

RAPPORT AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

LA FERMETURE DE L'USINE ARVIDA D'ALCAN
À VILLE DE SAGUENAY

&

LE SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN

&

L'AVENIR

M^E SERGE BRAULT
MANDATAIRE GOUVERNEMENTAL

VILLES DE SAGUENAY ET MONTRÉAL
Mars 2004

Table des matières

Un tour d’horizon.....	1
De l’obligation de diversifier et d’innover.....	4
Incidents liés à la fermeture des séries de cuves Söderberg de l’usine Arvida d’Alcan	7
Nomination et mandat.....	11
Phase I : Conflit à l’usine Arvida	12
Médiation du conflit de travail à l’usine Arvida	12
Le 4 février 2004 : conclusion d’un protocole de médiation	13
Dépôt d’un grief syndical.....	15
Visite des lieux.....	16
Le 8 février 2004 : conclusion d’un accord de règlement.....	17
Ordonnances de la CRT	21
Phase 2 : Et maintenant, l’avenir économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean.....	24
L’avenir du Complexe Jonquière d’Alcan.....	26
Alcan et la diversification économique de la région	27
Le développement du créneau aluminium : un potentiel à portée de main.....	28
Un leadership régional émergent.....	30
La suite : recommandations	33
Recommandations.....	36
A - Alcan et les organisations syndicales de ses employés au Complexe Jonquière	36
B - Avenir du Complexe Jonquière et Ville de Saguenay.....	38
C - Créneau de l’aluminium.....	39
D - Nécessité d’un véritable plan d’affaires régional et création d’un fonds régional d’innovation et de diversification économique	40
E - Rôle des gouvernements québécois, fédéral et des autorités régionales et municipales	42
Mot de la fin.....	44

Un tour d'horizon

[1] Autant la fermeture des séries de cuves de technologie Söderberg du Complexe Jonquière d'Alcan était inéluctable, autant son annonce subite en janvier 2004 en aura pris beaucoup par surprise. Un grand émoi collectif s'en est suivi où s'exprimaient, d'une part, le ras-le-bol de travailleurs et de leurs syndicats s'estimant floués par cette précipitation soudaine; et, d'autre part, l'inquiétude de toute une région mobilisée et interpellée par la fermeture en rafale sur quelques mois à peine d'entreprises majeures considérées à l'abri.

[2] La crise du bois d'œuvre, l'impossibilité de relancer les opérations de la fromagerie de Chambord, la faillite de la plus importante coopérative forestière au pays, la fermeture indéterminée de l'usine Abitibi-Consolidated de Port-Alfred, puis enfin, celle des séries de cuves Söderberg du Complexe Jonquière d'Alcan, comptent parmi les événements les plus importants et les plus troublants des derniers mois.

[3] Annoncée le 22 janvier 2004, la décision d'Alcan de fermer son usine d'électrolyse Jonquière de technologie Söderberg située à Ville de Saguenay affecte directement 500 travailleurs syndiqués. Amorcée dès le lendemain, la fermeture des quatre séries de cuves de l'usine doit être terminée en avril. Cette fermeture réduira la capacité de production locale d'Alcan de 90 kilotonnes (kt) par année alors que l'entreprise continuera de disposer au Complexe Jonquière d'une capacité de production d'électrolyse à anodes précuites de 163 KT.

[4] Alcan emploie présentement environ 6 500 personnes dans la région dont quelque 1 600 à l'usine Arvida du Complexe Jonquière, ces derniers

représentés par le Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc. (SNEAA) rattaché aux TCA.

[5] Bien qu'attendue, l'annonce inopinée de la fermeture des séries de cuves Söderberg a d'autant surpris qu'aux yeux de plusieurs, elle ne devait survenir au plus tôt qu'en 2010.

[6] En plus de son impact sur l'emploi, les employés et leurs syndicats, la fermeture de l'usine d'Alcan remet à l'avant-plan des questions plus larges et qui interpellent toute la région.

[7] Je me suis penché sur deux sujets : la situation immédiate engendrée par la fermeture chez Alcan et celle plus vaste de l'impact et de la signification de ce phénomène pour l'avenir de la région.

[8] Comme question de fait, et sans la banaliser, la situation immédiate des employés concernés par la fermeture s'avère plus circonscrite que la seconde, sans pour autant être plus facile pour ceux qui y sont confrontés. Il restera quand même toujours plus facile pour Alcan et le SNEAA de s'assurer qu'il n'y ait pas de mises à pied, ou de redresser des relations du travail boiteuses, que pour toute la région de répondre au phénomène universel et complexe d'une certaine désindustrialisation.

[9] S'agissant de la position d'Alcan face à l'impact plus large et à plus long terme de la fermeture des séries de cuves Söderberg, madame Cynthia Carroll, présidente et chef de la direction du Groupe Alcan Métal primaire, au moment d'en faire l'annonce, engageait l'entreprise à « *continuer à travailler à des projets de développement durables et créateurs de valeur dans la région [...] et de collaborer encore plus étroitement avec le gouvernement et des*

organisations du secteur privé afin de soutenir les occasions de création d'emplois.» [voir le communiqué publié le 22 janvier 2004]

[10] Abitibi-Consolidated possède en propriété exclusive au Saguenay–Lac-Saint-Jean, trois usines de papier, sept de sciage, cinq de préparation de bois et une de seconde transformation. Elle y compte aussi sept centrales hydroélectriques et quinze digues ou barrages.

[11] En outre, Abitibi-Consolidated détient des participations dans l'usine de pâte de Saint-Félicien, dans deux scieries et dans une usine de troisième transformation.

[12] Plus de 5 000 personnes tirent un revenu du fait de la présence de l'Abitibi-Consolidated au Saguenay–Lac-Saint-Jean : environ 3 300 dans les installations possédées en totalité ou en partie par l'entreprise et un peu plus de 1 700 travailleurs forestiers et sylvicoles employés de l'entreprise.

[13] À Port-Alfred, 600 travailleurs de l'Abitibi-Consolidated mis à pied en décembre 2003 attendent de connaître le sort définitif qui attend leur vieille usine.

[14] Le Saguenay–Lac-Saint-Jean comme tout le pays fait face à un défi commun à tout l'occident industrialisé dont la délocalisation de certaines productions vers les économies émergentes n'est pas le moindre effet. En plus, le phénomène s'y accompagne d'un exode de la population plus jeune qui au Québec déserte les régions. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean a perdu de 1996 à 2001 près de 20 % de sa population âgée de 20 à 29 ans, soit quelque 7 000 jeunes.

De l'obligation de diversifier et d'innover

[15] Aux dires de plusieurs, l'économie des États-Unis, la plus riche au monde, tourne à plein. Pourtant le pays a perdu 2 300 000 emplois depuis l'an 2000. Depuis 1996, ses emplois industriels ont reculé de 10,5 %, ceux du Japon de près de 16 %. En trente ans, la France a perdu 1 500 000 emplois industriels.

[16] Même si globalement le Canada, le Québec et même la région semblent moins affectés, il reste que de 1980 à 1995, les effectifs de la Sécac [Société d'électrolyse et de chimie d'Alcan Ltée] au Saguenay–Lac-Saint-Jean ont fondu du tiers. L'effectif régional moyen d'Alcan évalué à environ 9 200 personnes en 1980 se situe désormais à 6 500, toutes catégories confondues.

[17] Dans le cadre d'un sommet socio-économique tenu en 1984, la compagnie Alcan, employeur majeur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, prévenait que malgré la modernisation de ses infrastructures, ou plutôt, à cause d'elle, l'entreprise contribuerait de moins en moins dans l'avenir à la création d'emplois dans la région. Et c'était vrai.

[18] Déjà à ce moment, des intervenants régionaux entrevoyaient la nécessité d'en diversifier la base industrielle jusqu'alors axée sur l'extraction des ressources naturelles et la transformation primaire, activités de prédilection de la grande entreprise.

[19] Tout naturellement, la diversification s'est d'abord concentrée dans le secteur de l'aluminium, dominant dans les activités de production primaire.

Puis, avec les années, les efforts se sont étendus à d'autres secteurs forts de l'économie régionale comme le bois, l'agroalimentaire et le tourisme.

[20] Pour employer un concept à la mode, les intervenants régionaux se sont pendant plus de 15 ans prioritairement concentrés sur la création d'un environnement favorable à l'apparition d'une « grappe industrielle » axée sur des activités à valeur ajoutée liées à l'aluminium.

[21] Le Saguenay–Lac-Saint-Jean entend devenir un leader mondial dans le secteur de l'aluminium, grâce à la présence d'énergie et d'un environnement favorable s'articulant notamment autour de la production de l'aluminium, sa transformation, la valorisation de ses résidus; les technologies, l'ingénierie et la fabrication d'équipements spécialisés dans ce domaine. Même avec la fermeture récente de la vieille usine Arvida d'Alcan, le Saguenay–Lac-Saint-Jean contribuera encore pour près de 4 % de la production mondiale d'aluminium primaire et pour au-delà de 40 % de la production québécoise.

