



FORMATION

COMMENT FAIRE DES AFFAIRES DANS LE NORD

Cahier du participant

www.economie.gouv.qc.ca/fornord

Remerciements

Le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ) désire remercier les personnes et les organismes qui ont contribué à la réalisation de cette session de formation.

Équipe de projet : Denis Claveau, chargé de projet
Thérèse Gravel
Patrick Hamelin
Direction du développement des entreprises, MFEQ

Collaboration : Joane Alain, Graphissimo
Richard Blanchet, Sous-traitance industrielle Québec (STIQ)
Guy Bourgeois, ComaxAT et ComaxNORD
Annie Brassard, Centre québécois de développement durable (CQDD)
Suzanne Dion, Services de consultation et de production Suzanne Dion
Olivier Thomas, STIQ

Guy Belleau, Goldcorp – projet Éléonore
Marc Bernard, Goldcorp – projet Éléonore
Jack R. Blacksmith, Compagnie des entreprises crie de développement économique (CREECO)
Mirka Boudreau, Métal 7
Olivier Bourdages-Sylvain, Secrétariat aux affaires autochtones (SAA)
Patrick Brunelle, SAA
Ricky Fontaine, Corporation de développement économique montagnaise (CDEM)
Michel Gagnon, Aluminerie Alouette
Paul Gull, chef de Waswanipi
Pascal Hamelin, Ressources Métanor
Sylvain Larivière, Développement économique Sept-Îles
Michel Mackay, SNC-Lavalin
Guillaume Marquis, Métal Marquis
Jonathan Martel, Métal 7
Daniel Mercier, SNC-Lavalin
Joe Moses, Tawich Construction
Lynda Noël, Laval Fortin
Gerry Ouellet, J.S. Redpath
Pierre Ouellet, Secrétariat aux alliances économiques nation crie – Abitibi-Témiscamingue (SAENCAT)
George Peters, Fonds d'exploration minière du Nunavik
Guylaine Quessy, Synergica Électrique
Danny Sergerie, Aluminerie Alouette
Yan Théberge, Goldcorp – projet Éléonore
Fernand Trahan, vice-président du SAENCAT et maire de Val-d'Or

Production vidéo : Gabor

Publication : Direction des communications, MFEQ

Un merci spécial à Chantal Hamelin du SAENCAT, à Julie Lachapelle de Goldcorp – projet Éléonore et à Maxime Lelièvre d'Aluminerie Alouette, ainsi qu'à Christian Bégin, Luc Paradis, Denis Hamel, Ysabelle Poulin et au personnel des directions régionales de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue du MFEQ. Merci enfin au ministère des Ressources naturelles pour sa collaboration.

© Gouvernement du Québec, 2013.
ISBN : 978-2-550-66782-7 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-66783-4 (PDF)

Table des matières

Remerciements.....	i
Table des matières	ii
Introduction	1
Le but et les objectifs de la formation	2
Le déroulement de la formation	2
Les six étapes de la démarche	3
Étape 1 : Possibilités offertes par le Nord	4
Étape 2 : Exigences des donneurs d'ordres	15
Étape 3 : Conditions d'intervention dans le Nord	21
Étape 4 : Réflexion stratégique	30
Étape 5 : Stratégies	41
Étape 6 : Action.....	46
Conclusion	47
Annexe 1 : Que faisons-nous?.....	48
Annexe 2 : Présentation vidéo des formateurs et de leur entreprise	50

Introduction

Le territoire au nord du 49^e parallèle couvre 72 % de la superficie du Québec. Il comprend l'une des plus importantes réserves d'eau douce du monde et représente une capacité de production hydroélectrique considérable. Il renferme plus de 200 000 km² de forêts commerciales et recèle entre autres des réserves de nickel, de cobalt, de platine, de zinc, de fer, d'or, de lithium et de vanadium. Ce territoire dispose aussi de ressources fauniques exceptionnelles, dont des rivières à saumon mondialement reconnues, et constitue l'un des derniers endroits de la planète présentant un potentiel de conservation de vastes territoires naturels intacts.

Les immenses ressources de ce territoire offrent des possibilités diverses pour notre génération et les suivantes, dans de nombreux domaines. Votre entreprise peut-elle y apporter sa contribution? Peut-elle grandir grâce au développement du Nord québécois? A-t-elle la capacité de le faire? Comment peut-elle étendre ses activités dans cette immense région? Voilà des questions auxquelles cette formation souhaite vous aider à apporter des réponses.

La réalisation de projets nordiques comporte des exigences particulières. Elle nécessite d'adopter des façons de faire que certaines entreprises ont mises au point avec les années. Le succès est lié aux partenariats et aux ententes établis avec ces entreprises expérimentées et avec les communautés locales. Faire des affaires dans le Nord se planifie et donne des résultats à long terme. C'est dans cette préparation que cette formation veut vous aider, notamment en vous présentant l'expérience de ceux qui sont déjà à l'œuvre avec succès dans le Nord.

Nous souhaitons que vous trouviez, pendant cette formation, les réponses aux questions que vous vous posez sur les possibilités offertes par le Nord québécois et que vous repartiez avec l'information nécessaire pour élaborer un plan d'action grâce auquel votre entreprise saura se tailler une place dans cet immense chantier d'avenir.

Le but et les objectifs de la formation

Le but

Aider les entreprises québécoises à se préparer de façon adéquate afin qu'elles profitent des retombées du développement du Nord québécois.

Les objectifs

Cette formation vous permettra :

- ◇ d'évaluer le potentiel offert par les projets nordiques au regard de l'essor de votre entreprise;
- ◇ de préciser comment vous pouvez vous préparer à répondre aux exigences des grands donneurs d'ordres et aux contraintes particulières des projets nordiques;
- ◇ d'évaluer les stratégies les plus appropriées afin d'amorcer un plan d'action pour entreprendre ou planifier des projets dans le Nord avec succès.

Le déroulement de la formation

Cette formation fait une large place aux témoignages et conseils de gens d'affaires du Nord et de dirigeants ayant une vaste expérience des projets réalisés dans les régions nordiques. De nombreuses vidéos présentent des entrevues avec eux.

La démarche proposée au cours de cette formation vous permettra d'amorcer votre préparation à la mise en œuvre de projets dans le Nord. Par étapes, des moyens d'action et des outils vous seront proposés pour soutenir la préparation de vos projets nordiques.

L'objectif de la formation est de vous aider à mieux vous préparer à faire des affaires dans le Nord et de vous éviter ainsi des erreurs coûteuses. Elle vous fournira des données et des références utiles, notamment à partir du site Internet du Ministère.

Les six étapes de la démarche

Étape 1 Possibilités offertes par le Nord

Étape 2 Exigences des donneurs d'ordres

Étape 3 Conditions d'intervention dans le Nord

Étape 4 Réflexion stratégique

Étape 5 Stratégies

Étape 6 Action

Étape 1 : Possibilités offertes par le Nord

Pourquoi cette étape?

Pour évaluer les occasions d'affaires offertes par le Nord et ce qu'elles représentent pour votre entreprise.

Quelques données

- ◇ La fosse du Labrador contient des réserves de fer pour plus d'une centaine d'années.
- ◇ Les projets nordiques vont créer ou maintenir 20 000 emplois par an pendant des années.
- ◇ Depuis 2006, les investissements privés dans le Nord québécois augmentent au rythme annuel de 15,9 %, contre seulement 0,9 % pour l'ensemble du Québec.
Statistique Canada.

Les outils

- 1.1 Types de contrats par étape de projet
- 1.2 Carte du territoire au nord du 49^e parallèle et des infrastructures de transport
- 1.3 Carte des mines actives
- 1.4 Carte des projets en développement, 2012-2013

Qu'en est-il pour votre entreprise?

Activité 1 – Quelles occasions d'affaires le Nord vous offre-t-il?



Un conseil

Le Nord offrira de multiples possibilités pendant les décennies à venir. Prenez le temps de rechercher les occasions d'affaires qui seront les meilleures pour votre entreprise.

1.1 Types de contrats par étape de projet

Pour les projets miniers

Chaque étape d'un projet minier offre des possibilités de contrats. Voici des exemples de ces contrats.

Phases d'un projet minier	Exemples de contrats offerts
EXPLORATION (de 7 à 10 ans)	
1. Reconnaissance régionale 2. Prospection au sol 3. Vérification des anomalies 4. Découverte	♦ Relevés aéroportés ♦ Études géologiques ♦ Prospection ♦ Déboisement, décapage ♦ Services-conseils en environnement ♦ Forage ♦ Cartographie et analyse ♦ Relevés ♦ Installation de camps
MISE EN VALEUR (de 5 à 10 ans)	
5. Travaux de développement du gîte 6. Évaluation finale du gîte 7. Étude de faisabilité 8. Décision, permis, financement	♦ Travail de terrain ♦ Analyse de marché ♦ Études financières ♦ Études environnementales ♦ Analyse de risques

Phases d'un projet minier	Exemples de contrats offerts
DÉVELOPPEMENT ET EXPLOITATION (de 2 à 20 ans) – voir carte des projets en développement, 2012-2013, et carte des mines actives, p. 13 et 12	
9. Développement minier 10. Exploitation minière	◆ Travaux de génie civil et de structure (chemin de fer, bâtiments, dragage, excavation, travaux souterrains, démolition, membranes géotextiles, structures métalliques, acier de charpente, équipements...) ◆ Installation d'équipements pour la manutention et les procédés (convoyeurs, élévateurs, tamis, broyeurs, glissières, conduits, ponts roulants, équipement de chargement, de déchargement, de levage et de pesage, grues, palans, treuils, boîte d'engrenages [<i>gearbox</i>], produits de caoutchouc...) ◆ Installation d'équipements mécaniques (chauffage, ventilation, climatisation, tuyauterie...) ◆ Fourniture d'équipements mobiles (véhicules pour les mines, les chemins de fer, les routes...) ◆ Fourniture de structures métalliques ◆ Fourniture de bâtiments préfabriqués ◆ Services d'électricité et d'automatisation ◆ Achat d'équipements pour des procédés spéciaux (fonderie, injection de produits chimiques...) ◆ Achat de génératrices, de moteurs, d'équipements électriques ◆ Achat d'équipements de procédés (séparateurs, tamis, agitateurs...) ◆ Services d'entretien, de sécurité, de suivi ◆ Location d'équipements, de véhicules...

