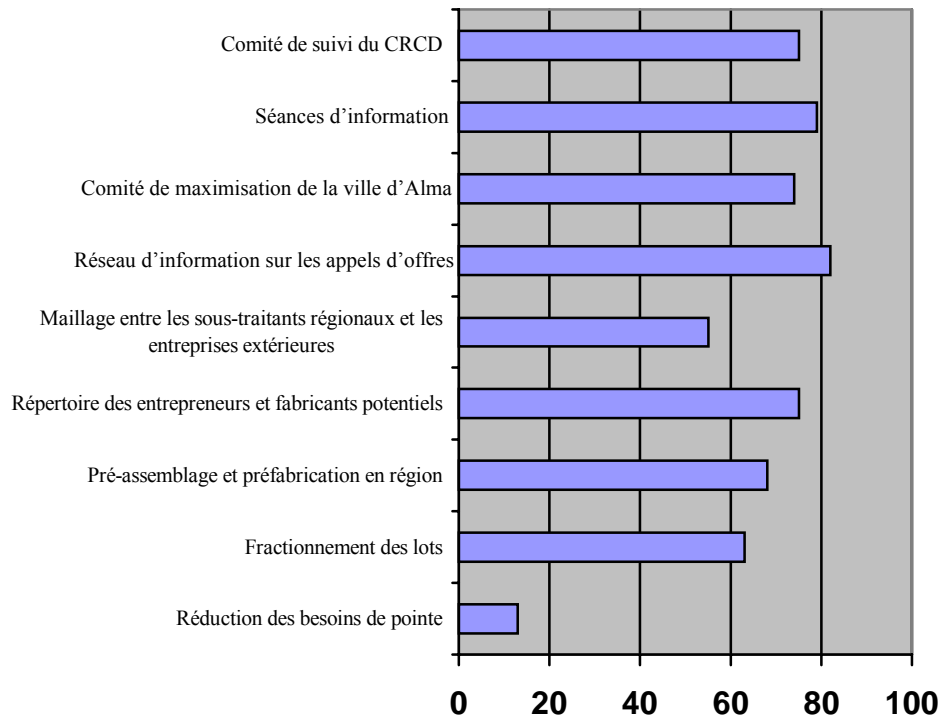
Dans le cadre du chantier Alma, une série de mesures ont été mises en place en vue de maximiser les retombées et la contribution du projet au développement régional (figure 6). Ces mesures étaient pour la plupart assez connues des entreprises adjudicataires puisque seulement dix entreprises disent n'en connaître aucune, ce qui correspond à moins de 10 % des répondants de l'enquête. Chaque mesure n'affiche toutefois pas le même taux de notoriété : si le réseau d'appel d'offres est connu de 73 % des entreprises, à peine 12 % d'entre elles connaissent les mesures de réduction des besoins de pointe. Parmi les mesures les plus connues figurent également les séances d'information, le comité de suivi du CRCD et le répertoire des entrepreneurs et fabricants, le comité de maximisation de la ville d'Alma ainsi que le pré-assemblage et la fabrication en région.

Aux yeux des entreprises adjudicataires, l'efficacité des mesures de maximisation est très variable. Si le réseau d'information sur les appels d'offre, les mesures de réduction des besoins de pointe et les séances d'information sont jugés très utiles, le comité de maximisation de la ville d'Alma, le maillage entre les sous-traitants régionaux et les entreprises extérieures de même que le comité de suivi du CRDC sont perçus par beaucoup comme étant inutiles (figure 7). Un nombre restreint de répondant estiment par ailleurs que quelques mesures s'avèrent indispensables, notamment le fractionnement des lots (11 %) et le réseau d'information sur les appels d'offre (6 %).