[22] En 2000, le gouvernement québécois reconnaissait dans son énoncé du budget cette aspiration particulière de la région consacrée *Vallée de l'aluminium*.

[23] Répondant à des demandes répétées de la région, le Québec instituait du même coup une mesure fiscale particulière visant à marquer et à favoriser cette vocation à long terme du développement économique régional.

[24] La consécration de la région comme *Vallée de l'aluminium* déborde de loin l'attribution de ces crédits d'impôt. Elle se traduit aussi par la présence de plusieurs chaires industrielles ou centres de recherche (CQRDA, CTA, CRDA); des programmes de formation spécialisée; un réseau de PME et la

présence d'équipementiers dédiés à cette industrie et dont la réputation déborde les frontières du Québec. Elle se vérifie aussi par un maillage croissant entre des PME et la grande entreprise.

[25] En 2001, naissait la *Société de la Vallée de l'aluminium*, (SVA), vouée à souder les efforts de différents intervenants associés au développement de la *Vallée de l'aluminium*. Témoignage éloquent de son importance stratégique, son conseil d'administration regroupe la majorité des acteurs clés du domaine de l'aluminium. Financée par le gouvernement du Québec, la SVA a pour mandat d'exploiter davantage et plus efficacement les forces, les actifs et les infrastructures de la région liés au créneau de l'aluminium. La SVA qui aspire à un financement plus autonome a encore besoin de l'appui gouvernemental pour y arriver.

[26] La SVA veille à mettre en place des conditions favorables au développement rapide et durable de l'industrie, à en identifier les priorités et à en assurer la réalisation. Son outil ? Une structure souple en vue d'une action concertée destinée à accroître la masse critique des activités et des entreprises. La SVA veut accompagner adéquatement entreprises et entrepreneurs tout en se dotant d'une stratégie de promotion et de démarchage visant notamment à attirer des investisseurs étrangers.

[27] Sous le leadership de la SVA, Alcan s'est dotée d'un comité régional chargé d'éclairer ses choix et la planification de ses projets. Ce comité est composé de sept membres provenant d'horizons divers (PME régionales, recherche et technologie, milieu syndical et financement d'entreprises).

[28] À l'automne 2003, Alcan s'est à nouveau prononcée en faveur de ce qu'elle a appelé la diversification de la base industrielle du Saguenay–Lac-Saint-Jean en réaffirmant vouloir y contribuer. Déjà, la compagnie a annoncé

certains projets en ce sens : usine de revêtement des cuves, usine de pare-chocs, usine de traitement des brasques, etc. Elle anticipe se donner pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean un bureau de diversification industrielle.

Incidents liés à la fermeture des séries de cuves Söderberg de l'usine Arvida d'Alcan

[29] Cette question a évolué rapidement et un bref rappel des faits en assurera une meilleure intelligence.

[30] Au moment d'en faire l'annonce le 22 janvier, la présidente d'Alcan Métal primaire, madame Cynthia Carroll, affirmait l'intention de l'entreprise de collaborer étroitement avec les représentants syndicaux pour assurer qu'il n'y ait aucune mise à pied du fait de la fermeture de l'usine Arvida. Le président d'Alcan, monsieur Travis Engen, lançait publiquement une invitation dans le même sens le 2 février.

[31] Il est vrai que le Syndicat et l'entreprise discutaient depuis quelques mois déjà de la façon d'assurer qu'il n'y ait aucune mise à pied dans pareille éventualité. Il n'empêche qu'on n'attendait pas la fermeture au moment où on l'a annoncée.

[32] Le Syndicat a soutenu après l'annonce de la fermeture qu'Alcan l'avait assuré dans le passé, ou lui avait donné à croire, que la fermeture des séries de cuves Söderberg n'était pas imminente et qu'elle n'irait pas sans s'accompagner de l'annonce de la construction dans la région d'une nouvelle usine de dimension semblable, hypothèse passée sous silence dans l'annonce faite le 22 janvier 2004 par Alcan.

[33] Pour le Syndicat, cette fermeture allait à l'encontre de l'*Entente sur la stabilité opérationnelle* intervenue en 1998 avec Alcan pour une durée d'environ 18 ans et dont l'article 1 stipule :

« [...]

Stabilité opérationnelle

1. *Compte tenu des procédés en continu de l'entreprise, des conséquences de l'interruption de ceux-ci et de la nécessité de fournir une sécurité d'approvisionnement constante aux clients, les parties s'engagent à tout mettre en oeuvre pour assurer le renouvellement des conventions collectives sans qu'il soit nécessaire de recourir aux traditionnels rapports de force, comme la grève, le lock-out ou les moyens de pression. Les parties estiment qu'avec les mécanismes et les moyens dont les grandes lignes sont énoncées ci-après, elles y parviendront. Elles s'engagent en conséquence à :*

De meilleures relations de travail

a) **privilégier une approche de coopération dans les discussions des orientations** qui touchent autant Sécral [Société d'électrolyse et de chimie d'Alcan Ltée] que chacune des unités d'affaires ainsi que dans le règlement des problèmes ;

b) **privilégier l'information conjointe** relative à leurs discussions et orientations paritaires, de façon à transmettre cet esprit de coopération dans le milieu ;

c) [...]

L'implication des employés

[...]

f) **mettre en place un programme conjoint d'information** ou de formation permettant de comprendre et d'actualiser la présente entente ;

Les enjeux d'affaires

g) **communiquer aux employés l'information relative aux enjeux d'affaires** ;

h) **favoriser la mise en place de mécanismes incitatifs pour assurer l'appropriation des enjeux d'affaires** et l'atteinte des résultats ;

i) **faire preuve de souplesse et d'initiative** afin d'assurer, avec la collaboration des employés, une réponse efficace aux enjeux d'affaires;

Sécurité d'emploi

j) échanger de façon fréquente l'information sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ;
[...]"

[Caractères gras ajoutés]

[34] La convention collective comporte aussi une autre série de dispositions qu'il est utile de connaître. Il s'agit d'une annexe à la convention collective de plusieurs établissements d'Alcan et qui crée un comité d'entreprise patronal – syndical dont la mission est en lien direct avec l'*Entente sur la stabilité opérationnelle* dont il a déjà été question :

« [...]

13.4 COMITÉ D'ENTREPRISE

ATTENDU QUE les parties désirent mettre en place un forum d'échanges en regard des orientations stratégiques de l'entreprise, des enjeux d'affaires ainsi que des objectifs [...] d'Alcan.

ATTENDU QUE les parties désirent également assurer un suivi du respect de l'esprit des principes associés à la stabilité opérationnelle ainsi que des activités qui permettent d'assurer cette stabilité.

ATTENDU QUE les parties désirent également discuter de toute question susceptible d'avoir un impact important sur la main-d'œuvre.

LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :

1. Un comité d'entreprise est formé [...] afin de réunir les représentants de la direction et des syndicats des diverses installations.

2. Le comité est composé des personnes suivantes :

- a) le président de Sécal;
- b) le vice-président Sécal au Québec;
- c) le directeur des ressources humaines de Sécal;
- d) les directeurs de chaque installation syndiquée du Québec;
- e) des représentants de chaque syndicat, en nombre égal au nombre d'accréditations détenues;
- f) toute autre personne dont le Comité juge la présence nécessaire.

3. Les mandats du Comité sont les suivants :

- a) [...]
- b) **discuter des orientations stratégiques**, des enjeux d'affaires et des objectifs de Sécal et d'Alcan;
- c) discuter **des plans d'investissement**;
- d) discuter des **changements majeurs** et des plans technologiques au niveau de Sécal;
- e) discuter **de toute question susceptible d'avoir un impact important sur la main- d'œuvre**;
- f) **discuter de la situation de l'industrie de l'aluminium** en général et d'Alcan en particulier;
- g) discuter des questions relatives au marché et aux clients;
- h) discuter de la performance de Sécal et d'Alcan;
- i) **recevoir le bilan des instances locales en ce qui a trait au respect de l'esprit et aux activités reliées à la stabilité opérationnelle** ainsi que faire, s'il y a lieu, des recommandations;
- j) fournir le support aux instances locales dans le but de s'assurer que les objectifs de l'entente sur la stabilité opérationnelle soient atteints;
- k) discuter de toutes questions pertinentes et des sujets d'intérêts mutuels.

4. *Le Comité se réunit deux (2) fois par année. Lorsque les circonstances le justifient, les membres du Comité peuvent également convenir de se réunir de façon exceptionnelle pour traiter d'un sujet particulier.*

[...]»

[Caractères gras ajoutés]

[35] Le Comité qui précède ne s'est pas réuni depuis près de deux ans. Ni l'Employeur ni le Syndicat n'en ont demandé la convocation depuis l'automne 2002.