	◆ Équipements de chauffage, de ventilation, de climatisation, de dépoussiérage; pompes; vannes; compresseurs; équipements de chauffage... ◆ Systèmes de contrôle, de mesure ◆ Achat de matériaux pour bâtiments
FERMETURE ET RESTAURATION	
11. Mise en conformité selon les normes en vigueur 12. Démantèlement des équipements 13. Remise en état du site 14. Vérification en continu du site	◆ Services-conseils en environnement ◆ Travaux de démantèlement ◆ Décontamination ◆ Reboisement

Pour les projets routiers (voir carte du territoire au nord du 49^e parallèle et des infrastructures de transport, p. 11)

Phases d'un projet routier	Exemples de contrats offerts
1. Étude d'opportunité 2. Conception 3. Préparation des plans et devis, libération des emprises et appel d'offres 4. Construction 5. Évaluation, inspection 6. Mise en service et maintenance	◆ Services-conseils en génie civil et en environnement ◆ Études géologiques ◆ Services-conseils en génie ◆ Travaux de déviation ◆ Exploitation de carrière, concassage ◆ Déboisement, dessouchage, décapage, drainage... ◆ Construction de la chaussée ◆ Travaux d'assainissement ◆ Réalisation d'ouvrages de franchissement ◆ Entretien de la chaussée ◆ Déneigement

Pour les projets portuaires et ferroviaires

Phases d'un projet portuaire ou ferroviaire	Exemples de contrats offerts
1. Étude de faisabilité 2. Ingénierie préliminaire 3. Ingénierie détaillée 4. Préparation des plans et devis et appel d'offres 5. Construction 6. Évaluation et inspection 7. Mise en service et maintenance	◆ Services-conseils en génie civil et en environnement ◆ Études géologiques ◆ Études économiques ◆ Services-conseils en génie ◆ Études géotechniques ◆ Services-conseils en génie ◆ Achat de matériaux ◆ Exploitation de carrière, concassage ◆ Terrassement ◆ Travaux d'assainissement ◆ Construction du quai ou de la voie ferrée ◆ Construction des routes d'accès ou des ouvrages de franchissement ◆ Entretien ou réfection ◆ Déneigement

Pour tous les types de projets

Types de travaux	Exemples de contrats offerts
1. Communication	◆ Production de rapports annuels ◆ Relations avec les médias ◆ Communication interne ◆ Signalisation ◆ Accueil et encadrement des visiteurs
2. Gestion des ressources humaines	◆ Recrutement ◆ Sélection ◆ Formation ◆ Mise en place de systèmes de gestion
3. Logement des travailleurs	◆ Construction de bâtiments ◆ Entretien des bâtiments ◆ Achat de matériaux divers
4. Alimentation du personnel	◆ Approvisionnement en denrées multiples ◆ Gestion des cuisines
5. Conseil juridique	◆ Rédaction de contrats ◆ Avis juridique ◆ Conseil
6. Conseil en gestion et en finance	◆ Analyse financière ◆ Montage financier ◆ Soutien au développement organisationnel ◆ Soutien au développement du processus de production

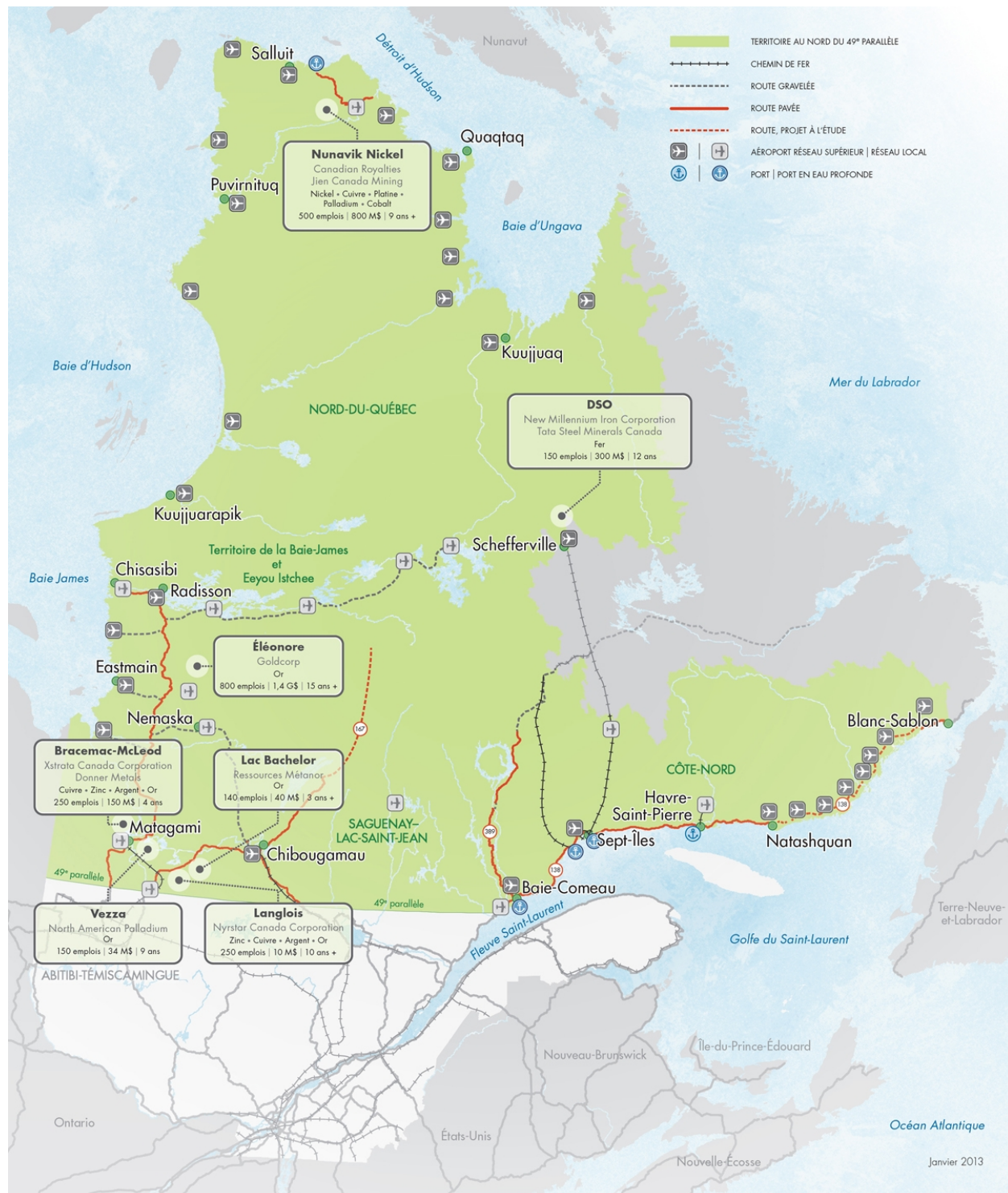
1.2 Carte du territoire au nord du 49^e parallèle et des infrastructures de transport



1.3 Carte des mines actives



1.4 Carte des projets en développement, 2012-2013



Activité 1

Quelles occasions d'affaires le Nord vous offre-t-il?

À partir des cartes de projets et des listes présentées à cette étape, repérez deux ou trois types de projets ou de contrats qui pourraient, à première vue, être intéressants pour votre entreprise.

Types de projets	Contrats potentiels
Projet 1	
Projet 2	
Projet 3	

Étape 2 : Exigences des donneurs d'ordres

Pourquoi cette étape?

Pour connaître les exigences auxquelles vous devez répondre pour vous qualifier auprès des grands donneurs d'ordres.

Quelques données

Les grands donneurs d'ordres souhaitent élargir leurs banques de fournisseurs, car ils doivent se préparer à une augmentation importante de leur volume d'activité. Même ceux qui ne traitaient pas avec des PME souhaitent le faire maintenant.

Les outils

- 2.1 Liste des principaux donneurs d'ordres
- 2.2 Définitions des éléments considérés par les différents donneurs d'ordres
- 2.3 Intégration du développement durable dans les pratiques
- 2.4 Chaîne d'approvisionnement
- 2.5 Système Cognibox



Un conseil

Il est important pour un nouveau fournisseur de se démarquer, d'apporter des solutions innovantes, notamment en ce qui concerne les coûts. Les donneurs d'ordres recherchent des gens qui vont nouer avec eux des relations de partenariat et les aider à devenir plus performants.