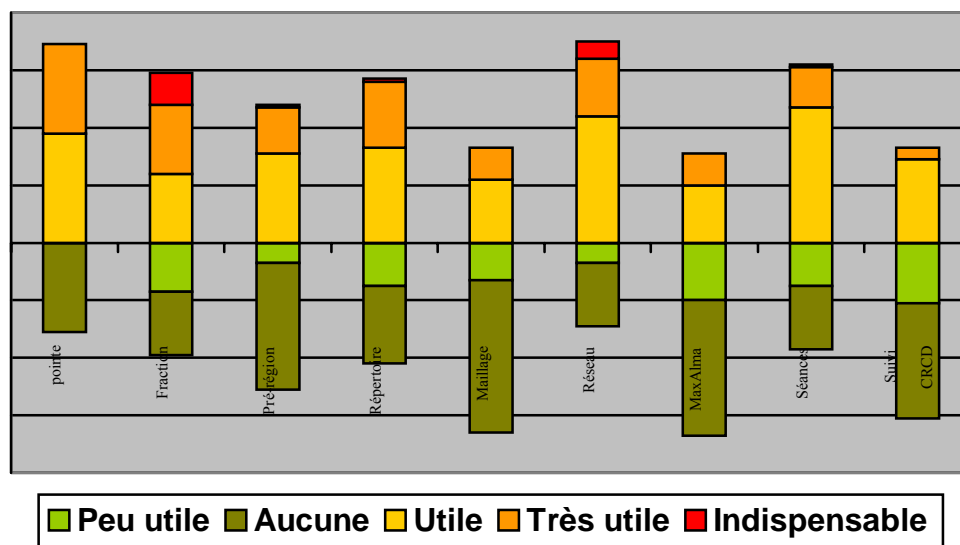
---

<sup>5</sup> Néanmoins, ce régionalisme prend parfois des allures inconditionnelles, c'est-à-dire que l'entreprise privilégiera

**Figure 6 : Notoriété des mesures de maximisation**



**Figure 7: Utilité perçue des mesures de maximisation**



une ressource de la région même si son coût est plus élevé.

Ces données permettent de conclure que les efforts de maximisation des retombées économiques ont permis au chantier Alma d'apporter une contribution plus intéressante que si aucune mesure n'avait été prise. Les mesures de maximisation n'ont toutefois pas toutes eu l'impact souhaité, et plusieurs ont semblé inutiles aux yeux des entreprises adjudicataires.

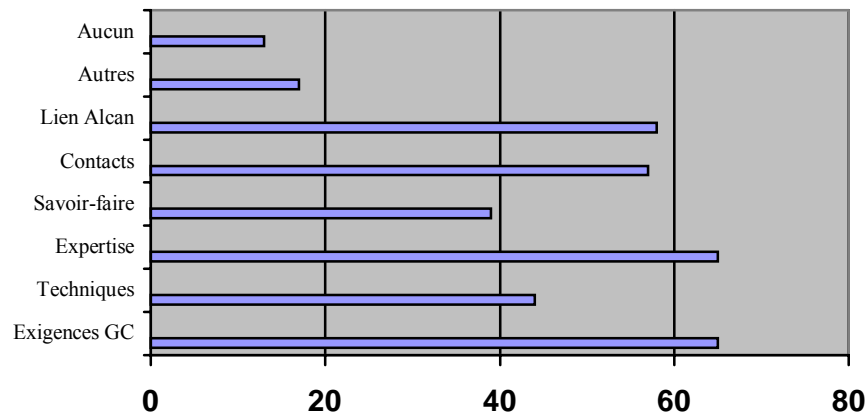
Il reste que la rétention des retombées économiques aurait pu être davantage favorisée, notamment à travers un dialogue plus soutenu à l'étape des appels d'offre, un échéancier plus souple au plan de la réalisation des projets, et un meilleur arrimage entre des choix technologiques avec l'expertise disponible et potentielle de la région.

La rétention aurait aussi été favorisée par des attentions particulières auprès des entreprises adjudicataires qui ont été poussées aux limites de leurs capacités financières, organisationnelles et techniques. Les résultats laissent penser que les entreprises adjudicataires ont supporté une large portion des risques dans le cadre de la gestion du projet.