[36] Je ne vais pas raconter par le menu ce qui s'est passé après l'annonce du 22 janvier 2004. Le Syndicat et ses membres réunis en assemblée le 27 janvier décident de protester en inversant le processus de fermeture amorcé et de poursuivre la production comme si de rien était, sans égard aux directives contraires de la direction.

[37] Le 30 janvier, ces actions sont sans surprise déclarées illégales par la *Commission des relations du travail* (CRT) qui ordonne qu'on y mette fin immédiatement dans un jugement provisoire prononcé à Québec et valable jusqu'au 9 février. Le Syndicat et ses membres passent outre à cette ordonnance.

Nomination et mandat

[38] C'est sur cette toile de fond que le 31 janvier le gouvernement m'a confié le présent mandat à deux volets.

[39] Le premier centré sur la question aiguë du conflit de travail en cours consisterait à « *aider les travailleurs de l'usine Arvida et la direction d'Alcan à*

trouver une solution à leur différend au regard de l'exploitation de l'usine depuis l'annonce de la fermeture. »

[40] Une seconde tâche, beaucoup plus large, m'était aussi confiée:

« Cerner l'ensemble de la problématique en termes socio-économiques (emploi, économie de la région, caractéristiques du marché de l'aluminium, autres projets d'investissement au Saguenay, etc.) de concert avec les principaux intervenants concernés (direction d'Alcan, dirigeants syndicaux, gens d'affaires, élus locaux, partenaires gouvernementaux). »

Phase 1 : Conflit à l'usine Arvida

Médiation du conflit de travail à l'usine Arvida

[41] L'intervention d'un mandataire ou d'un médiateur spécial à l'occasion d'une crise ponctuée d'illégalités est généralement concurrente à la cessation de ces illégalités. Cela a cette vertu non négligeable de permettre à toute l'attention de focaliser tout de suite sur les questions de fond plutôt que sur quelque ras-le-bol souvent surmédiatisé mais éphémère.

[42] Pour bien apprécier ce qui s'est passé, il faut se rappeler que les parties avaient et ont toujours une convention collective valide et en vigueur pendant tous ces évènements.

[43] Sans que j'aie eu à en convaincre qui que ce soit, une chose est naturellement apparue dès mes premières consultations avec les intéressés de tous horizons : la résolution du conflit reconnu illégal perturbant l'usine devait précéder toute discussion ou considération sérieuse de la question plus

large qui m'était aussi confiée et qui, de toute façon, déborde les relations patronales-syndicales au Complexe Jonquière.

Le 4 février 2004 : conclusion d'un protocole de médiation

[44] La médiation est une démarche systématique. Elle épouse des règles strictes où rien n'est en fait laissé au hasard : il s'agit de créer un lieu et un espace propices à une démarche lucide destinée à dénouer un conflit de manière concertée. La complaisance bienveillante n'y a pas sa place.

[45] Le médiateur ne fait jamais les règlements. Dans tous les cas, ce ne sont jamais que les parties elles-mêmes qui ultimement s'entendent ou ne s'entendent pas sur une solution: le cavalier peut conduire le cheval à la rivière; il ne peut pas le forcer à boire.

[46] D'entrée de jeu, il fut convenu que même si c'était à l'invitation formelle du gouvernement du Québec que je présiderais à la démarche, celle-ci demeurerait strictement volontaire. C'est donc sur une telle base que sa durée et toutes ses règles ont été discutées puis convenues par écrit entre tous les participants dans un *Protocole de médiation* signé le 4 février. Il fut en outre convenu que participerait à la médiation à ma demande monsieur Jean Poirier, directeur de l'arbitrage et de la médiation au ministère du Travail du Québec.

[47] Sa durée convenue? Jusqu'au 7 février, 23 h 59. Ce délai s'explique du fait que la CRT, dont l'ordonnance était jusque-là ignorée, avait convoqué les parties le 9 février et qu'il n'était pas envisageable de passer outre à cette échéance. La durée initialement convenue fut toutefois prolongée, toujours par écrit, jusqu'en après-midi le 8 février, de l'accord unanime des parties.

[48] Voici pour mémoire quelques extraits du *Protocole de médiation* :

« [...] »

ATTENDU QUE les parties sont impliquées dans un litige relativement à l'exploitation de l'usine Arvida du Complexe de Jonquière depuis l'annonce de la fermeture de salles de cuves;

ATTENDU QUE les parties ont convenu de soumettre ce litige à M^e Serge Brault chargé de les aider à le régler à l'amiable suivant les termes du présent protocole;

ATTENDU QUE les parties sont désireuses d'arrêter des modalités et règles propres à assurer le bon déroulement de cette médiation;

EN CONSÉQUENCE, LES PARTIES CONVIENNENT:

1. Les sujets de la médiation sont les suivants:

1.1

Avenir du Complexe Jonquière

1.2

Protocole de retour au travail normal

[...]

6.

Toutes les rencontres de médiation et toute la documentation préparée pour la médiation ou dans son déroulement sont confidentielles;

7.

Chaque partie et chaque participant personnellement s'engagent à ne pas divulguer dans aucune circonstance la teneur des rencontres de médiation et à ne pas, par voie d'assignation à comparaître ou autrement, chercher à contraindre aucun des participants à témoigner dans quelque procédure que ce soit au sujet de déclarations faites dans le cadre de la médiation ou de toute documentation spécifique préparée à cette fin.

[...]

9. Le présent protocole pourra être révisé en tout temps de l'accord unanime et écrit des parties;

10. Les personnes représentant les parties lors de la présente médiation sont les suivantes:

Employeur :

Gérald Martel
Jacynthe Pedneault
Richard Guay
Richard Carlesso

Syndicat :

Jean-Marc Crevier
Alain Proulx
Roland Poirier
Jacques Gagné
Roger Martineau
Claude Patry

[...] [Caractères gras ajoutés]

[49] De l'accord des parties, la démarche comportait un embargo sur toutes déclarations publiques pendant sa durée et celui-ci fut bien observé jusqu'au 8 février.

[50] Les pourparlers s'étant déroulés à huis clos, je n'en ferai pas état, non plus que des documents confidentiels qui y furent échangés. Je reviendrai plus loin sur l'entente conclue le 8 février.

Dépôt d'un grief syndical

[51] Lorsqu'on allègue qu'une convention collective est violée, la chose normale à faire est de s'en plaindre par voie de grief, i.e. d'exercer le recours en justice prévu au *Code du travail*.

[52] Ainsi, le jour même où était amorcée la médiation, soit le 4 février 2004, le Syndicat présentait à l'Employeur le grief suivant relatif à la fermeture des séries de cuves Söderberg. Son geste était logique dans la mesure où le Syndicat invoquait une violation de sa convention collective mais n'avait toujours pas utilisé de voie juridique pour faire valoir ses prétentions.

[53] Le grief concluait comme suit :

« Le ou vers le 22 janvier 2004 Alcan inc., annonçait la fermeture des salles de cuves Söderberg lesquelles fermetures seraient effectives au plus tard en avril 2004.

*Ces fermetures **sont en violation notamment des ententes relatives à la stabilité opérationnelle** et à l'entente **relative à la sécurité d'emploi**.*

*Nous sommes d'opinion que ces fermetures sont la conséquence du programme de modernisation. De votre côté vous prétendez que ces fermetures font suite à une diminution d'opération. **La difficulté réelle et immédiate résulte de la question de l'applicabilité ou non de l'« Entente relative à la sécurité d'emploi ».***

C'est pourquoi nous demandons à un arbitre de grief de statuer et de conclure que :

- a) La fermeture des salles de cuves Söderberg résulte du programme de modernisation;***
- b) Cette fermeture est visée par l'entente relative à la sécurité d'emploi;***
- c) Les salariés bénéficiant d'une garantie d'emploi ne peuvent subir de mise à pied reliée à cette fermeture;***
- d) Les salariés dont la garantie d'emploi n'aura pas été respectée soient indemnisés de toutes pertes monétaires subies; en y incluant les intérêts et l'indemnité additionnelle prévue au Code du travail;***

*Et de façon provisoire, nous demanderons à l'arbitre ainsi nommé d'émettre une ordonnance provisoire, pour valoir jusqu'à la décision finale, **pour ordonner à Alcan inc. de maintenir ouvertes et selon les opérations normales les salles de cuves 50, 51, 52 et 53.** »*
[Caractères gras ajoutés]

Visite des lieux

[54] À ma demande, j'ai fait une visite des installations du Complexe Jonquière le matin du 5 février, accompagné de représentants d'Alcan et du

Syndicat. Cela m'a permis de rencontrer des douzaines d'employés, syndiqués ou non. Tout semblait s'y dérouler correctement mais dans une atmosphère quand même tendue.