2.1 Liste des principaux donneurs d'ordres

AECOM	Nemaska Lithium
Alcoa Baie-Comeau	New Millennium Iron Corporation – Tata Steel Minerals Canada
Aluminerie Alouette	Quest Rare Minerals
ArcelorMittal Mines Canada	Ressources d'Arianne
Canadian Royalties	Ressources Métanor
Champion Iron Mines	Ressources Strateco
Cliffs Québec Mine de fer	Rio Tinto, Fer et Titane
Corporation Éléments Critiques	Rio Tinto IOC
CREECO (Compagnie des entreprises crie de développement économique)	Roche
Focus Minerals (FML)	SNC-Lavalin
Galaxy Resources – Lithium One	Stornoway Diamond Corporation
Goldcorp – projet Éléonore	Tecsalt international
Hydro-Québec	Western Troy Capital Resources
MDN– Iamgold Corporation	Xstrata Copper Canada
Métaux BlackRock	Xstrata Nickel Mine Raglan
Mine Arnaud	Xstrata Zinc Mine Matagami
Mines Aurizon	

Organisations régionales

Administration régionale crie	ComaxNORD
Administration régionale Kativik	Conseils de bande innus
CMAX	Secrétariat aux alliances économiques
Comax Minganie	Nation Crie – Abitibi-Témiscamingue
	Société Makivik

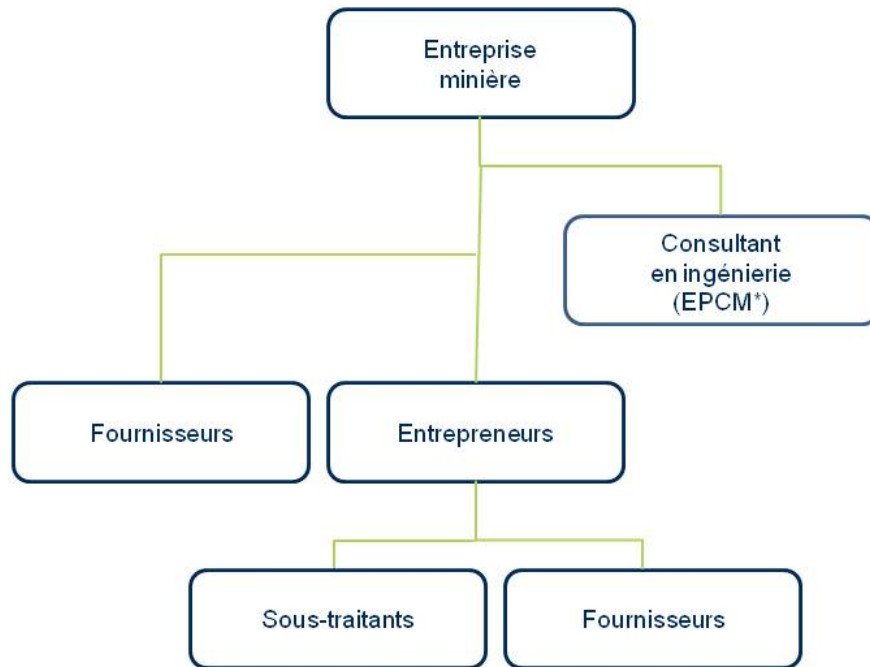
2.2 Définitions des éléments considérés par les différents donneurs d'ordres

- ◇ **Solidité financière** : fait référence à la capacité d'investissement des entreprises, à leur capacité d'attendre les paiements de leurs travaux et à l'appui qu'elles peuvent recevoir de leurs banquiers.
- ◇ **Capacité de production et spécifications techniques** : fait référence aux capacités d'une entreprise d'accroître sa production, à ses capacités de conception, d'innovation et d'amélioration de sa compétitivité, ainsi qu'à l'ensemble de ses capacités techniques et de suivi des projets.
- ◇ **Santé et sécurité** : fait référence aux résultats passés de l'entreprise en matière de santé et sécurité ainsi qu'à ses pratiques actuelles dans ce domaine.
- ◇ **Qualification et compétences des équipes** : fait référence à l'expérience et à la compétence des employés et aux plans de développement des compétences des entreprises.
- ◇ **Services et logistique de transport** : fait référence à l'expérience de l'entreprise dans l'intervention en chantiers éloignés, dans le déplacement des équipements et des personnes dans des zones nordiques et dans la prestation de services dans ces régions.
- ◇ **Retombées sur le développement local** : fait référence aux ententes déjà établies avec les communautés nordiques ainsi qu'à la capacité des entreprises d'établir de telles ententes.
- ◇ **Gestion environnementale** : fait référence aux pratiques actuelles et passées de l'entreprise en matière environnementale, aux caractéristiques environnementales des produits et services et à la capacité de l'entreprise de répondre aux exigences du contrat en cette matière.
- ◇ **Gestion de la qualité** : fait référence aux normes et aux certifications reconnues dans chaque secteur d'activité, aux plans et aux pratiques d'amélioration continue de l'entreprise et aux systèmes de contrôle de la qualité des produits et services.
- ◇ **Gouvernance et éthique des affaires** : fait référence aux valeurs de l'entreprise et à leur compatibilité avec celles des donneurs d'ordres; cela concerne aussi la capacité de l'entreprise de partager ses données.

2.3 Intégration du développement durable dans les pratiques

L'intégration du développement durable dans les pratiques signifie pour les grands donneurs d'ordres de mettre en place des systèmes dans les domaines suivants :	Leurs fournisseurs doivent intégrer ces pratiques par des mesures comme celles-ci :
Gestion de l'environnement	
Études d'impact Obtention d'un certificat d'autorisation environnementale Politique environnementale et pratiques en conformité avec le certificat Programmes de formation et de sensibilisation Gestion des déversements Remise en état des sites Gestion de la perturbation du sol	Système de gestion environnementale en conformité avec le certificat d'autorisation du donneur d'ordres Utilisation des techniques et technologies spécifiées dans les projets Respect des règlements locaux en territoire autochtone et municipal et en zone protégée Participation aux formations organisées par le donneur d'ordres
Santé et sécurité au travail	
Programmes de prévention des lésions Manuel de santé et sécurité Sécurité sur le chantier et hors chantier Formation Présence sur le chantier de secouristes, de personnel infirmier Procédures d'évacuation d'urgence	Participation aux formations du donneur d'ordres Connaissance des services disponibles Formation d'employés en secourisme Disponibilité de trousse de premiers soins conformes Pratique d'examen médicaux des travailleurs Maintien d'un taux personnalisé de cotisation à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) égal ou inférieur à celui du secteur
Éthique et gouvernance	
Code d'éthique des administrateurs Code de conduite des travailleurs Présence de valeurs communes Transparence et communication Saine gestion d'entreprise	Transparence dans le suivi du projet Gestion des ressources humaines selon les normes Communication fluide avec le donneur d'ordres, les autres fournisseurs et les communautés locales Respect des normes et règlements
Développement local	
Établissement d'ententes avec les communautés Embauche locale de travailleurs Approvisionnement local Prise en compte des préoccupations des autochtones Gestion territoriale multiutilisateur	Embauche locale dans la mesure du possible Approvisionnement local dans la mesure du possible Contribution au développement local Respect des pratiques locales

2.4 Chaîne d'approvisionnement



* EPCM: Engineering, Procurement and Construction Management.

2.5 Système Cognibox

Cognibox est un système intégré de gestion en ligne de la sous-traitance dont les renseignements sont sécurisés.

Pour les donneurs d'ordres inscrits, le système permet entre autres de gérer les éléments suivants :

- ◇ la présélection des sous-traitants les plus performants selon des exigences précises;
- ◇ la qualification des sous-traitants pour une durée déterminée selon de l'information pointue;
- ◇ le suivi des travaux;
- ◇ le contrôle des formations en santé et sécurité des sous-traitants;
- ◇ les formations requises;
- ◇ les permis à obtenir;
- ◇ les bonnes pratiques à implanter;
- ◇ des notes confidentielles sur leurs sous-traitants.

Pour les sous-traitants inscrits, le système comporte les avantages suivants :

- ◇ une connaissance précise des exigences de qualification du client auprès duquel ils veulent se qualifier;
- ◇ la possibilité de remplir des formulaires en ligne et de les expédier section par section;
- ◇ la possibilité de suivre l'évolution de leur dossier;
- ◇ la réception d'alertes lors des échéances;
- ◇ des renseignements qui leur permettent d'assurer la formation de leur personnel en santé et sécurité à un meilleur coût et de gérer la qualification de leurs employés en cette matière;
- ◇ un appui pour mettre en place un système de gestion des risques adapté à leurs travaux par le module « Analyse sécuritaire et environnementale des tâches (ASET) ».

À noter : De nombreux donneurs d'ordres demandent à leurs fournisseurs d'être inscrits au système Cognibox.

Étape 3 : Conditions d'intervention dans le Nord

Pourquoi cette étape?

Pour connaître le contexte dans lequel se déroulent les projets nordiques et vous y préparer.

Quelques données

- ◇ Un petit appartement en demi-sous-sol coûte à Schefferville 2 500 \$ par mois; pour louer une maison, il faut prévoir entre 4 000 \$ et 6 000 \$ par mois.
- ◇ Mieux vaut ne pas oublier d'articles au moment des envois par bateau, car par avion, il faudra payer 6 \$ le kilo de matériel.
- ◇ Le coût de l'électricité dans le Grand-Nord s'élève à 50 ¢ du kilowatt-heure, alors qu'il est de 3 ¢ au sud.
- ◇ L'écart entre le coût de la vie à Kuujuaq et à Québec est de 66 %. Or, Kuujuaq est la moins chère des villes du Nunavik.