## **Apprentissages et positionnement concurrentiel**

### ***Apprentissages***

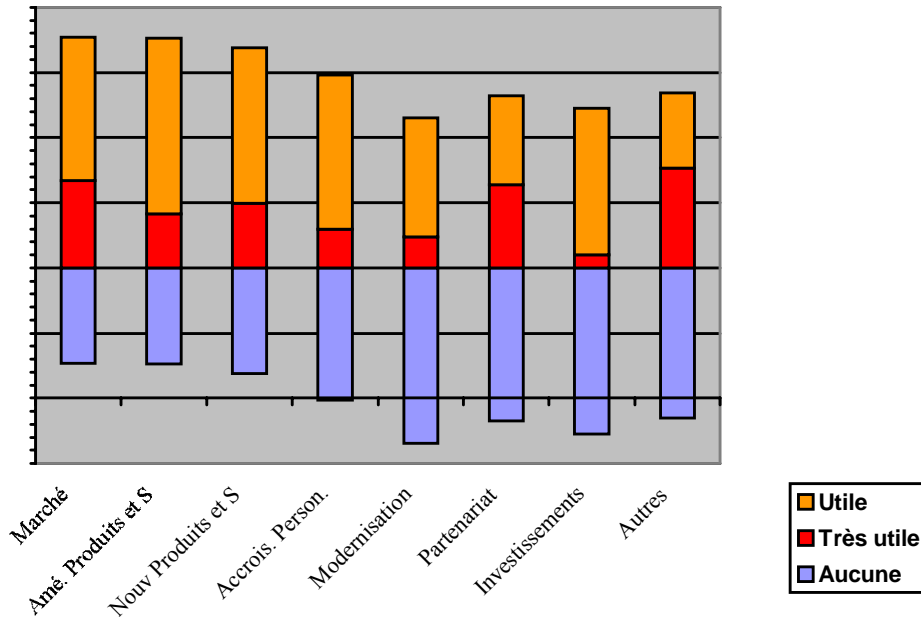
La grande majorité des entreprises estiment que la participation au chantier a favorisé plusieurs apprentissages. Les apprentissages les plus importants touchent l'affirmation et l'amélioration du champ habituel d'expertise et la meilleure connaissance des exigences et des opportunités reliées aux grands chantiers industriels (figure 8). La troisième série d'apprentissages en importance concerne le réseautage avec Alcan et avec de nouveaux partenaires. Enfin, les répondants disent avoir acquis de nouvelles habiletés techniques et développé un nouveau savoir-faire à la suite de la réalisation des travaux.

**Figure 8: Types d'apprentissages**

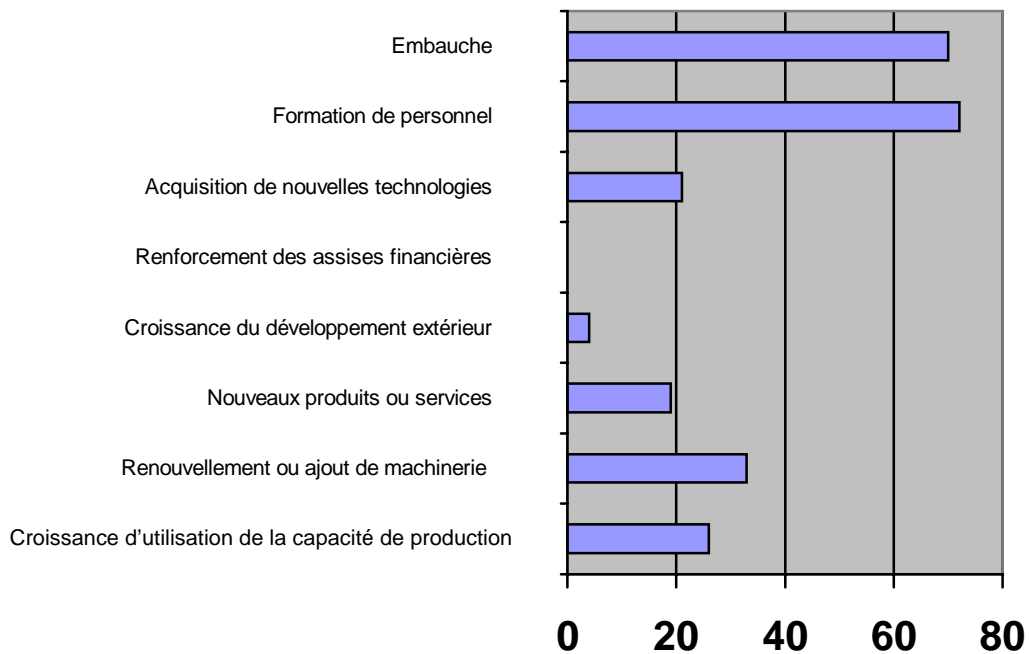
Dans presque tous les cas, les entreprises jugent que la réalisation des contrats est utile à leur développement (figure 9). Ainsi, les entreprises estiment que leur participation au chantier est utile à l'expansion de leur marché et à l'amélioration de leurs produits et services. Le chantier fut l'occasion de développer de nouveaux produits et a permis aux entreprises d'accroître leur personnel. Même si c'est dans une moindre mesure, le chantier a favorisé des projets d'alliances ou de partenariat, d'investissements ou de modernisation des équipements.