Le 8 février 2004 : conclusion d'un accord de règlement

[55] Parmi les issues possibles à une médiation figurent la conclusion d'un accord de règlement ou, à l'opposé, l'impasse. En médiation, les discussions sont confidentielles mais évidemment pas leurs résultats.

[56] Dimanche le 8 février, un accord complet de règlement (l'« *Entente* ») a été conclu entre Alcan et le SNEAA et il fut signé par les parties le même jour. Pour l'essentiel, cet accord, du reste public, réglait à l'amiable les questions identifiées plus tôt par les parties. Le Syndicat s'engageait à l'article 5 de l'*Entente* à en recommander l'approbation de ses membres avant le 10 février à midi. Il ne s'agissait pas d'une offre patronale mais bien d'un accord négocié et conclu.

[57] L'*Entente* prévoyait qu'il y ait reprise du travail normal à l'usine et cessation des illégalités en cours. L'*Entente* faisait droit, sans admission de part et d'autre, aux conclusions pratiques recherchées dans le grief présenté par le Syndicat le 4 février.

[58] La fermeture des cuves se ferait selon un calendrier convenu; il n'y aurait aucune mise à pied et une bonification du régime de retraite serait faite pour encourager les retraites accélérées. L'*Entente* prévoyait qu'il n'y aurait pas de sanction disciplinaire contre les travailleurs ni de poursuite contre quiconque.

[59] Relativement à l'avenir du Complexe Jonquière, l'*Entente* prévoyait par ailleurs la création immédiate d'un Fonds spécial de diversification doté par Alcan d'une somme de dix millions de dollars (10 M \$) en 2004 à laquelle s'ajouteraient 5 M \$ en 2005 et 5 M \$ en 2006. Ce Fonds serait consacré « à faire de la prospection et du développement de projets créateurs d'emplois à l'intérieur du Complexe Jonquière. » (art. 3.2 al.4)

[60] L'*Entente* conclue le 8 n'était pas confidentielle. Les parties avaient toutefois convenu selon la pratique usuelle, et annoncé dans un communiqué émis le même jour par les soins du ministère du Travail, qu'elles n'allaient pas en divulguer la teneur avant que celle-ci n'ait été soumise à la ratification des membres. L'objectif d'un tel embargo est de ne pas nuire au processus de ratification, toujours sensible aux rumeurs et parfois exposé au torpillage.

[61] En pratique, avant que l'*Entente* ne soit soumise pour ratification à l'assemblée des membres, elle était à toutes fins utiles éventée et l'objet, dès le 8 février, d'un imposant battage médiatique, malgré l'embargo convenu. Je n'entends pas m'appesantir sur ce qui s'est passé: un simple examen des revues de presse éclaire suffisamment. Pourtant, certains bruits me parvenaient dès le 9, que malgré les apparences dans les médias, l'*Entente* n'avait pas « vraiment » été rejetée, affirmations qui me seront réitérées le 11 février dans les circonstances que l'on verra.

[62] Devant ces signaux contradictoires et le rejet néanmoins apparent de l'*Entente*, voici un extrait du communiqué émis par le ministère du Travail le 10 février et qui s'explique de soi:

« Le gouvernement a pris acte de la réponse des membres du Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc. à l'entente de principe, conclue le 8 février entre le syndicat et Alcan

inc., en vue de régler leur différend lié à la fermeture de l'usine Arvida du Complexe Jonquière de l'Alcan, à Ville de Saguenay.

Le gouvernement prend acte également de la volonté des parties, malgré le rejet de l'entente par le syndicat, de poursuivre la recherche d'un règlement.

*À cette fin, le mandataire spécial désigné par le gouvernement dans ce dossier, **M^e Serge Brault**, devra rencontrer de nouveau les parties séparément afin de recueillir leurs suggestions en vue de **dénouer l'impasse actuelle**. Le mandataire devra faire rapport au gouvernement du résultat de ses consultations et formuler, le cas échéant, ses propres recommandations.*

Le gouvernement et son mandataire n'entendent pas commenter davantage la situation actuelle d'ici la réception du rapport de M^e Brault, attendu au plus tard lundi 16 février à midi. »
[Caractères gras ajoutés]

[63] J'ai ainsi rencontré à nouveau les parties le 11 février 2004, séparément, l'une après l'autre.

[64] Comme je l'ai précisé aux participants à ces rencontres, même si celles-ci se tenaient privément, elles n'avaient plus le caractère confidentiel prévu à l'article 6 du *Protocole de médiation*, lequel avait du reste pris fin le 8 février. (J'ai ainsi pu faire part aux responsables gouvernementaux des propos précis échangés le 11 à partir de la transcription des notes sténographiques prises à cette occasion.)

[65] Bien que publiquement en apparence « rejetée », il est ressorti de mes échanges du 11 avec la délégation syndicale que l'*Entente* n'avait pas jusqu'alors été l'objet de la présentation en assemblée générale d'une recommandation d'adoption que l'assemblée aurait rejetée. Sur le fond, les porte-parole des deux côtés continuaient de dire de l'*Entente* qu'elle demeurait tout à fait acceptable. Toutefois, selon le Syndicat, il y manquait « quelque chose », formulé comme suit dans un document qu'on m'a remis le 11 février:

« Proposition

- demander à l'employeur qu'il soit réservé les 200 MW pour une aluminerie de remplacement au Complexe Jonquière,

- qu'il soit identifié le nombre de MW net,

- que tous les argents économisés pour les MW qui ne seront pas utilisés au Complexe Jonquière et à l'usine Laterrière seront déposés dans un fonds tant et aussi longtemps que nous n'aurons pas minimalement récupéré les 550 emplois perdus avec la fermeture des Söderberg. »

[66] Ce texte reprenait l'essentiel de propos tenus avant la médiation et la conclusion de l'*Entente*.

[67] Mise à part cette « proposition », la partie syndicale a indiqué le 11 février ne pas avoir d'autre suggestion à formuler pour dénouer l'impasse et ne pas non plus avoir d'autre demande à m'adresser. La délégation syndicale m'a toutefois informé de son intention de présenter sa « proposition » à l'Employeur plus tard le même jour pour ensuite éventuellement soumettre le tout à son assemblée générale.

[68] Pour sa part, l'Employeur m'a fait savoir le 11 qu'il n'était pas ouvert à renégocier l'*Entente* conclue le 8, tout en se disant disposé à la « *laisser sur la table* », même si le délai convenu avec le Syndicat pour sa ratification en assemblée s'était terminé la veille.

[69] Aucune des deux parties ne m'a demandé de formuler de recommandations, conscientes sans doute du fait que je devais faire rapport au gouvernement. La partie patronale m'a cependant demandé de demeurer à la disposition des parties. Je n'ai pas par la suite revu les parties à l'égard de l'aspect médiation de mon mandat.

Ordonnances de la CRT

[70] Le Syndicat et l'Employeur, en application partielle de l'*Entente*, avaient de concert reporté au 13 février l'audience de la CRT initialement prévue le 9 février. On se rappelle que la CRT avait émis une première ordonnance provisoire le 30 janvier.

[71] Son nom le dit, une commission de relations du travail est un tribunal voué aux relations du travail. La conception d'un tel tribunal spécialisé veut qu'on ne lui confie pas la mission de sanctionner les gens qui passent outre à ses ordonnances. Cela dit, dans une société de droit, les ordonnances des tribunaux comme les obligations contractuelles doivent pouvoir être sanctionnées.

[72] En vertu du *Code du travail*, la sanction des ordonnances de la CRT se fait au moyen du dépôt de celles-ci auprès de la Cour supérieure. Ce geste confère à l'ordonnance de la CRT le poids juridique d'un jugement de la Cour même. Le dépôt expose le contrevenant à une ordonnance de la CRT aux mêmes sanctions que le contrevenant à un jugement ou à une injonction de la Cour supérieure.

[73] La CRT a siégé à Saguenay le 13 février 2004 et entendu les parties sur l'à-propos de consentir au dépôt de son ordonnance.

[74] Le 13 février en soirée, la CRT a effectivement permis le dépôt auprès de la Cour supérieure de son ordonnance à laquelle il était passé outre depuis une quinzaine de jours.

[75] Le jugement de la CRT comportait entre autres les conclusions suivantes :

« **ORDONNE** au **Syndicat** national des employés de l'aluminium d'Arvida inc., ses officiers, représentants, mandataires et membres, ainsi qu'aux salariés de l'unité de négociation pour laquelle il est accrédité à l'établissement de Alcan inc. à Arvida de :

- **reprendre le travail normal** sous la supervision du personnel cadre d'Alcan inc. aux centres de cuves 53 et 50, au centre de coulée 2 et au centre de produits anodiques;

- **cesser immédiatement et s'abstenir de toute forme de refus de travail** et de toute action concertée visant à empêcher ou ralentir la fermeture ordonnée des quatre (4) salles de cuves Söderberg de l'usine Arvida;

ORDONNE au **Syndicat** national des employés de l'aluminium d'Arvida inc., **de cesser immédiatement et de s'abstenir d'inciter, encourager,** aider ou autrement nuire illégalement à la fermeture ordonnée des quatre (4) salles de cuves Söderberg de l'usine Arvida.