Les outils

- | | |
|---|---|
| 3.1 Carte climatique du territoire au nord du 49 ^e parallèle | 3.4 Carte de la répartition des communautés autochtones |
| 3.2 Carte des infrastructures de transport | 3.5 Réglementations |
| 3.3 Tableau des distances en temps de transport | 3.6 Quatre incontournables d'une réussite dans le Nord |

Qu'en est-il pour votre entreprise?

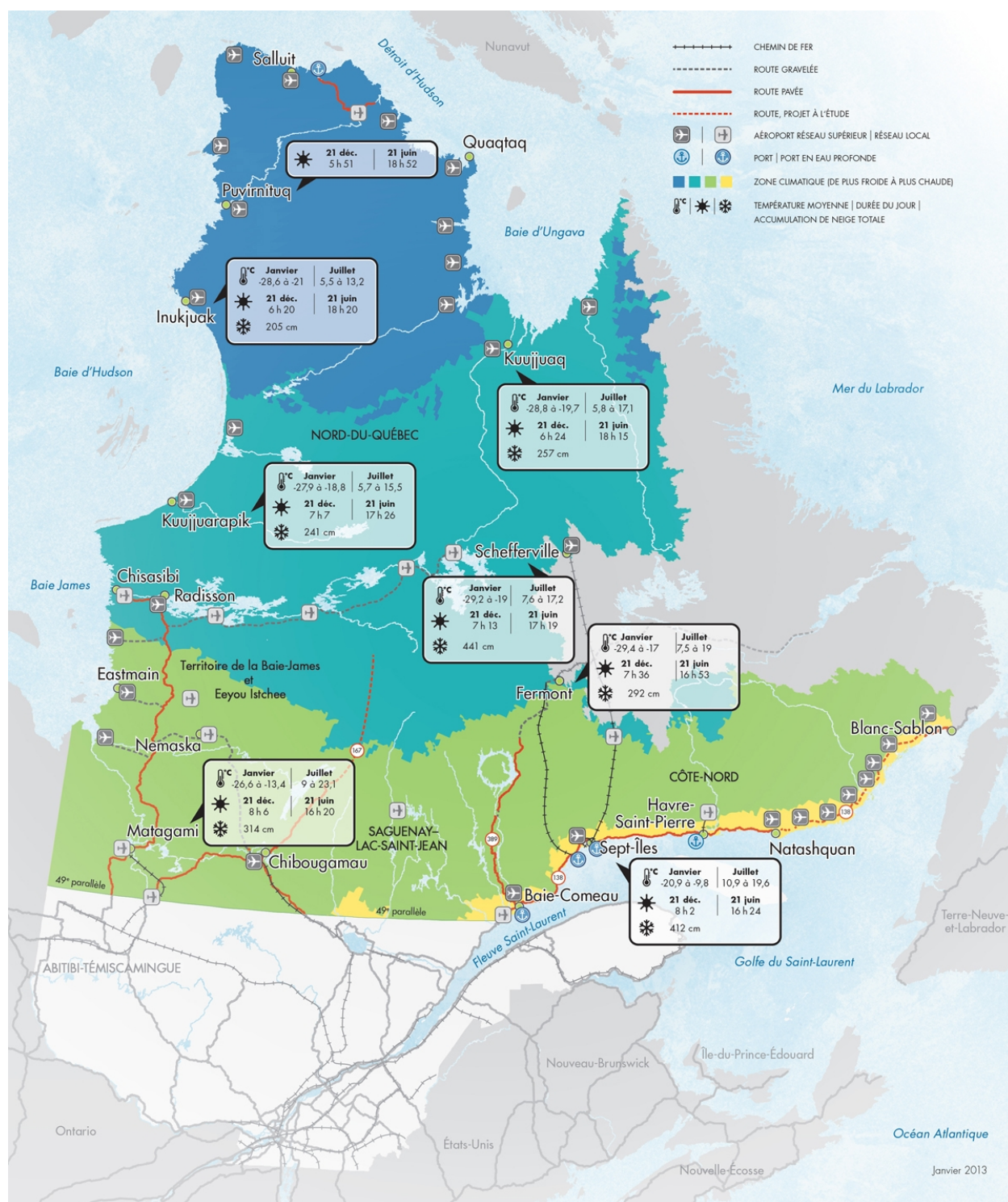
Activité 2 – Où sont vos défis?



Un conseil

Créez des liens humains avant de vouloir établir des liens d'affaires. Les autochtones ont bien des raisons de se méfier d'un nouvel arrivant : il faut prendre le temps de gagner leur confiance.

3.1 Carte climatique du territoire au nord du 49^e parallèle



3.2 Carte des infrastructures de transport



3.3 Tableau des distances en temps de transport

Trajet	Distance en km	Temps de déplacement				Moyens combinés
		Route	Train	Avion		
				Vol standard	Vol direct	
Rouyn-Noranda – projet Éléonore	739	10 h 40 : via route 109 N et route de la Baie-James	S. O.	S. O.	1 h 30	S. O.
	722	11 h 20 : via route de la Baie-James	S. O.	S. O.		S. O.
Rouyn-Noranda – Radisson	905	11 h : via route de la Baie-James	S. O.	Jour 1 : 2 h Jour 2 : 45 min	1 h 40	S. O.
Rouyn-Noranda – Chibougamau	490	5 h 40 : via route 113 N	S. O.	S. O.	1 h 5	S. O.
	513	7 h : via Transcanadienne et route 113 N				
Québec – Schefferville	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	2 h 40	S. O.
Montréal – Salluit	S. O.	S. O.	S. O.		5 h 20	S. O.
Baie-Comeau – Fermont	585	7 h 20 : via route 389				
Sept-Îles – Schefferville	S. O.	S. O.	12 h	1 h 25	1 h 30	S. O.
Sept-Îles – Fermont	499	11 h 10 : via chemin de la réserve faunique de Port-Cartier–Sept-Îles (sauf l'hiver)	S. O.	S. O.		De Sept-Îles à Wabush par avion : 55 min De Wabush à Fermont par route : 35 min
						De Sept-Îles à Emeril Junction en train : 7 h De Emeril Junction à Fermont en voiture : 1 h 30
Chibougamau – Mistissini	88	1 h : via route 167 N	S. O.	S. O.		S. O.
Port-Cartier – Fermont	734	10 h 15 : via Baie-Comeau	10 h 30	S. O.	S. O.	S. O.
	484	11 h 5 : via chemin de la réserve faunique de Port-Cartier–Sept-Îles (sauf l'hiver)				

3.4 Carte de la répartition des communautés autochtones



Les principales nations autochtones

Le territoire du Nord québécois est occupé par quatre groupes autochtones, distribués ainsi :

- ◇ **Les Inuits** : ils sont près de 10 000, répartis majoritairement dans 14 villages situés sur les littoraux de la baie d'Hudson, du détroit d'Hudson et de la baie d'Ungava.
- ◇ **La nation crie** : elle regroupe quelque 16 000 personnes réparties principalement en neuf communautés situées sur la côte est de la baie James ainsi que dans l'arrière-pays de ce bassin hydrographique.
- ◇ **La nation innue** : elle regroupe 16 000 personnes, dont 9 300 vivent sur le territoire au nord du 49^e parallèle. Huit communautés sont situées en Côte-Nord et une au Saguenay–Lac-Saint-Jean.
- ◇ **La nation naskapie** : elle rassemble 1 000 personnes vivant à 15 km au nord de Schefferville.

3.5 Réglementations

Le Nord québécois est assujéti aux mêmes lois et règlements environnementaux que le Québec méridional. La principale loi est la Loi sur la qualité de l'environnement, dont l'article 22 stipule que les activités économiques provoquant des rejets nécessitent au préalable la délivrance d'un certificat d'autorisation. Les fournisseurs doivent donc se conformer aux certificats d'autorisation de leur donneur d'ordres.

De plus, bon nombre de projets nordiques doivent utiliser des techniques et des technologies environnementales précises à la suite d'études d'impact sur l'environnement. Les sous-traitants doivent donc connaître ces procédures tout comme le Règlement sur les matières dangereuses et s'y soumettre. Les donneurs d'ordres donnent de l'information et même de la formation à ce sujet.

Après différentes ententes avec les nations autochtones, la procédure d'évaluation environnementale propre au territoire nordique se distingue maintenant par une participation active des autochtones qui y habitent. La Loi sur les villages cris et le village naskapi leur permet d'adopter des règlements relatifs à la protection et à la qualité de l'environnement et du milieu social ainsi qu'à la protection et à l'utilisation des ressources naturelles sur leur territoire.

Une loi est aussi en préparation pour définir des aires protégées sur une partie importante du territoire. Ces aires seront régies par un encadrement légal particulier. En vertu de la Loi sur la conservation du patrimoine naturel, il y a actuellement six types d'aires protégées, et on compte créer sept réserves de biodiversité dans le nord du Québec en plus de la réserve aquatique de la rivière Harricana Nord.

Les villages nordiques font face à des problèmes particuliers concernant entre autres l'approvisionnement en eau potable, le traitement des eaux usées et la contamination des sources d'approvisionnement en eau. Cette situation exige le respect rigoureux de certaines pratiques, qui peuvent différer d'un lieu à un autre.