Ainsi, comme nous l'avons mentionné plus tôt, pas moins des deux tiers des entreprises ont fait appel à des ressources supplémentaires à l'occasion de leur participation au chantier : elles ont embauché et formé du personnel, modernisé la machinerie, accru la capacité de production ou en fait l'acquisition de nouvelles technologies (figure 10).

**Figure 9: Utilité du chantier selon les projets de développement**



**Figure 10: Types de ressources auxquelles les entreprises ont eu recours**



Par ailleurs, les entreprises insistent sur le fait que les travaux sur le chantier leur ont permis de développer des liens avec le promoteur de même que des contacts en général. Mais il faut souligner que la collaboration inter-entreprises demeure une stratégie de second recours. En effet, un peu moins de la moitié des entreprises se sont engagées dans des démarches de collaboration, le plus souvent temporaire, avec d'autres entreprises. Cette collaboration était motivée principalement par les exigences du marché, notamment en termes d'expertise. Une proportion appréciable d'entreprises nourrissent donc une attitude réservée à l'égard de la collaboration, la percevant davantage comme une contrainte que comme une opportunité. Pourtant, les démarches de collaboration ont été couronnées de succès dans la plupart des cas. Le recours à des consultants externes est pour sa part marginal et ponctuel, et répond à des besoins spécifiques et diversifiés selon les entreprises. Enfin, plusieurs entreprises ont conclu des partenariats avec des institutions d'enseignement et de recherche privées et publiques.

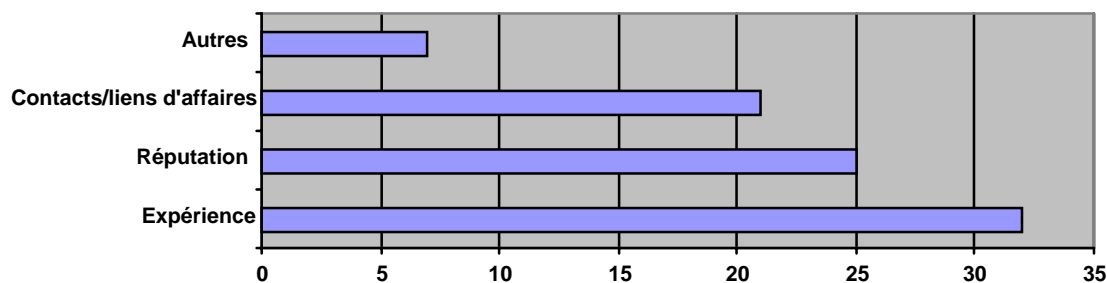
Malgré la sensibilité du promoteur aux questions environnementales, il est regrettable de constater que les entreprises adjudicataires démontrent une sensibilité et une compréhension très superficielles des enjeux qui existent à cet égard. Pour un bon nombre d'entreprises, les préoccupations écologiques sont envisagées comme une contrainte externe portée par les lois et les règlements, les exigences sectorielles ou celles du promoteur. Plusieurs répondants ne perçoivent pas les enjeux écologiques de leur secteur d'activité et à peine 8 % d'entre eux prévoient s'engager dans une démarche de certification ISO 14001. Malgré son importance grandissante à l'échelle locale et internationale, l'environnement semble être une préoccupation de second ordre chez les entreprises adjudicataires. Compte tenu des standards de plus en plus élevés des marchés internationaux au chapitre de la gestion environnementale, il y aurait lieu d'augmenter la sensibilité et les compétences en matière d'environnement et de gestion environnementale des entreprises avec lesquelles le promoteur souhaite s'associer, dans le cadre d'une stratégie de compétitivité et d'excellence sur ces marchés.