ORDONNE au **Syndicat** national des employés de l'aluminium d'Arvida inc., par l'entremise de ses officiers et représentants:

- **d'afficher une copie de la présente ordonnance** sur les tableaux et autres endroits à la disposition du Syndicat et ce dans les deux heures de sa réception;

- **d'informer verbalement ou par écrit, dans les deux heures de sa réception, les salariés** membres de l'unité de négociation travaillant aux salles de cuve 53 et 50, au centre de coulée 2 et au centre de produits anodiques, **des conclusions de cette ordonnance** et d'enjoindre ces derniers à la respecter;

- **d'émettre un communiqué de presse à l'intention des médias régionaux, d'ici samedi le 14 février à 14H00,** dans lequel seront mentionnées les conclusions de la présente ordonnance et enjoignant les salariés de l'unité de négociation à s'y conformer.

[...]

AUTORISE la requérante à déposer la présente ordonnance au bureau du greffier de la Cour supérieure du district de Chicoutimi.

[...]»

[Caractères gras ajoutés]

[76] En conformité de l'ordonnance, le Syndicat a lancé dans les heures qui ont suivi ce jugement un mot d'ordre de cessation des moyens d'action interdits par la CRT.

[77] Le Syndicat a également convoqué des assemblées de ses membres lundi le 16 et mardi le 17 février.

[78] Il avait été annoncé le 10 février qu'après des rencontres avec les parties le 11, je ferais rapport au gouvernement le 16. Après l'ordonnance de la CRT du 13 février et devant la convocation d'assemblées syndicales pour les 16 et 17, il fut décidé et annoncé par communiqué qu'aucun commentaire ne serait fait de ma part, toujours dans l'esprit de ne pas gêner le déroulement des assemblées censées se prononcer sur l'*Entente* du 8.

[79] Le 17, le Syndicat annonçait le rejet définitif de l'*Entente*, à « *l'unanimité des voix moins une* ». Dans les heures qui ont suivi, l'Employeur annonçait que l'*Entente* du 8 n'était plus sur la table.

[80] La gouvernance des parties est une question qui ne concerne pas un médiateur, même si elle peut le préoccuper. Il s'agit d'une matière interne dont il y a lieu de prendre acte mais sans plus. Je n'ai pas commenté le rejet de l'*Entente* ni ses circonstances. Je ne le ferai pas davantage ici.

[81] Depuis, les parties ont repris des discussions directes relativement au redéploiement des effectifs touchés par la fermeture des Söderberg. Elles se sont déroulées, me dit-on, normalement, en vue d'assurer notamment qu'il n'y ait pas de mises à pied, ce qui était tout à fait possible dès lors que les parties y mettaient chacune du sien.

[82] Pour le reste, le rejet de l'*Entente* et la reprise du cours normal des choses ont ramené les parties dans le cadre de la vie de leur convention collective, du reste fort articulée. En cela, il y a eu résolution de la situation immédiate liée à la fermeture de l'usine Jonquière.

[83] La situation actuelle des relations de travail entre Alcan et le Syndicat n'appelle aucune intervention supplémentaire du gouvernement ni de ma part. Sauf de manière générale, je ne vois pas non plus l'utilité d'y ajouter, sinon pour souligner que les parties ont ultimement assuré que le redéploiement des salariés affectés par la fermeture se fasse sans mises à pied. J'estime en revanche que la situation qui y a mené, et le conflit, appellent à certaines remises en question dont certaines sur lesquelles je reviendrai plus loin. Tout comme je reviendrai sur l'avenir du Complexe Jonquière.

Phase 2: Et maintenant, l'avenir économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean

[84] Sur cette vaste étendue que constitue le Saguenay-Lac-Saint-Jean, Alcan et Abitibi-Consolidated apparaissent comme les grands vaisseaux de l'industrialisation de toute une région.

[85] Même si on l'anticipait, le choc de la fermeture immédiate des séries de cuves Söderberg s'ajoutait à d'autres encore frais à la mémoire et dont l'impact n'est pas moins vivement ressenti: avenir incertain de la papetière de Port-Alfred ou encore fermeture de la Coopérative forestière à la fin 2003.

[86] Je l'ai dit plus tôt, les jeunes partent de la région en grand nombre et des emplois aussi.

[87] Si chaque jeune qui quitte, ou chaque emploi qui disparaît, occupait symboliquement un siège dans un autobus, c'est une caravane de quelques kilomètres que l'on verrait s'étirer dans le Parc.

[88] Un peu par commodité, j'ai distingué mon mandat en phases 1 et 2. La seconde, la question plus large, occultée par l'activisme médiatique parfois désolant qui a entouré la première, pose la question fondamentale de l'avenir économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean. C'est à elle que j'ai consacré le plus clair de mes consultations depuis la mi-février.

[89] Sommairement, malgré ses efforts pour se diversifier et accroître les activités à valeur ajoutée dans les secteurs forts de son économie, la région voit encore peu de résultats concrets en matière de création d'emplois et de réduction du chômage. Malgré certains succès, la région appréhende de ne pas combler le déficit d'emplois occasionné par les pertes subies dans les secteurs traditionnels de son économie.

[90] Tous les acteurs régionaux que j'ai pu rencontrer en très peu de temps sont unanimes : la région doit, tous partenaires économiques rassemblés, s'engager fermement dans une démarche systématique de diversification économique.

[91] Le gouvernement du Québec, les grands employeurs comme Alcan ou Abitibi-Consolidated, les grandes organisations syndicales, le monde des affaires comptent évidemment tous parmi ces partenaires. Eux, mais également les autres, plus modestes peut-être mais non moins conscients du problème et désireux de faire leur contribution. Je pense ici à la Coopérative forestière Girardville dont j'ai rencontré des représentants. Je pense aussi aux équipementiers, etc.

[92] Je n'ai pas personnellement rencontré de représentants du gouvernement du Canada dans le cadre du présent mandat. Cela dit, à l'évidence, la question le préoccupe, comme en témoigne l'actualité régionale. Certaines de mes recommandations concernent le gouvernement canadien comme un des ordres de gouvernement nécessairement interpellés par la situation.

[93] Les partenaires régionaux s'attendent en effet à ce que leurs gouvernements de tous les niveaux mettent à contribution les divers leviers dont ils disposent pour faire avancer les choses.

[94] Les circonstances de l'annonce de la fermeture de l'usine d'électrolyse Arvida et ce qui s'en est suivi ont affecté négativement l'image de la région comme terre propice au partenariat en matière de développement. Pour l'attractivité, on a déjà vu et fait mieux. Il en a résulté des clivages qu'il y a lieu de briser; des doutes, de lever. J'y reviendrai.

[95] Je parlerai plus loin de manière particulière des partenaires du secteur de l'aluminium, pour des raisons évidentes. Mais, j'ai aussi rencontré des intervenants du monde forestier, du bois, du papier. J'ai vu chez eux aussi les mêmes préoccupations en faveur d'une mobilisation générale.

L'avenir du Complexe Jonquière d'Alcan

[96] Le Complexe Jonquière qui abrite l'usine Arvida d'Alcan, est comme une grande île de près de 30 km² à l'intérieur de la nouvelle Ville de Saguenay. Les séries de cuves de technologie Söderberg ne constituent qu'une partie de ce complexe qui continuera, malgré la fermeture que l'on sait,

d'employer encore près de 2 500 travailleurs et cadres. Cependant, les installations qui demeureront sont vieillissantes et leurs perspectives d'avenir pas nécessairement au beau fixe.

[97] Encore inoccupé pour une très large part, le Complexe Jonquière offre un potentiel industriel important qu'Alcan se dit disposée à entreprendre de développer en partenariat avec le milieu en vue d'en maximiser la valeur. La compagnie souhaite procéder sans délai à une évaluation du Complexe Jonquière pour mieux identifier comment en faire un ensemble industriel intégré susceptible d'accueillir plusieurs usines, du créneau aluminium ou d'autres.

[98] Dans le cadre de l'*Entente* conclue le 8 mars, la compagnie s'était engagée à créer un fonds dédié à l'avenir du Complexe Jonquière et à y contribuer quelque 20 M \$ sur trois ans. J'ose croire que malgré le rejet de l'*Entente*, d'autres façons seront trouvées pour concrétiser cet engagement en faveur du Complexe Jonquière.

[99] La mise en valeur de ce complexe doit à l'évidence s'intégrer à la planification globale de l'aménagement du territoire et du développement de la nouvelle Ville de Saguenay. Celle-ci possède des ressources importantes et a un rôle de premier plan à y jouer.