D'autres lois ou règlements doivent être pris en compte dans les projets nordiques :

- ◇ Loi canadienne sur la protection de l'environnement;
- ◇ Code canadien du travail;
- ◇ Réglementation sur l'eau;
- ◇ Règlement sur l'assainissement de l'atmosphère.

3.6 Quatre incontournables d'une réussite dans le Nord

Tisser des relations harmonieuses avec les communautés nordiques

- ◇ Assurer aux communautés nordiques présentes sur le territoire des retombées économiques et sociales : formation rémunérée, emplois, partenariats avec des entreprises nordiques, soutien à la création d'entreprises autochtones, investissement dans des infrastructures communautaires ou culturelles, partage d'installations avec les communautés, participation à la création de lieux de formation, etc.
- ◇ Travailler en collaboration avec les communautés nordiques en favorisant la communication : comités mixtes, élaboration d'ententes et respect des ententes intervenues, préparation des employés venus de l'extérieur à la collaboration avec les employés autochtones.
- ◇ Tenir compte de la diversité des communautés nordiques : chacune des communautés a ses particularités et ses besoins, et ce que l'une a accepté ne sera pas nécessairement accepté par l'autre.

Protéger l'environnement

- ◇ Mettre en œuvre les mesures d'atténuation prévues dans les études d'impact environnementales et les certificats d'autorisation, et négocier de nouvelles mesures de bonne foi si les premières ne s'avèrent pas efficaces ou si de nouvelles techniques sont disponibles.
- ◇ Adopter des plans de protection de l'environnement, de mitigation des dommages ou de restauration de l'environnement.
- ◇ Chercher rapidement des solutions pour ce qui concerne les contaminations ou la pollution, car ces aspects ont une importance capitale pour les communautés locales.

Gérer les ressources humaines avec attention

- ◇ Gérer les risques de désordre chez les employés : armes à feu, drogue, alcool.
- ◇ Avoir des règles de gouvernance claires, documentées et mises en pratique par tous.
- ◇ Respecter les ententes et les conventions collectives qui s'appliquent sur le territoire nordique.
- ◇ Offrir les formations requises avant même de soumissionner.

Planifier rigoureusement les aspects logistiques et administratifs

- ◇ Bien évaluer les conditions de transport et planifier, parfois des mois à l'avance, les envois de matériel et les déplacements.
- ◇ Planifier avec soin le déplacement, le logement et le ravitaillement des employés.
- ◇ Assurer une autonomie en ce qui concerne le transport sur place.
- ◇ Organiser des suivis administratifs rigoureux : facturation, paiements, formation, conventions, exigences particulières des différents donneurs d'ordres.

Activité 2

Où sont vos défis?

Parmi les incontournables suivants, quels sont ceux qui peuvent, à première vue, représenter des défis pour votre entreprise au regard des projets que vous avez en tête actuellement? Et comment?

Éléments incontournables	Comment représentent-ils des défis?
L'établissement et le maintien de relations avec les communautés nordiques ☐ Retombées locales ☐ Structures de collaboration	
La protection de l'environnement ☐ Application de mesures efficaces ☐ Utilisation de techniques de pointe	
La gestion des ressources humaines ☐ Recrutement ☐ Rétention ☐ Formation ☐ Encadrement ☐ Conditions de vie	
La logistique et l'administration ☐ Transport ☐ Logement ☐ Suivi administratif	

Étape 4 : Réflexion stratégique

Pourquoi cette étape?

Pour mesurer les forces et faiblesses de votre entreprise relativement aux exigences et aux conditions des projets dans le Nord, pour évaluer les opportunités et les contraintes que présentent les projets nordiques et en évaluer les risques au regard des objectifs de développement de votre entreprise.

Quelques données

« Quand une entreprise du sud obtient un contrat avec la plus basse soumission, on se dit qu'elle a dû oublier de calculer certaines choses. »

Guillaume Marquis, président de Métal Marquis.

Les outils

- 4.1 Autodiagnostic interne : vos forces et vos faiblesses
- 4.2 Opportunités et contraintes



Un conseil

Si vous souhaitez faire des affaires dans le Nord, il est important de penser à long terme.

4.1 Autodiagnostic interne : vos forces et vos faiblesses

Le questionnaire suivant vous permet de vous évaluer dans chacun des domaines pour lesquels les donneurs d'ordres ont des exigences.

À partir des questions de chaque section, évaluez-vous sur une échelle de 1 à 10, 10 représentant une situation idéale et 1, une situation très problématique.

Solidité financière

Avez-vous la capacité financière de réaliser de gros contrats sans recevoir de paiement pendant plusieurs mois?

- ◇ Détenez-vous une cote de crédit favorable? (Connaissez-vous votre cote de crédit de Dun & Bradstreet?)
- ◇ Votre banquier vous soutient-il dans vos plans de développement des affaires?
- ◇ Êtes-vous prêts à investir beaucoup de temps et d'argent pour entretenir des relations à long terme avec les donneurs d'ordres du Nord?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre solidité financière?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Capacité de production et spécifications techniques

Êtes-vous capables d'augmenter considérablement votre capacité de production à l'intérieur d'un délai très court avec tout ce que cela implique comme changements (embauche de nouvelles ressources, répercussions sur les clients existants, disponibilité et entretien des équipements, constance de la qualité, etc.)?

- ◇ Disposez-vous d'une capacité technique à l'interne (ingénieurs, techniciens, service de conception ou de recherche et développement) pour innover et créer des produits et services?
- ◇ Offrez-vous des produits et services qui vont permettre aux clients de diminuer leurs coûts de production ou d'améliorer leurs produits? Comment votre offre de produits et de services se compare-t-elle à celle de vos principaux concurrents?
- ◇ Avez-vous mis en place, dans votre usine, des pratiques de production à valeur ajoutée afin d'améliorer votre compétitivité (prix, qualité, délais, etc.)?
- ◇ Avez-vous un système ou du personnel pour la planification et l'ordonnancement de la production vous permettant de suivre l'avancement des projets et de répondre efficacement à des urgences?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre capacité de production?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Santé et sécurité

Avez-vous des statistiques sur vos performances en santé et sécurité au travail?

- ◇ Pouvez-vous démontrer que votre taux personnalisé de cotisation à la CSST est inférieur ou égal à la moyenne de votre secteur?
- ◇ Votre personnel dispose-t-il des compétences et des certifications en santé et sécurité requises et exigées par les donneurs d'ordres?
- ◇ Avez-vous un manuel de santé et sécurité au travail et êtes-vous prêts à le partager?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre dossier santé et sécurité?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qualification et compétences des équipes

Quelle proportion de vos employés a plus de cinq ans d'expérience dans votre domaine d'affaires?

- ◇ Avez-vous un plan de développement des compétences de vos employés axé sur la polyvalence?
- ◇ Avez-vous la capacité de développer les compétences qui vous manquent?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualification et les compétences de vos équipes?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Services et logistique de transport

Avez-vous de l'expérience sur les chantiers éloignés de votre usine et à l'exportation (vente, installation de vos équipements, service après-vente, etc.)?

- ◇ Êtes-vous en mesure de transporter et de loger vos employés et vos produits près des chantiers, et ce, à des coûts concurrentiels? Connaissez-vous les coûts de transport et de logement dans le Nord? Êtes-vous au fait des disponibilités limitées en logement dans certaines régions?
- ◇ Avez-vous sondé vos ressources afin de savoir si elles étaient prêtes, au besoin, à se déplacer dans le Nord pour de longues périodes?
- ◇ En tant qu'entreprise, pouvez-vous gérer l'absence de ces ressources pour des périodes plus ou moins longues?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous vos compétences en logistique de transport?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Retombées sur le développement local

Avez-vous établi des partenariats avec des entreprises nordiques qui pourraient collaborer à votre démarche d'affaires?

- ◇ Avez-vous déjà collaboré avec des entreprises autochtones ou embauché des travailleurs autochtones?
- ◇ Connaissez-vous les produits et services disponibles dans les communautés du Nord?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous vos compétences pour gérer les retombées sur le développement local?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion environnementale

Avez-vous la capacité de respecter les différentes exigences des donneurs d'ordres et celles des réglementations applicables?

- ◇ Disposez-vous d'un système de gestion environnementale documenté?
- ◇ Votre produit ou votre service se démarque-t-il par ses qualités environnementales ou son efficacité énergétique ou réduit-il plutôt les impacts environnementaux?
- ◇ Avez-vous eu des incidents ou des infractions environnementaux au cours des cinq dernières années?
- ◇ Êtes-vous en mesure de livrer un produit ou service en utilisant très peu d'eau ou de matières sur place et en générant un minimum de déchets (y compris les emballages)?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre dossier environnemental?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion de la qualité

Est-ce que votre entreprise satisfait aux normes et détient les certifications reconnues pour votre secteur d'activité?

- ◇ Votre entreprise est-elle certifiée selon une norme qualité reconnue comme ISO 9001 (ou selon une norme sectorielle)?
- ◇ Possédez-vous un manuel et un plan qualité?
- ◇ Avez-vous mis en place un système de contrôle qualité (inspection à la réception, en cours et finale)?
- ◇ Mesurez-vous votre taux de rejets et avez-vous des plans pour le réduire?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre gestion de la qualité?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gouvernance et éthique des affaires

Êtes-vous prêts à partager de façon transparente des données confidentielles de votre entreprise (états financiers, performance, litiges, etc.)?