### **Positionnement concurrentiel**

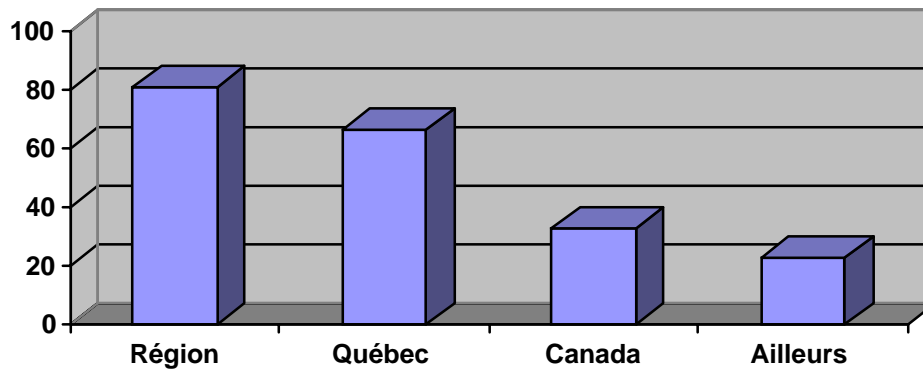
Une forte majorité d'entreprises adjudicataires estiment que la participation au chantier Alma leur a procuré une plus grande visibilité (figure 11). À celle-ci s'ajoute l'amélioration du positionnement stratégique en général, de même que la capacité d'obtenir des contrats de grands chantiers industriels à l'avenir. Ainsi, pour une grande majorité d'entreprises, la réalisation de travaux sur le chantier constitue un atout pour se positionner en regard d'autres grands chantiers industriels. Ces atouts sont rattachés tout d'abord à l'expérience acquise au cours de la réalisation du chantier, mais aussi à la réputation et enfin aux contacts ou liens d'affaires.

**Figure 11: Atouts liés à la participation au chantier**



Ainsi, la plupart des entreprises sont d'avis que le chantier leur permettra de mieux se positionner dans la région après la réalisation des contrats, et plus de la moitié estiment qu'elles amélioreront leur positionnement à l'échelle du Québec (figure 12). Par contre, seul un tiers d'entre elles estiment qu'elles auront amélioré leur positionnement à l'échelle du Canada, et pas plus du cinquième comptent sur l'amélioration de leur positionnement sur le marché international.

La participation au chantier constitue un atout en regard d'autres chantiers éventuels, principalement parce qu'elle a permis aux entreprises d'acquérir de l'expérience, d'affirmer leur réputation ou de développer des contacts ou des liens d'affaires.

**Figure 12: Meilleur positionnement concurrentiel à la suite du contrat**

En conclusion, il appert de façon certaine que la participation au chantier Alma a favorisé des apprentissages et contribué à un meilleur positionnement sur le marché. Les apprentissages touchent l'affirmation du champ d'expertise, mais aussi beaucoup l'expérience d'un grand chantier et le lien d'affaire avec un promoteur d'envergure. Il reste que la collaboration, qui peut s'avérer un impératif pour compétitionner sur les marchés internationaux, n'a guère la faveur des entreprises adjudicataires, malgré les succès rencontrés par celles qui s'y adonnent. Enfin, soulignons que le positionnement stratégique, même s'il s'est amélioré grâce à la participation au chantier, se limite encore sur le plan géographique, ce qui ne saurait surprendre dans le cas où la proximité est un facteur incontournable du choix des entreprises prenant part aux travaux.

## Liste des Recommandations

### **Concernant l'appel d'offre**

Considérant l'importance et le rôle stratégique des démarches et des investissements préliminaires en vue de l'obtention de contrat, il est recommandé :

1. que les intervenants régionaux auprès des entreprises et en développement, en collaboration avec le promoteur, s'associent tôt lors de la conception du projet de manière à informer et assister les entreprises afin d'orienter au mieux leurs démarches et leurs investissements en préparation de leur soumission à la construction d'un mégaprojet.