Alcan et la diversification économique de la région

[100] Alcan préconise cette diversification et elle entend consacrer ses efforts en ce sens autour des quatre axes suivants :

-
1. Croissance des activités de transformation à valeur ajoutée et de la fabrication de produits à base d'aluminium grâce à des transferts de technologie à l'intérieur de l'entreprise;
 2. Développement continu de la capacité régionale en matières de recherche, de technologie et d'ingénierie nécessaires à une diversification profitable et durable;
 3. Accroissement du nombre d'entreprises et de fournisseurs locaux directement ou indirectement associés à la production d'aluminium primaire;
 4. Assistance à des projets d'entrepreneurs locaux engagés dans la transformation de l'aluminium.

Le développement du créneau aluminium : un potentiel à portée de main

[101] Tout n'est pas noir. La région a créé et prévoit créer de l'emploi dans le créneau de l'aluminium. Tous les gens qui s'y intéressent reconnaissent que les efforts concertés déployés dans la région au cours des dernières années en faveur du développement du créneau aluminium ont effectivement permis la mise en place d'éléments clés propices à la création d'un environnement favorable à l'implantation d'une grappe industrielle significative.

[102] L'énergie déployée notamment par la SVA en faveur du développement de projets industriels, ou pour attirer des investisseurs, commence à porter des fruits. Modestes, mais réels.

[103] La démarche de planification du créneau aluminium réalisée en 2003 dans le cadre du projet ACCORD [action concertée de coopération régionale

de développement] a rassemblé une soixantaine d'intervenants du secteur. On y anticipe de façon préliminaire des objectifs d'affaires à moyen terme qui permettraient de créer 1 000 emplois d'ici 2008 et de générer 275 M \$ d'investissements. Alcan évalue elle aussi de façon positive le potentiel de création d'emplois dans la filière de l'aluminium offert par le virage vers la diversification.

[104] Les divers secteurs d'activité qui composent le créneau aluminium ne se développent pas tous au même rythme.

[105] Ainsi, les équipementiers qui conçoivent et développent des produits originaux offrent à court terme un fort potentiel de développement pour la *Vallée de l'aluminium* de même à plus long terme celui des concepteurs ou de l'ingénierie spécialisée.

[106] Selon certains, les fabricants sur plans et devis spécialisés assurent pour leur part une base industrielle qui permet déjà à la *Vallée de l'aluminium* de se démarquer sur l'échiquier international. Quant aux projets de transformation, on dit qu'ils présentent un potentiel de développement à moyen et long terme, sur un horizon de trois à dix ans.

[107] Ceci m'amène à parler d'une question fiscale que l'on a portée à ma connaissance : celle des crédits d'impôt de la *Vallée de l'aluminium*. Des modifications apportées à ces incitatifs dans le cadre du budget 2003-2004 ont notamment eu pour effet d'en exclure les équipementiers à compter de janvier 2004. Beaucoup déplorent ces modifications jugées susceptibles de ralentir le développement de ce secteur et suggèrent qu'on y regarde à nouveau et de plus près.

[108] Les crédits d'impôt liés à la transformation de l'aluminium sont censés se terminer en décembre prochain. Ceux-ci se voulaient un élément stratégique favorable à l'implantation d'entreprises dans ce domaine. Pour les intervenants du secteur que j'ai rencontrés, il s'agit d'un atout non négligeable dans la stratégie de promotion de la région auprès des investisseurs étrangers spécialisés dans ce domaine. La disparition de ces crédits alors que les objectifs visant à disposer d'une masse critique d'entreprises ne sont pas atteints, risque, aux yeux de plusieurs, de ralentir le développement de ce créneau.

[109] Les équipementiers régionaux qui ont une vocation internationale sont confrontés à d'importants défis. Les producteurs mondiaux d'aluminium ont choisi de localiser leurs unités de production dans les pays émergents. Il en résulte que les équipementiers seront sans cesse confrontés à des impératifs plus onéreux et complexes en matière de soumissions et de commercialisation. De plus, la compétition croissante provenant de ces pays aux très faibles coûts exercera vraisemblablement des pressions importantes sur les prix. Si tel est le cas, il deviendra plus difficile sans un support particulier de poursuivre la conquête des marchés d'exportation. Je suis d'avis qu'il faut y regarder de plus près avant de conclure qu'on fait la bonne chose en mettant fin à ces incitatifs fiscaux, dès lors que la législation et les accords internationaux permettent leur maintien. En revanche, il y a lieu de s'assurer qu'ils desservent vraiment les fins auxquelles on les destinait.

Un leadership régional émergent

[110] La résolution des problèmes complexes, dont il est question ici, exige la présence active d'une instance régionale crédible. Autant le poids relatif des

uns et des autres sur l'échiquier régional ne peut être ignoré, autant l'absence d'un minimum de cohésion au plan régional pourra avoir des conséquences lourdes.

[111] Le gouvernement du Québec a entrepris de doter les régions d'un nouvel outil de gouvernance : la *Conférence régionale des élus* (CRÉ), à peine naissante et que le Saguenay–Lac-Saint-Jean s'affaire à mettre en place.

[112] Selon la Loi 34, *Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche* (2003, chapitre 29) qui les créait, chaque CRÉ, a notamment pour mandat :

*« 99. Chaque conférence régionale des élus a principalement pour mandat **d'évaluer les organismes de planification et de développement au palier local et régional**, dont le financement provient en tout ou en partie du gouvernement, **de favoriser la concertation des partenaires** dans la région et de donner, le cas échéant, des avis au ministre sur le développement de la région.*

***La Conférence régionale des élus établit un plan quinquennal de développement** définissant, dans une perspective de développement durable, les objectifs généraux et particuliers de développement de la région **et en tenant compte en priorité de la participation à la vie démocratique de la région des jeunes** et, selon les principes de l'égalité et de la parité, des femmes.*

[...] »

[Caractères gras ajoutés]

[113] Il est utile de rappeler que suivant la loi le conseil d'administration de la CRÉ pourra aussi compter un nombre significatif de représentants de la société civile issus notamment des milieux de l'économie, de l'éducation, de la culture et de la science.

[114] Je n'ai rencontré aucun intervenant qui ne se soit dit prêt à déployer toute l'énergie nécessaire à l'apparition d'une authentique et efficace solidarité régionale. La mise en place de la *Conférence régionale des élus* constituera une occasion intéressante à cet égard, et ultimement révélatrice de la profondeur de ces engagements.

[115] Bien que les propos soient parfois discordants au sujet du rôle et des responsabilités de chacun, ou des moyens propres à mieux assurer le développement de la région, je relève certains sujets qui devraient faire consensus, étant acquis que le souci du consensus ne doit pas paralyser l'action.

[116] Voici ces sujets :

1. Nécessité pour la région de se donner un plan de développement adapté et cohérent et qui réponde à ses besoins profonds;
2. Nécessité pour un tel plan de chercher à répondre au déficit démographique de la région, à ses causes profondes, et aussi de rechercher des remèdes durables au phénomène de l'exode des jeunes;
3. Volonté de maximiser les retombées durables liées à l'exploitation des ressources naturelles;
4. Préférence accordée au développement d'une économie orientée vers la transformation des ressources naturelles;
5. Vigilance pour qu'il y ait un juste retour sur les redevances liées à l'exploitation des ressources naturelles;

-
6. Consensus pour donner une suite concrète au volet aluminium du projet ACCORD;
 7. Nécessité et capacité de la région de se doter d'un fonds multisectoriel mixte de capital de risque de taille importante, propre à y soutenir la création d'emplois par la réalisation d'un véritable plan stratégique de développement et de diversification;
 8. Nécessité d'assurer l'acuité et la présence de mesures fiscales propres à supporter les efforts de diversification économique;
 9. Reconnaissance concrète de l'importance du rôle stratégique joué par la SVA dans le développement du secteur de l'aluminium;
 10. Renforcement du rôle de la SVA en vue de la mise en œuvre d'un plan d'action concerté dans le créneau de l'aluminium et mettant à profit les contributions de l'ensemble des partenaires, dont Alcan, les organisations syndicales et le gouvernement du Québec.

La suite : recommandations

[117] Je ne prétends à aucune expertise pointue dans ces questions mais je sais appeler un chat un chat. On m'a dit en m'invitant à accepter ce mandat élargi : « *Pourquoi ne pas dépasser l'événement et accepter de contribuer à la formulation d'une certaine vision régionale déjà largement partagée?* » Soit! J'ai quand même vu à l'exercice que l'atteinte de cette « certaine vision » appelle l'éclatement de silos, parfois robustes, silos dont le trait le plus évident restera toujours résolument de pointer vers le vide plutôt que vers l'avant.

[118] Les pertes d'emploi survenues dans la région ces derniers temps se chiffrent par centaines. Le travail du groupe MigrAction l'a bien démontré, l'exode de sa jeune population se chiffre par milliers et interpelle toute la région. Qui veut en effet d'un vaisseau fantôme ?

