

(Priorité au discours prononcé)

Notes pour une allocution de

**Jacynthe Côté
Chef de la direction, Rio Tinto Alcan**

Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Montréal, le 22 janvier 2010

Madame la Ministre Courchesne,

Chers invités d'honneur,

Mesdames et Messieurs,

C'est un honneur pour moi d'être l'invitée de votre premier déjeuner-causerie de 2010.

Au cours des prochaines minutes, je vais aborder trois thèmes principaux. Dans un premier temps, j'aimerais partager avec vous quelques réflexions sur l'environnement économique dans lequel nous évoluons pour vous tracer ensuite un bref portrait de Rio Tinto Alcan, ce que nous sommes et quels sont nos principaux enjeux et priorités stratégiques. Dans la troisième partie de ma présentation, je vais aborder quelques défis qui me paraissent importants pour l'avenir du Québec, dont un qui me passionne particulièrement, celui de la persévérance scolaire.

Dans quelques jours à peine, soit le 1^{er} février, il se sera écoulé un an depuis ma nomination comme chef de la direction de Rio Tinto Alcan. Une nomination qui arrivait alors que le monde était engagé dans une crise économique quasi sans précédent, au cours de laquelle notre industrie a, elle aussi, été durement touchée. En l'espace de moins de six mois, la demande pour l'aluminium avait chuté de 30 pour cent et les prix de près de 70 pour cent, tandis que les stocks mondiaux d'aluminium avaient plus que doublé. Il n'y a jamais de contexte idéal pour amorcer une nouvelle étape professionnelle, mais j'avoue que, cette fois, le défi était particulièrement exigeant. Exigeant et stimulant, puisque les conditions de marché ne pouvaient que s'améliorer, que de telles périodes constituent des occasions exceptionnelles d'amélioration et de transformation et que s'il y avait une entreprise qui possédait les atouts nécessaires pour passer à travers et en ressortir plus forte, c'était bien la nôtre.

Vous me permettez d'ouvrir ici une parenthèse pour vous avouer que je suis bien consciente, en vous faisant part de mes réflexions sur la situation économique, que le peuple d'Haïti vit depuis le 12 janvier quelque chose de bien plus grave. Le tremblement de terre qui a dévasté Port-au-Prince et une grande partie d'Haïti nécessitera en effet la reconstruction à partir de rien de ce pays où l'on compte des dizaines de milliers de morts et deux millions d'enfants et d'adultes sans abri. De nombreux liens unissent le Québec et Haïti, et nous sommes tous affectés, à des degrés divers, par ce terrible séisme. Comme bien d'autres entreprises, nous avons fait, il y a quelques jours, un don immédiat pour venir en aide aux victimes, et encouragé nos employés à travers le monde à contribuer eux aussi, par le biais de la Croix-Rouge. Comme le mentionnait récemment Dany Laferrière dans une entrevue, le peuple haïtien est fort et il saura relever ce nouveau défi, mais il a besoin de notre aide à tous.

Dans leur évaluation de la crise que l'économie mondiale a traversée au cours des deux dernières années, les économistes s'entendent pour dire que cette crise aura été la plus importante depuis la Deuxième Guerre mondiale. D'abord financière, elle a dégénéré en crise économique et a touché toutes les régions du monde.

Au plan financier, cette crise passera à l'histoire comme la première depuis 1945 à avoir provoqué une contraction globale de l'économie. Le creux du PIB mondial a été observé au premier trimestre de 2009, alors que le taux de croissance annuel de la production industrielle affichait une baisse de 16 pour cent pour l'ensemble des pays de l'OCDE. Les marchés boursiers ont suivi, enregistrant une chute de 50 pour cent entre le 1^{er} septembre 2008 et le début de mars 2009. Pour ce qui est des conséquences politiques et sociales de la crise, il suffit de se rappeler l'importance des déficits accumulés par la plupart des pays, les taux inhabituels de pertes d'emplois et le nombre élevé de faillites personnelles.