Considérant l'importance de l'existence d'un lien d'affaires préalable (être connu du promoteur), de la réputation (existence d'un lien de confiance) et la présentation d'une offre de services de qualité comme facteurs contribuant à l'obtention de contrats, il est recommandé :

2. que le promoteur effectue, très tôt dans la planification, un exercice de pré-qualification des entreprises locales, *a fortiori* lorsque le promoteur n'est pas déjà présent dans le milieu d'accueil. Parallèlement, le comité de suivi ou les intervenants économiques du milieu d'accueil doivent prévoir la création d'un répertoire des entreprises régionales pouvant potentiellement réaliser des contrats dans le cadre du mégaprojet industriel;
3. que les intervenants économiques du milieu d'accueil prévoient la réalisation d'activités de démarchage afin de rapprocher les entreprises régionales et le promoteur, *a fortiori* lorsque le promoteur n'est pas déjà présent dans la communauté d'accueil;
4. que les intervenants régionaux auprès des entreprises, en consultation avec le promoteur, établissent un service de consultation et de support pour la préparation d'offres de service pour les entreprises soumissionnaires. Les services offerts pourraient comprendre l'information sur le processus d'appel d'offres et les critères de sélection, l'aide conseil et le support pour la préparation de l'offre, l'évaluation préliminaire de l'offre, etc.

Considérant certaines difficultés liées au processus d'appel d'offres — le nombre important de soumissions à préparer, la lourdeur administrative, l'ambiguïté des critères de sélection et les mauvaises relations avec les intermédiaires du promoteur — il est recommandé :

5. que le promoteur mette sur pied un processus d'appel d'offres comprenant deux étapes : une première étape de classement préliminaire, où un nombre élargi de soumissionnaires sont invités à présenter une offre de service simplifiée, suivie d'une seconde étape où un sous-groupe de soumissionnaires sont invités à présenter une offre de service détaillée. La

seconde étape pourrait inclure tous les soumissionnaires ayant décidé de poursuivre le processus une fois informés de leur position dans l'étape préliminaire;

6. que le promoteur diffuse une information détaillée aux entreprises participant à un appel d'offres sur les opportunités futures de contrats similaires afin de permettre une décision stratégique sur le choix de participer ou non aux divers appels d'offres;
7. qu'une charte écrite des règlements et critères de sélection appliqués en appel d'offres par le promoteur soit établie et déposée auprès des organisations de promotion économique et du comité de suivi des retombées ainsi que dans l'Étude d'impact environnemental;
8. que les principaux intermédiaires du promoteur, tels que le gestionnaire de projet et le consultant en ingénierie, désignent une personne-ressource auprès de la communauté d'accueil qui sera présente sur les lieux du projet à compter du début des travaux jusqu'à la fin du mandat de l'intermédiaire. Cette personne-ressource aura un mandat de représentation et d'information afin de répondre aux questions et demeurer à l'écoute des préoccupations de la communauté d'accueil, notamment des entreprises régionales.

### **Concernant la réalisation des contrats**

Considérant les impacts positifs de la collaboration des entreprises régionales entre elles avec les consultants externes ainsi qu'avec les équipes de recherche, il est recommandé :

9. que les intervenants régionaux auprès des entreprises favorisent la collaboration entre les entreprises régionales en faisant la promotion des avantages de la collaboration, en identifiant des partenaires potentiels et en œuvrant comme agent de liaison.
10. que les intervenants en développement régional constituent un répertoire destiné aux entreprises, présentant les consultants externes et les institutions de formation et de recherche et en lien avec le mégaprojet en région.

Considérant l'importance des obstacles à la réalisation des contrats liés aux aspects financiers, il est recommandé :

11. que les intervenants économiques et financiers du milieu d'accueil établissent un programme de soutien financier pour les PME afin de leur permettre de mieux faire face aux exigences financières liées à la participation à un mégaprojet. Par exemple, aux plans de la consolidation du fonds de roulement, de l'acquisition d'équipement et aussi de la reconnaissance du passif en termes de contrats effectués et en attente de paiement du promoteur (minimiser les impacts négatifs dans les retards de facturation);
12. que le promoteur s'engage à établir un système transparent de règlement des travaux additionnels aux contrats, c'est-à-dire prévoyant des paiements partiels préliminaires aux

travaux additionnels et des paiements finaux rapides avec des négociations et des corrections subséquentes.

Considérant l'importance des obstacles à la réalisation des contrats liés à la main-d'œuvre, ainsi que l'impact négatif de l'arrêt des travaux sur l'emploi régional, il est recommandé :

13. que les intervenants régionaux en emploi établissent, en collaboration avec le promoteur, une planification régionale de la main-d'œuvre afin d'évaluer l'offre de main-d'œuvre régionale et de répondre dans la plus large mesure possible aux besoins liés à la construction et à l'opération du mégaprojet. La planification régionale de la main-d'œuvre devrait également tenir compte de la formation de la main-d'œuvre et des mesures d'atténuation visant les travailleurs mis à pied avec la fin des travaux : maximiser le maintien en emploi, orientation, placement, etc.