[119] Le défi est posé: la première règle à suivre pour se sortir d'un trou est d'arrêter de le creuser.

[120] Je me suis appliqué du mieux que j'ai pu dans le temps très court que je m'étais donné à frapper à différentes portes, sollicitant avec appétit information, avis, opinions et suggestions.

[121] Les vues exprimées, les suggestions et recommandations qui suivent sont miennes au sens où j'en assume seul la responsabilité. Cela dit, plusieurs s'y reconnaîtront. Elles sont la base de ce qui m'est apparu comme un possible ralliement parce que largement motivées dans leur nécessité et leur urgence.

[122] Par souci d'éviter l'écueil de quelque témérité innocente et de ne pas en rajouter aux préoccupations des uns et des autres, j'ai partagé en confidence certaines des pistes que j'ai cru identifier et que j'ose nommer ici.

[123] C'est le cas pour ma recommandation en faveur de la constitution dans la région d'un fonds multisectoriel mixte de diversification et de conversion économique. Je suggère qu'il soit doté d'un capital de cent millions de dollars (100 M \$). Pourquoi ce chiffre? Parce que j'ai tout lieu de croire que cela est non seulement plausible mais sérieusement justifiable, susceptible de rallier la région. Aussi parce que c'est psychologiquement stimulant. Pour citer un interlocuteur hautement respecté : « *On ne veut pas d'une « caisse de*

promotion du macramé » où on se chicanerait pour des vétilles! Oui, nous participerons à un fonds mais seulement s'il est assez important pour pouvoir vraiment signifier quelque chose. Il faut un outil solide, assorti d'un prospectus sérieux mais souple, doté d'une gestion rigoureuse capable d'une vision, d'un leadership, qui aille au-delà des clochers. »

[124] Je me répète peut-être: cela marchera si plusieurs énergies qu'on dit presque, au mieux, enclines à s'ignorer et, au pire, à se neutraliser, se mettent à converger et à agir de concert. Ou encore, que si ceux qui ne veulent pas aider au moins ne nuisent pas.

[125] Fonctionner? Pourquoi pas?

[126] Comme les problèmes auxquels j'ai été appelé à réfléchir, les suggestions que j'avance sont fatalement de différents ordres et d'importance inégale. Certaines concernent, et devraient préoccuper, autant les instances politiques que les partenaires de l'économie, les organisations syndicales et patronales. D'autres sont plus pointues et nommément dirigées. La société civile à qui incombe ici une lourde responsabilité de veille a un rôle important à jouer. La presse aussi, si elle veut.

[127] Faute de temps, des questions, on s'en doute bien, n'ont pas été abordées. Il reviendra à cette espèce de vigile régionale de la diversification dont je suggère la création de les poser. Ce groupe devra être plus qu'un simple observatoire. J'y vois un lieu dynamique, critique, rassembleur, soutenant et interpellant tous les secteurs économiques régionaux, y compris ceux dont je ne traite pas spécifiquement ici : deuxième et troisième transformation du bois, foresterie, agroalimentaire, tourisme, innovations génomiques, etc.

[128] Pour en faciliter l'intelligence, j'ai regroupé mes recommandations sous différentes têtes de chapitre. Voyons-y des poupées russes s'emboîtant les unes dans les autres : (A) Alcan et les organisations syndicales du Complexe Jonquière; (B) Avenir du Complexe Jonquière et Ville de Saguenay; (C) Développement du créneau aluminium; (D) Élaboration d'un véritable plan d'affaire régional et création d'un fonds régional d'innovation et de diversification économique; (E) Rôle des gouvernements québécois, fédéral et des autorités régionales et locales.

Recommandations

A- Alcan et les organisations syndicales de ses employés au Complexe Jonquière

Considérant la place historique occupée par l'industrie de l'aluminium dans l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean et le rôle de cette région et de sa population dans l'essor de cette industrie;

Considérant qu'Alcan est une entreprise canadienne de classe mondiale basée au Québec et très largement présente au Saguenay–Lac-Saint-Jean;

Considérant la nécessité de favoriser la diversification de l'économie régionale et la volonté déclarée d'Alcan et de ses partenaires syndicaux d'y contribuer activement;

Considérant les circonstances de la fermeture des séries de cuves Söderberg au Complexe Jonquière d'Alcan;

Je recommande:

1. Que la compagnie Alcan réaffirme son intention d'être un partenaire de premier plan dans la diversification industrielle et économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, particulièrement dans le cadre de la *Vallée de l'aluminium* et qu'elle donne suite à ses engagements concernant notamment la mise en place d'un Bureau régional de diversification industrielle;
2. Qu'à cette fin, le Bureau régional de diversification industrielle créé par Alcan soit doté de toutes les ressources nécessaires à la pleine réalisation de son mandat et formellement investi de la mission :
 - a. d'assurer dans le respect des pratiques d'affaires de l'entreprise la maximisation des retombées au Saguenay–Lac-Saint-Jean de la présence d'Alcan dans cette région;
 - b. de veiller à ce que l'action de l'ensemble des unités administratives de l'entreprise, notamment de ses services d'achats et des ventes, reflète concrètement l'engagement de celle-ci en faveur de la diversification et de la maximisation des retombées en région.
3. Que la direction syndicale représentant les employés d'Alcan réitère son intention de demeurer un partenaire de premier plan dans la diversification industrielle et économique de la région, notamment en maintenant son implication active au sein de la *Société de la Vallée de l'aluminium*;
4. Qu'Alcan et le SNEAA reconnaissent l'importance du Comité d'entreprise prévu à leur convention collective et fassent le nécessaire pour en assurer le bon fonctionnement, quitte à en revoir la formule;

-
5. Qu'Alcan et le SNEAA assurent que le redéploiement des effectifs touchés par la fermeture de l'usine Jonquière se fasse sans mises à pied;

B- Avenir du Complexe Jonquière et Ville de Saguenay

Considérant l'importance de la place et du rôle de la Ville de Saguenay dans la région;

Considérant la dimension (30 km²) et la place du Complexe Jonquière à l'intérieur du territoire de la Ville de Saguenay;

Considérant que l'avenir du Complexe Jonquière constitue un enjeu majeur du développement aussi bien de la Ville de Saguenay que de toute la région;

Considérant la responsabilité particulière qu'Alcan reconnaît avoir à l'égard du devenir de ce Complexe de même qu'à l'égard du développement et de la diversification économique de l'arrondissement Jonquière, et particulièrement du secteur Arvida de la Ville de Saguenay;

Considérant la nécessité de promouvoir et d'assurer le développement industriel vigoureux et harmonieux de la nouvelle Ville de Saguenay;

Considérant les moyens importants dont dispose la Ville de Saguenay, notamment ceux de Promotion Saguenay;

Considérant qu'Alcan a créé un groupe de travail dédié à l'avenir du Complexe Jonquière;

Je recommande :

6. Que le groupe de travail d'Alcan dédié à l'avenir du Complexe Jonquière entame sans délai en liaison étroite avec la Ville de Saguenay et Promotion Saguenay, ainsi qu'avec le syndicat de ses employés, une démarche systématique en vue de la maximisation de la mise en valeur du Complexe Jonquière;
7. Que la Ville de Saguenay apporte tout son soutien et son expertise aux instances régionales de diversification et de développement économique, notamment la *CRÉ*, ainsi qu'au *Fonds régional d'innovation et de diversification* dont la création est recommandée, notamment en vue de la mise en valeur du site du Complexe Jonquière;
8. Que les instances régionales de diversification et de développement, notamment la *CRÉ*, apportent tout leur soutien aux initiatives de la Ville de Saguenay et d'Alcan en vue de la maximisation de la valeur du Complexe Jonquière.

C- Créneau de l'aluminium

Considérant le souci déclaré du gouvernement du Québec de concrétiser utilement son rôle de partenaire actif du développement et de la diversification du créneau aluminium;

Considérant la contribution significative de la *Société de la Vallée de l'aluminium* comme rassemblement des partenaires de cette industrie;

Considérant la nécessité de continuer d'aider le secteur de l'aluminium, notamment par des mesures fiscales;

Je recommande :

9. Que rétroactivement à janvier 2004, le gouvernement du Québec révise les crédits d'impôt de la *Vallée de l'aluminium* de manière à accorder aux équipementiers qui possèdent leur propre technologie le maximum de support permis par les conventions internationales et la législation pertinente;
10. Que le gouvernement du Québec révise les applications faites des crédits d'impôt de la *Vallée de l'aluminium* de manière à s'assurer qu'ils servent bien les fins auxquelles ils sont destinés. Que dans l'intervalle ces crédits d'impôt soient maintenus pour encore au moins un an;
11. Que le gouvernement du Québec prenne sans délai l'engagement de maintenir au moins pour la prochaine année sa contribution au financement de la *Société de la Vallée de l'aluminium*;
12. Qu'il soit donné suite au plan de mise en œuvre de la filière aluminium du projet ACCORD.