- ◇ Connaissez-vous les valeurs des donneurs d'ordres? Partagez-vous ces valeurs?
- ◇ Avez-vous un code d'éthique ou de conduite pour la direction et les employés?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre gouvernance?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que devez-vous améliorer?

Dans la perspective où vous décidez de rechercher des contrats dans le Nord, où se situent vos principaux défis en fait d'amélioration?

Thèmes	Qu'est-ce qui vous manque?	Comment l'acquérir?
Solidité financière		
Capacité de production et spécifications techniques		
Santé et sécurité		
Qualification et compétences des équipes		
Services et logistique de transport		
Retombées sur le développement local		
Gestion environnementale		
Gestion de la qualité		
Gouvernance et éthique des affaires		

4.2 Opportunités et contraintes

Le Nord offre d'immenses possibilités. Mais celles-ci peuvent-elles contribuer véritablement à la croissance de votre entreprise? Y a-t-il correspondance entre les objectifs poursuivis par votre entreprise et les possibilités offertes dans le Nord?

Si vous avez réalisé une démarche de planification stratégique, référez-vous aux objectifs que vous vous étiez fixés et aux stratégies que vous aviez déterminées afin de vérifier si les possibilités qu'offrent des projets dans le Nord peuvent se conjuguer avec les choix retenus dans votre planification stratégique. Si vous n'avez pas effectué de démarche de planification stratégique, nous vous suggérons d'en faire une.

Les questions suivantes vous aideront à amorcer une réflexion stratégique qui vous sera profitable à long terme. Elles pourront vous éviter de prendre une voie qui n'est pas avantageuse pour vous. Elles vous aideront à évaluer les opportunités et les contraintes que représentent les projets du Nord. Réfléchissez-y personnellement et discutez-en avec vos collaborateurs.

Pour chacun des 10 thèmes suivants, indiquez si les projets nordiques auxquels vous pensez constituent une occasion à saisir ou une contrainte pour votre évolution. Notez vos réflexions à ce sujet.

	Opportunités	Contraintes
	CONTINUITÉ DANS VOS CHOIX	
1.	Les contrats proposés par les grands donneurs d'ordres dans le Nord correspondent aux types de contrats que votre entreprise recherche pour sa croissance. ☐ ☐ ☐	Les contrats proposés par les grands donneurs d'ordres demandent des changements d'orientation majeurs pour votre entreprise. ☐ ☐ ☐
	CONTEXTE SOCIAL	
2.	Le contexte social dans lequel s'inscrivent les contrats nordiques représente des occasions d'amélioration ou de croissance pour votre entreprise. ☐ ☐	Le contexte social dans lequel s'inscrivent les contrats nordiques vous apportera beaucoup de difficultés et ne vous aidera pas à croître. ☐ ☐

	Opportunités	Contraintes
	SITUATION FINANCIÈRE	
3.	Les contrats nordiques vont permettre à votre entreprise d'améliorer sa situation financière ou ses marges de manœuvre. ☐ 	Les façons de fonctionner de vos clients nordiques vont faire porter une charge financière excessive à votre entreprise. ☐
	EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES	
4.	Les exigences environnementales et le contexte d'exploitation vont apporter de l'expertise à votre entreprise et lui permettre d'améliorer ses performances dans le domaine environnemental. ☐ 	Les exigences environnementales sont trop lourdes pour votre entreprise et vont entraver sa croissance. ☐
	CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES	
5.	Les exigences en matière d'évolution technologique qui caractérisent les contrats nordiques vous permettront d'acquérir des capacités transférables à d'autres types de contrats. ☐ 	Les changements technologiques exigés par les des contrats nordiques sont difficilement transférables à vos autres types de contrats. ☐

	Opportunités	Contraintes
	ENCADREMENT	
6.	Le soutien apporté par les grands donneurs d'ordres à leurs fournisseurs représente un moyen efficace d'amélioration continue pour votre entreprise. ☐ 	L'encadrement des grands donneurs d'ordres vous pèse et ne représente pas d'avantages pour vous. ☐
	QUALITÉ	
7.	La qualité de vos produits et services vous permettra d'être compétitifs dans le marché nordique, de vous distinguer de vos concurrents et de devenir des fournisseurs de choix pour les donneurs d'ordres. ☐ 	Vos produits et services ne se distinguent pas beaucoup de ceux de vos concurrents, ce qui vous rend vulnérables vis-à-vis des donneurs d'ordres. ☐
	CAPACITÉS DISTINCTIVES	
8.	Les contrats offerts dans le Nord correspondent à ce que vous réussissez habituellement le mieux. ☐ 	Les contrats offerts dans le Nord vous feront sortir de votre zone d'excellence. ☐

	Opportunités	Contraintes
	VALEUR DE L'EXPÉRIENCE	
9.	Votre entreprise pourrait mettre à profit son expérience acquise dans le Nord pour poursuivre sa croissance si elle n'y avait plus de contrats après quelques années. ☐	Votre entreprise souffrirait beaucoup si, après quelques années, elle perdait ses contrats dans le Nord, car elle ne pourrait pas faire valoir cette expérience ailleurs. ☐
	CHOIX DE MARCHÉ	
10.	Compte tenu du contexte général, les contrats nordiques représentent le marché le plus accessible pour assurer la croissance de votre entreprise. ☐	Il existe d'autres marchés plus faciles à conquérir pour assurer la croissance de votre entreprise. ☐

Quelles sont vos forces, vos faiblesses, et votre évaluation des opportunités et des contraintes?

FORCES Ex. : « Nous avons, au sein de notre entreprise, des gens qui peuvent offrir des techniques de pointe peu présentes chez nos concurrents. »	FAIBLESSES Ex. : « Nos employés de haut niveau technique sont déjà trop sollicités et peu d'entre eux sont attirés par des projets nordiques. »
OPPORTUNITÉS Ex. : « Certains types de contrats peuvent assurer une croissance continue de notre expertise et garantir notre expansion à long terme. »	CONTRAINTES Ex. : « Pour garder nos experts, nous devons tenir compte de leurs préférences, car nos compétiteurs leur font des offres alléchantes. »

Étape 5 : Stratégies

Pourquoi cette étape?

Pour explorer différentes stratégies, notamment de partenariat, qui peuvent diminuer le risque.

Quelques données

- ◇ Le Nord québécois compte plus de 3 700 établissements industriels et commerciaux.
- ◇ Les COMAX, comités de maximisation, sont des organismes qui ont pour mission de favoriser les retombées locales dans les régions nordiques. Ils aident les entreprises du sud à créer des liens avec les entreprises et les communautés nordiques et sont de bon conseil pour les nouvelles entreprises qui s'intéressent au Nord québécois.

Les outils

- 5.1 Stratégies à explorer
- 5.2 Avantages des stratégies de partenariat dans les projets nordiques, conditions de succès et risques
- 5.3 Quelques exemples de succès



Un conseil

Avant de se lancer dans un partenariat avec une entreprise, il faut vérifier les antécédents de celle-ci. Les surprises peuvent coûter cher.

5.1 Stratégies à explorer

Se qualifier et soumissionner directement

Il s'agit de franchir les démarches de préqualification et de qualification imposées par les donneurs d'ordres. Chaque donneur d'ordres dispose de procédures et de systèmes qui lui sont propres.

Chercher un contrat de gré à gré

Les contrats de gré à gré sont établis surtout dans les cas où un donneur d'ordres a déjà fait affaire avec un fournisseur qualifié dont il a été satisfait des services. Cette formule est aussi utilisée pour recourir à une expertise pointue dans des domaines où la concurrence est peu présente ou encore lorsque le donneur d'ordres est pressé.

Créer une alliance avec un partenaire pour une soumission commune

Il s'agit de s'allier avec une entreprise à laquelle on peut offrir un service complémentaire, par exemple une entreprise bien implantée dans le Nord. Les grands donneurs d'ordres préfèrent faire affaire avec des entreprises qui ont l'expérience des conditions nordiques. Actuellement, la demande est telle que les entreprises du Nord souhaitent des partenariats avec des entreprises du sud qui leur apportent soit une nouvelle expertise, soit de plus grandes capacités de production.

Investir chez un partenaire déjà fournisseur des donneurs d'ordres

De plus en plus d'entreprises du sud investissent dans des entreprises du Nord. Cette stratégie leur permet de bénéficier de l'expérience des entreprises du Nord et de leur apporter de nouveaux moyens financiers et technologiques, ce qui favorise la croissance des deux entreprises concernées. Nous donnons un exemple de cette stratégie à la fin de ce document.

Vendre une participation dans son entreprise à un partenaire

C'est la stratégie inverse de la précédente, et elle peut donner accès aux mêmes avantages. Elle permet, par exemple, à une firme spécialisée en environnement de se joindre à une firme de génie-conseil et d'offrir une gamme plus large de services appréciés des donneurs d'ordres.

Obtenir un contrat d'un sous-traitant

Il peut être plus facile d'obtenir un contrat d'un sous-traitant plutôt que d'un grand donneur d'ordres, dont les exigences sont très élevées. Ce type de contrat peut être l'occasion de développer avec le sous-traitant des relations qui mèneront à un partenariat plus stable et plus complet, et même à des prises de participation.

Acheter une entreprise ayant déjà un carnet de commandes

Les capacités financières de certaines entreprises leur permettent cette stratégie. Il est important de bien vérifier si le personnel de l'entreprise est désireux à s'adapter aux conditions nordiques. C'est la clé de voûte du succès, d'après les gens d'expérience.