Considérant l'importance des obstacles à la réalisation des contrats liés à la planification et à l'ingénierie de projet, il est recommandé :

14. que le promoteur, ses mandataires et les intervenants régionaux auprès des entreprises sensibilisent ces dernières sur le mode de fonctionnement et la planification d'un mégaprojet : les implications et exigences liées au mode de gestion de l'ingénierie, la rigueur des échéanciers, les exigences administratives, les changements à la planification, les modes de facturation des travaux supplémentaires, etc. Les entreprises régionales pourraient être rejointes dans le cadre de séances d'information, une formule qu'elles apprécient particulièrement.

Considérant qu'un des obstacles à la maximisation des retombées économiques régionales est lié aux échéanciers très serrés des travaux ainsi qu'à l'offre régionale limitée soit à cause de la disponibilité de la main-d'œuvre ou soit à cause des autres engagements des entreprises soumissionnaires, il est recommandé :

15. que le promoteur adopte une stratégie d'étalement des échéanciers, tout en tenant compte de son propre agenda et de ses contraintes financières et ce, afin de maximiser les retombées dans la communauté et la région d'accueil tout en n'augmentant pas indûment la pression par une concentration temporelle des contrats.

Considérant les obstacles liés aux relations des entreprises régionales avec le promoteur et ses intermédiaires, il est recommandé :

16. que le comité de suivi et sa table de travail sur les retombées économiques régionales de même que les intervenants de promotion économique mettent sur pied un lieu d'échange et de diffusion où les entreprises régionales et autres pourront directement ou indirectement

transmettre leurs préoccupations au comité de suivi, aux intervenants socio-économiques régionaux et surtout, au promoteur et à ses principaux intermédiaires en dehors de la relation d'affaires client-fournisseur.

Considérant le faible investissement dans la qualification environnementale des entreprises participant au mégaprojet, il est recommandé :

17. que le promoteur et le ministère de l'Environnement exigent que les entreprises participantes soient sensibilisées et accréditées selon la norme ISO 14001. Un fonds environnemental pourrait être mis sur pied afin de financer conjointement, entre le promoteur et les entreprises elles-mêmes, les démarches de formation et d'obtention de l'accréditation.

### ***Concernant la contribution du projet au développement régional***

Considérant le rôle de la réalisation de contrats dans le cadre du mégaprojet pour le développement futur des entreprises, il est recommandé :

18. que les organismes de promotion économique et de développement régional réalisent et mettent à jour un portrait détaillé des compétences des entreprises régionales en vue de la planification de futurs mégaprojets industriels et de promotion auprès d'investisseurs potentiels;
19. que les intervenants institutionnels auprès des entreprises offrent un support afin d'aider les entreprises à transférer leur expertise sur les marchés extérieurs, à améliorer, développer et acquérir de nouveaux produits et services et de nouvelles technologies avant, pendant et après l'implantation d'un mégaprojet.

Considérant l'utilité des mesures de maximisation dans la rétention régionale des retombées économiques par les entreprises, il est recommandé :

20. que les intervenants régionaux auprès des entreprises et le promoteur organisent, à l'étape de planification d'un mégaprojet, des rencontres avec des entreprises régionales afin de proposer et d'évaluer la pertinence de mesures de maximisation et d'atténuation;
21. que le promoteur fractionne la valeur des lots de manière à favoriser le plus grand nombre possible d'entreprises régionales. Le portrait réalisé pourrait ainsi permettre au promoteur d'avoir une meilleure idée des « capacités portantes » des entreprises régionales;
22. que le comité de suivi et les intervenants économiques régionaux, en collaboration avec le promoteur, mettent sur pied un lieu d'échange et de diffusion ouvert sur les modalités de construction du mégaprojet et les critères de pré-qualification et d'adjudication.

23. que les intervenants économiques régionaux, avec l'appui du promoteur, établissent une stratégie (répertoire, séances d'information, salon de sous-traitance, etc.) afin de promouvoir la sous-traitance régionale auprès des adjudicataires provenant de l'extérieur de la région.