D- Nécessité d'un véritable plan d'affaires régional et création d'un fonds régional d'innovation et de diversification économique

13. Que le gouvernement du Québec reconnaisse l'opportunité et appuie la création par la région du *Fonds régional d'innovation et de diversification économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Fonds)*, un fonds mixte de capital de risque. Ce *Fonds* sera voué à la création d'emplois par la diversification économique, l'innovation et l'aide à l'implantation et la croissance d'entreprises structurantes, notamment dans les secteurs

suyvants de l'économie régionale : (1) agroalimentaire; (2) récréotouristique; (3) bois; (4) aluminium;

14. Que ce *Fonds* ait un statut indépendant et soit placé sous l'autorité d'un conseil d'administration composé des représentants de ses principaux bailleurs de fonds;
15. Que son conseil d'administration assure la gestion du *Fonds* et de ses activités et soit responsable de la mise en place de mécanismes adéquats de reddition de comptes;
16. Qu'en vue d'en assurer le lancement sans délai, soient étudiées l'opportunité et la pertinence de confier à une société spécialisée de la région la mise en place d'un comité provisoire de création du *Fonds*
17. Que le *Fonds* se donne dès sa création des politiques et un prospectus répondant aux exigences de rigueur, de transparence, d'intégrité et de responsabilité attendues des institutions de même nature faisant appel à l'épargne publique;
18. Que le *Fonds* contribue à l'élaboration d'un véritable plan d'affaires pour l'ensemble de la région en liaison avec les différentes autorités régionales et locales;
19. Que le *Fonds* se donne l'objectif de rassembler une capitalisation significative d'au moins cent millions de dollars (100 M \$);
20. Que tous les partenaires économiques de même que les institutions du secteur privé de la région ou de l'extérieur soient invités à investir

collectivement dans le *Fonds* (entreprises, caisses de retraite, fonds d'investissements syndicaux, particuliers, etc.);

21. Que tout en étant multisectoriel le *Fonds* offre la souplesse de permettre aux bailleurs de fonds d'y investir le cas échéant dans des créneaux particuliers;

22. Que le gouvernement du Québec engage sans délai des discussions avec le gouvernement canadien de manière à ce que ce dernier contribue lui-même au *Fonds* d'une manière au moins équivalente à celle du gouvernement du Québec;

23. Que dans cette foulée, les deux gouvernements témoignent de leur support au *Fonds* en acceptant chacun d'y contribuer pour une durée pouvant atteindre dix ans. La contribution totale de Québec et d'Ottawa s'effectuera sur la base d'un crédit d'intérêt sur une somme égale à celle qu'investiront dans le *Fonds* les partenaires économiques du secteur privé (entreprises; caisses de retraite; fonds d'investissement syndicaux; particuliers), chaque dollar versé par le secteur privé entraînant de la part des deux gouvernements réunis une avance de fonds sans intérêt d'un dollar et ce, jusqu'à concurrence d'un maximum à déterminer.

E- Rôle des gouvernements québécois, fédéral et des autorités régionales et municipales

Considérant que le développement régional est l'affaire de tous les gouvernements et de tous les intéressés;

Considérant la nécessité de poursuivre sans relâche la diversification de la base industrielle de tous les secteurs de l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean;

Considérant la nécessité pour y arriver que tous les ordres de gouvernement jouent pleinement et correctement leur rôle, en harmonie avec les partenaires de l'économie régionale.

Je recommande :

24. Que le gouvernement du Québec réitère publiquement son engagement ferme en faveur de la diversification de la base économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, tout en réaffirmant son appui au développement du créneau aluminium;

25. Que tous les responsables politiques et les élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean se mobilisent et mobilisent la population en vue d'assurer une authentique solidarité régionale autour des enjeux du développement et de la diversification économique et qu'ils s'engagent publiquement à y travailler de concert;

26. Qu'en égard au rôle stratégique confié par la législation à la *Conférence régionale des élus*, la *CRÉ* du Saguenay–Lac-Saint-Jean soit reconnue comme le forum permanent de convergence des échanges régionaux en matière de développement et de diversification économique et qu'à cette fin y soit créé, en liaison avec les partenaires du milieu, un *Comité régional permanent et multisectoriel dédié à la diversification et au développement économique*;

27. Que le *Comité* ainsi créé ait notamment pour rôle prioritaire de documenter le phénomène de l'exode démographique que connaît la région et de faire annuellement aux autorités régionales et à la région un rapport critique des démarches faites et des progrès réalisés au plan régional pour renverser cet exode de même que des démarches destinées à assurer la diversification et le développement économique de la région.

Mot de la fin

[129] Où que l'on habite, l'avenir économique de notre région sera toujours l'affaire de chacun, ne serait-ce qu'en raison de son impact sur le quotidien de tout le monde.

[130] Le phénomène que j'ai appelé la désindustrialisation est complexe et exigeant et il n'est pas qu'affaire de gros sous. Pour passer à travers, des vieux rivaux habitués de s'opposer sont désormais contraints de réussir à s'entendre. D'autres, depuis toujours indifférents à ces questions, seront obligés de s'y intéresser.

[131] En vérité, pour se tirer d'affaire tout le monde doit s'en mêler. Mais, *intelligemment*; ce qui ne veut pas dire en faisant fi de ses intérêts particuliers. *Intelligemment* doit plutôt s'entendre ici au sens de s'en mêler avec vision, une vision qui aille au-delà des clichés ronflants. Pour revenir à mon image des autobus dans le Parc, tous les chiens vous le diront : ce n'est pas en jappant qu'on arrête un autobus.

[132] L'époque pose un défi à beaucoup de pays et à leurs citoyens. On ne peut quand même pas espérer qu'une partie de la planète accepte de « fermer » pour nous permettre de nous en tirer. Qu'on le veuille ou non, la mutation à laquelle nous sommes collectivement confrontés interpelle tout le monde et, surtout, elle va continuer et s'accélérer.

[133] Contrairement à d'autres toutes proches, depuis des décennies maintenant, notre société, peut-être par nécessité, s'est montrée capable de larges consensus. Elle y est arrivée, entre autres, en pratiquant ce que par déformation j'appellerais « l'accréditation », la reconnaissance de l'autre comme partenaire, fût-il de raison. Le monde politique, celui du travail, de l'économie, des grands groupes s'assoient ainsi à une même table et débattent à visière levée. Il en ressort des orientations, des décisions, des consensus ou des désaccords, mais plus rarement des malentendus.

[134] Dans ce pays, les décisions d'affaire n'ont pas de caractère sacré et on ne reconnaît pas non plus à ceux qui les prennent un don quelconque d'infaillibilité. Ici, pour être tenue pour bonne, une décision d'affaire a besoin d'avoir non seulement pris la juste mesure financière et économique des choses mais aussi leur impact social et psychologique, plus intangible mais non moins important.

[135] Les circonstances tendues qui ont amené cette intervention peuvent, j'en suis sûr, déboucher sur des issues positives et enlevantes mais sur aucune qui risque d'être facile. À l'évidence, l'ampleur de la tâche exige lucidité, vigilance, concertation et courage.

[136] Quelques mercis. Outre les cabinets ministériels et les fonctionnaires de nombreux ministères qui m'ont assisté, ouvert des portes, répondu à mes questions et rendu toutes sortes de services, je tiens à remercier toutes les personnes de la région qui souvent au pied levé ont accepté de me rencontrer et d'éclairer ma réflexion. Je les remercie de leur ouverture et de leur franchise. J'identifie en annexe ces personnes de la région en priant celles et ceux que par mégarde j'oublierais de nommer de bien vouloir m'en excuser.

Villes de Saguenay et de Montréal, le 25 mars 2004

Serge Brault

ANNEXE

PERSONNES RENCONTRÉES

- M. Michel Belley, UQAC
- M. Louis-Marie Bouchard, Abitibi-Consolidated
- M. Jean-Marc Crevier, FTQ
- M. Yvon D'Anjou, Alcan
- M. Lucien Gendron, CQRDA
- M. Bernard Généreux, CRÉ
- M. Michel Girard, Abitibi-Consolidated
- M. Arthur Gobeil, SVA
- M. Claude Lavoie, Coopérative forestière de Girardville
- M. Denis Leclerc, Abitibi-Consolidated
- M. Don Macmillan, Alcan
- M. Gérald Martel, Alcan
- M. Claude Patry, SNEAA
- M. Laval Perron, Syndicat des travailleurs de l'usine Abitibi-Consolidated de Port-Alfred (CSN)
- M. Alain Précourt, Alcan
- M. Alain Proulx, FSSA
- M. Jean Simon, Alcan
- M. Jean Tremblay, Ville de Saguenay
- M. Jacques Verrier, Coopérative forestière de Girardville