Créer une coentreprise

Il s'agit ici de créer une nouvelle entité à partir d'entreprises existantes, soit pour augmenter les capacités de production, soit pour mettre au point une meilleure synergie ou une offre nouvelle à partir de capacités complémentaires.

Investir dans son entreprise afin de corriger les éléments non conformes aux exigences des donneurs d'ordres

Les exigences des donneurs d'ordres finissent toujours par atteindre l'ensemble des fournisseurs. Cette stratégie ne peut que donner de bons résultats à long terme, car elle permettra de soumissionner à une gamme étendue de projets.

Acquérir de l'expertise et de l'équipement

De tels investissements peuvent permettre de répondre à de nouveaux appels d'offres et de faire valoir de nouvelles capacités à la fois auprès des donneurs d'ordres et de leurs fournisseurs directs.

Faire affaire avec un agent manufacturier

Cette stratégie est particulièrement adaptée aux entreprises qui fournissent des biens d'une façon répétitive : pièces, biens consommables. Les agents sont au fait des conditions de la distribution. Ils privilégient l'achat local, mais les besoins sont actuellement importants et la loi du plus bas prix est bien présente.

S'entendre avec un distributeur local

Dans ce cas, il est question de volumes importants et de prix. Cette stratégie convient particulièrement aux entreprises dont les produits ont fait leurs preuves, mais qui n'ont pas de relations ou de réseau de distribution dans le territoire visé.

Ouvrir une succursale dans le Nord

C'est la stratégie que choisissent de plus en plus de firmes de génie-conseil. Alors qu'il s'agissait il y a quelques années de petits bureaux dans lesquels on plaçait un répondeur, ces succursales sont aujourd'hui des bureaux ouverts aux heures normales, où se trouve du personnel stratégique et professionnel.

Répertoires d'entreprises du Nord

ComaxAT et ComaxNORD

www.comaxat.com/

Comax Minganie

www.comaxminganie.com/

Secrétariat aux alliances économiques nation crie – Abitibi-Témiscamingue

www.creenation-at.com/fr-ca/

5.2 Avantages des stratégies de partenariat dans les projets nordiques, conditions de succès et risques

Avantages

- ◇ Les risques et les responsabilités sont partagés.
- ◇ Les compétences particulières de chaque entreprise sont mises en valeur.
- ◇ Un bassin de main-d'œuvre plus grand est disponible.
- ◇ Les performances, les savoir-faire et les capacités d'innovation de chaque entreprise peuvent croître au contact d'une autre.
- ◇ Des contrats plus nombreux, plus complexes ou de plus grande envergure peuvent être obtenus.
- ◇ De nouvelles sources de financement sont accessibles.

Conditions de succès

- ◇ L'entente de partenariat doit donner une plus-value au client et lui permettre de se distinguer auprès des grands donneurs d'ordres.
- ◇ L'entente doit être avantageuse pour tous les partenaires et soutenir l'amélioration de leurs performances.
- ◇ Une attention doit être apportée à la création d'un climat de confiance et de collaboration.
- ◇ Des structures de gouvernance claires et communes doivent être mises en place. Une bonne convention d'actionnaires est nécessaire.
- ◇ Les désaccords doivent être gérés de façon diligente.

Risques

- ◇ Faire affaire avec une entreprise qui n'assume pas ses responsabilités.
- ◇ Faire affaire avec une entreprise qui n'a pas la capacité financière requise.
- ◇ Tenter de joindre deux cultures d'entreprise très éloignées par leurs valeurs.
- ◇ Compliquer inutilement les processus de production.
- ◇ Gérer comme si on était seul... ce qui mènera à des désaccords.

5.3 Quelques exemples de succès

Excavation Marchand & fils et Blais & Langlois

Excavation Marchand & fils, une entreprise de Victoriaville, dans les Bois-Francs, a pris récemment une participation de 70 % dans une entreprise du Nord, Blais & Langlois. Les nouveaux actionnaires sont restés au sud et le personnel de Blais & Langlois, au nord.

Blais & Langlois ont donc conservé leur expérience du Nord – plus de 50 ans – et ont accru de façon importante leurs moyens d'intervention par de nouvelles capacités financières et de nouvelles connaissances.

L'entreprise peut maintenant répondre à des appels d'offres plus importants et a vu son carnet de commandes se garnir de façon impressionnante.

L'entreprise Laval Fortin et ses partenaires

L'entreprise de construction jeannoise Laval Fortin a été fondée en 1957. Elle a acquis au fil des années une expertise dans les travaux de béton, de forage et d'injection. Dès 1982, Laval Fortin réalise son premier projet dans le Nord québécois, la construction d'une école primaire et secondaire à Kangiqsujuaq (Wakeham Bay, Nunavik), en association avec Kigiak Builders. Depuis, Laval Fortin a acquis une expertise de pointe dans les projets de construction en conditions nordiques, et ce, en partenariat avec des entreprises nordiques.

En 2004, l'entreprise établit un premier partenariat avec Mikim Contracting, une entreprise du Nunavut, fondant la nouvelle entreprise Almiq Contracting. En 2005, un partenariat est réalisé avec Johnny N. Adams, du Nunavik, pour former l'entreprise Laval Fortin Adams, qui emploie maintenant plus de 150 personnes. En 2007, Apitsiu Construction est fondée à Eastmain, à la Baie-James; la nouvelle entreprise est issue d'un partenariat avec les communautés criées et inuites. Ted Moses en est le président. Enfin, Construction Misnak, de la Basse-Côte-Nord, a aussi été formée à partir d'un partenariat avec des communautés innues et inuites de la région.

Ces partenariats prévoient une répartition des actions de 51 % pour les entreprises autochtones et de 49 % pour l'entreprise Laval Fortin. Chaque nouvelle entreprise détient un siège social dans la région et emploie des travailleurs autochtones. Cette structure permanente est complétée par des partenariats *ad hoc* pour les besoins de certains projets. Ces associations, en pleine expansion, permettent aux partenaires d'obtenir et de réaliser de plus gros projets.

R.C.M. Modulaire et SNC-Lavalin

R.C.M. Modulaire, une entreprise de Saint-Benoît-Labre spécialisée dans la construction de bâtiments préfabriqués, répond aux demandes de grands donneurs d'ordres qui ont besoin de logements dans les régions nordiques. L'entreprise a réalisé un de ses plus gros contrats récemment à Fermont, à la très grande satisfaction de SNC-Lavalin, qui souhaite poursuivre sa collaboration avec R.C.M. Modulaire.

Le président de R.C.M. Modulaire, Gilbert Trudeau, affirme que se qualifier auprès de grands donneurs d'ordres est exigeant, mais que si on réussit à leur donner ce dont ils ont besoin, la collaboration est fructueuse et peut se poursuivre longtemps.

Étape 6 : Action

Pourquoi cette étape?

Mettre en place un plan d'action qui va mener à l'obtention de contrats dans le Nord.

Quelques données

L'efficacité administrative d'une entreprise est souvent la véritable clé du succès. La capacité d'innovation d'une entreprise peut être déterminante lors de l'attribution d'un contrat.

Qu'en est-il pour votre entreprise?

Annexe 1 : Que faisons-nous?

Liens utiles

CMAX Saguenay–Lac-Saint-Jean

www.saguenaylacsaintjean.com/

cmx@cldlac.com

Cognibox

www.cognibox.com/

ComaxAT et ComaxNORD

www.comaxat.com/

Comax Minganie

www.comaxminganie.com/

ICRIQ.com – Fournisseurs miniers

http://www.icriq.com/pls/owa_rib/ribw_recherche.depart?p_lang=fr&p_portail=PLNO

Secrétariat aux alliances économiques nation crie – Abitibi-Témiscamingue

www.creenation-at.com/fr-ca/

SNC-Lavalin – inscription des fournisseurs

www.snclavalinom.com/fr/Accueil/Inscriptiondesfournisseurs.aspx



Un conseil

Les collaborations pour trouver des solutions, le « donnant, donnant » entre un fournisseur et le gestionnaire du contrat, peuvent influencer sur le résultat final d'un projet.

Les donneurs d'ordres choisissent leurs fournisseurs, mais un fournisseur peut aussi choisir son client.

Conclusion

Le Nord propose un très grand nombre de projets dans divers secteurs de l'activité économique, et cela pour encore bien des décennies.

Les entreprises de tout le Québec peuvent y trouver une place et ainsi participer au développement du Nord. Pour réussir, elles doivent relever un certain nombre de défis, afin de satisfaire aux exigences des donneurs d'ordres et de remplir les conditions particulières de réalisation d'un projet mené sur le vaste territoire nordique.

La réflexion doit cependant précéder l'action, afin de bien cibler les projets qui s'harmonisent avec les orientations et les capacités de l'entreprise.

COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER...

... pour répondre aux exigences des donneurs d'ordres et nous qualifier?

Exigences	Moyens	Responsable	Collaborateurs	Échéance	Ressources

... pour nous adapter aux conditions particulières de réalisation des projets dans le Nord?

Conditions	Moyens	Responsable	Collaborateurs	Échéance	Ressources

COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER...

... pour appliquer la stratégie choisie?				
Démarches	Responsable	Collaborateurs	Échéance	Ressources

...pour élaborer une offre concrète?				
Démarches	Responsable	Collaborateurs	Échéance	Ressources

Annexe 2 : Présentation des formateurs sur vidéo et de leur entreprise



Michel G. Gagnon

Vice-président
Finances et développement
des affaires
Aluminerie Alouette
Sept-Îles



Danny Sergerie

Superviseur
Approvisionnement
Aluminerie Alouette
Sept-Îles

Fondée en 1989, Aluminerie Alouette est l'un des producteurs d'aluminium les plus performants au monde. Elle s'est engagée à préparer l'avenir en devenant le chef de file de son domaine.

La croissance de l'organisation s'est traduite par l'expansion de l'usine, la Phase II, amorcée en septembre 2002 et terminée en mai 2005. Le chantier de la Phase II, le plus grand en construction privée au Québec, s'inscrit désormais comme une référence à l'échelle mondiale en matière de construction et de démarrage d'alumineries.



Ricky Fontaine

Directeur général
Corporation de développement économique montagnaise (CDEM)
Sept-Îles

Mise sur pied par le Conseil atikamekw montagnais au milieu des années 1980, la CDEM a vu le jour pour contrer la difficulté des entrepreneurs innus à obtenir du financement. La vision de l'organisme? Favoriser la création

d'emplois ainsi qu'une meilleure rétention des capitaux au sein des collectivités. Il ne fallait plus qu'une entente avec le gouvernement canadien, qui a été conclue en 1988, pour que la CDEM mette à profit son expertise en matière de financement d'entreprises tout en s'investissant dans divers dossiers à caractère économique.



Jack R. Blacksmith

Président
CREECO (Compagnie des entreprises crie de développement économique)
Oujé-Bougoumou, Nord-du-Québec

CREECO a pour mandat d'offrir des services et des occasions de développement économique touchant l'emploi, la formation et l'avancement de la nation crie, qui

a pour ultime objectif d'atteindre l'autosuffisance.

CREECO vise toujours l'excellence, crée des occasions, est innovatrice, structure ses stratégies d'investissement, tout en protégeant ses avoirs et en défendant ses valeurs. Les administrateurs de CREECO placent toujours les intérêts des clients et des filiales avant leurs propres intérêts.

Le comité de direction de CREECO est composé entièrement de personnes crie. CREECO, qui est reconnue comme un chef de file dans le domaine du développement économique, a déménagé de Val-d'Or à Oujé-Bougoumou en 1995.



George Peters

Président
Fonds d'exploration minière du Nunavik

Le gouvernement du Québec encourage la participation des communautés autochtones du Moyen et du Grand-Nord à la mise en valeur du potentiel minéral de ce vaste territoire peu exploré.

Le Fonds d'exploration minière du Nunavik vise à soutenir les activités de promotion du potentiel minéral, de sensibilisation à l'exploration minière, de formation de la main-d'œuvre, de prospection et d'exploration, d'aide technique et financière aux prospecteurs et d'aide à la création de sociétés d'exploration.



Guy Belleau

Directeur général
Goldcorp – projet Éléonore
Nord-du-Québec



Yan Théberge

Surintendant
construction
Goldcorp – projet Éléonore
Nord-du-Québec



Marc Bernard

Coordonnateur activités minières
Goldcorp – projet Éléonore
Nord-du-Québec

Goldcorp est un important producteur spécialisé dans l'extraction de l'or et les activités connexes telles que l'exploration, la transformation et la récupération. Les actifs de l'entreprise incluent cinq mines au Canada et aux États-Unis, trois mines au Mexique et deux en Amérique du Sud. La direction, le conseil d'administration et les employés de Goldcorp travaillent conjointement afin de créer de la valeur pour les actionnaires et d'avoir un effet bénéfique dans les communautés d'accueil. L'entreprise, dont le siège social est à Vancouver, emploie plus de 11 000 personnes à l'échelle planétaire.



Gerry Ouellet

Directeur du bureau
J.S. Redpath
Abitibi-Témiscamingue

Fondée en 1962, Redpath compte sur une grande expérience pour offrir des services à l'industrie minière mondiale. Elle montre un engagement inébranlable à observer les plus hautes normes de sécurité, et sa capacité à respecter

les délais ainsi que son expertise technique et opérationnelle contribuent grandement à sa réputation fondée sur la performance, le sens pratique et l'innovation.



Guillaume Marquis

Président
Métal Marquis
La Sarre

Ayant plus de 30 ans de connaissances et d'expertise, Métal Marquis se spécialise dans la fabrication de pièces et d'équipements dans de nombreux secteurs d'activité : minier, forestier, agricole, commercial et industriel.

Reconnu pour sa grande flexibilité, son expertise et son sens de l'innovation, le service d'ingénierie de Métal Marquis conçoit et réalise des projets clé en main. Son souci de l'efficacité et l'engagement des membres de son personnel à l'égard des projets qui leur sont confiés assurent la réussite de l'entreprise sur la scène mondiale.



Pascal Hamelin

Vice-président des opérations
Ressources Métanor – projet Lac Bachelor
Nord-du-Québec

Ressources Métanor est une société d'exploration minière canadienne qui possède cinq propriétés aurifères (quatre au Québec et une en Ontario) situées au cœur de territoires historiquement prolifiques en minerais. Les ressources

actuellement connues sur les propriétés Lac Bachelor-Hewfran, Barry et Dubuisson totalisent environ 1,6 million d'onces d'or (toutes catégories confondues).

L'usine du lac Bachelor produit présentement de l'or et s'approche à grands pas d'une production commerciale annuelle de 60 000 onces en utilisant seulement 800 des 1 200 tonnes de capacité.



Fernand Trahan

Vice-président
Secrétariat aux alliances
économiques nation crie –
Abitibi-Témiscamingue
(SAENCAT)
Maire de Val-d'Or



Pierre Ouellet

Directeur et coordonnateur
SAENCAT

Le rôle du SAENCAT

- ◆ Maintenir un dialogue constant entre les Cries et les citoyennes et citoyens de l'Abitibi-Témiscamingue tout en favorisant la création d'un climat propice à l'établissement d'alliances économiques, et ce, sans perdre de vue les besoins sectoriels de formation de la nation crie.
- ◆ Accroître les échanges entre la région de l'Abitibi-Témiscamingue, les communautés et organisations cries, la Société d'énergie de la Baie James, Hydro-Québec et les institutions gouvernementales.
- ◆ Voir à établir des alliances économiques avec les communautés pour leurs projets sur le plan local et régional.
- ◆ Soutenir les efforts de maillage entre les entrepreneurs crie et ceux de l'Abitibi-Témiscamingue.
- ◆ Mettre en œuvre des actions et des activités permettant d'établir des liens avec les gens d'affaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et des communautés crie et avec les divers intervenants.
- ◆ Agir comme facilitateur entre les promoteurs crie et non crie auprès des organismes gouvernementaux.



Guylaine Quessy

Présidente-directrice générale
Synergica Électrique
Port-Cartier

Synergica Électrique est née en 2008 du regroupement des entrepreneurs électriciens Mani Meg, de Baie-Comeau, et Boudreau Électrique, de Port-Cartier, deux entreprises implantées dans leur milieu depuis plus de 25 ans. Synergica Électrique, c'est au-delà de 1 000 clients servis par une équipe de plus de 40 employés permanents. L'entreprise se démarque, partout en Côte-Nord, comme chef de file en électricité commerciale, institutionnelle, industrielle et résidentielle.



Joe Moses

Contremaître général
Tawich Construction
Wemindji

Établie depuis 1990 en tant qu'entrepreneur en béton (routes, autoroutes, trottoirs, etc.), Tawich Construction est située à Wemindji.

Travailler conjointement avec l'équipe du projet Éléonore représente de nouveaux défis pour Tawich Construction. C'est également la première fois que Tawich Construction fait partie d'un consortium, auquel participent de grandes entreprises telles Redpath et Norascon.



Paul Gull

Chef de Waswanipi

Waswanipi est la communauté crie du territoire de la Baie-James située la plus au sud. Elle est érigée à l'endroit où la route Chibougamau-Senneterre croise la rivière Waswanipi, à l'intersection de la route 113.

Waswanipi signifie « lumière sur l'eau », nom que les habitants du lieu ont retenu du temps où ils utilisaient des torches de résine de pin afin d'attraper le poisson rassemblé pour frayer dans les eaux froides et noires de la rivière.

Bien que le développement de la région ait eu des répercussions sur les terres et la communauté, la municipalité de Waswanipi s'est engagée dans l'exploitation durable de ses ressources et a été retenue par le Canada pour participer à son réseau de forêts modèles. Waswanipi offre aux touristes divers services et attraits.

Les gens de Waswanipi forment un groupe respectueux de l'environnement. La communauté est viable sur le plan économique et il fait bon y vivre.



Guy Bourgeois

Agent de chantier
ComaxAT et ComaxNORD

C'est d'abord à titre de directeur du développement économique de la Ville d'Amos que Guy Bourgeois a travaillé au développement économique régional depuis les vingt dernières années. Il a entre autres mis son expertise à contribution afin de réaliser des projets à l'international, au Chili et au Brésil plus précisément, dans les domaines forestiers et municipaux. Depuis les dix dernières années, il agit comme agent de chantier au sein des comités de maximisation des retombées économiques pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue (ComaxAT) et du Nord-du-Québec (ComaxNORD). Ces comités ont pour mandat de travailler sur les projets majeurs de ces deux régions avec les grands donneurs d'ordres.



economie.gouv.qc.ca/formationnord