Les médias écrits et électroniques nous ont inondés d'informations sur toutes les étapes de la crise, et c'est sans doute l'un des éléments qui nous ont permis d'éviter le pire. L'instantanéité de l'information a en effet permis de suivre en temps réel l'évolution de la crise et ses répercussions à travers le monde, et elle a amené de nombreux gouvernements à mettre en pratique deux leçons majeures de la Crise de 1929. D'abord l'urgence d'intervenir massivement pour soutenir l'économie, quitte à enregistrer des déficits, puis les dangers du protectionnisme.

Ces interventions gouvernementales se sont traduites par des politiques monétaires très expansionnistes, avec des taux d'intérêt frôlant le zéro pour cent, et des politiques fiscales particulièrement agressives, plusieurs pays doublant et parfois même triplant le ratio de leur dette publique sur leur PIB. S'y sont ajoutées des politiques sectorielles, comme la «prime à la casse» ou les subventions pour l'achat d'une première maison, qui ont stimulé la consommation, particulièrement chez nos voisins du Sud.

Certains dommages collatéraux, notamment les taux de chômage inhabituels, n'ont cependant pu être évités; même s'ils sont demeurés sous le seuil de risque d'instabilité sociale dans la majorité des pays, ces taux de chômage inhabituels prendront du temps à se résorber.

Certains pays émergents, comme la Chine, l'Inde et l'Indonésie, ont été moins durement touchés et leur robustesse a quelque peu atténué l'impact de la crise sur l'ensemble des pays de l'OCDE. La Chine, par exemple, a investi l'équivalent de 15 pour cent de son PIB dans son économie, ce qui a, par ricochet, contribué à relancer l'économie mondiale.

Il est donc permis de faire preuve d'un optimisme prudent face à la reprise qui s'amorce. Plusieurs indices économiques nourrissent en effet notre optimisme : qu'il s'agisse de confiance des consommateurs, de production industrielle, de rythme de production de voitures ou de surfaces en construction, tous ces indices sont en remontée depuis trois trimestres. De plus, le prix de l'aluminium a lui aussi repris un peu de vigueur, pour dépasser 2 000 \$ la tonne.

Plusieurs facteurs nous incitent cependant à demeurer prudents. Les gouvernements ne pourront pas soutenir indéfiniment une hausse de leurs déficits. Quel sera le degré de robustesse de la demande après un retour à des politiques fiscales moins libérales? Le niveau de stabilisation des emplois sera-t-il satisfaisant? Et dans l'industrie de

l'aluminium, la demande sera-t-elle suffisamment vigoureuse pour faire baisser les stocks et ramener les prix à des niveaux normaux?

Une lourde tâche attend les gouvernements partout dans le monde. Ils devront en effet envisager l'éventualité d'une deuxième ronde de stimuli, déterminer avec soin le moment où augmenter les taux d'intérêt et tirer des leçons des défaillances trop nombreuses du système financier. Même si le Québec et l'ensemble du Canada ont démontré la santé exemplaire de leur système bancaire, il ne faut pas perdre de vue le fait que de nombreux pays ont dû dépenser des milliards pour éviter la faillite de leurs institutions financières.

Préparer le retour à des budgets nationaux équilibrés ne sera pas facile dans ce contexte, d'autant plus que la population vieillit et qu'il en résultera une augmentation importante des charges sociales per capita. D'ici vingt ans, par exemple, la planète comptera près de 250 millions d'individus de plus de 80 ans, dont près de 60 pour cent en Asie.

Il faudra donc, je le répète, accompagner notre optimisme d'une très grande vigilance. Nous savons maintenant qu'il y a une lumière au bout du tunnel, mais assurons-nous qu'il ne s'agit pas d'un train.

Rio Tinto Alcan et la reprise

Comme je l'ai mentionné au début de ma présentation, l'année 2009 a été particulièrement difficile pour notre secteur, avec une baisse importante de la demande et une augmentation substantielle des stocks qui a provoqué une chute drastique des prix.

Pourquoi notre secteur a-t-il été autant touché? Simplement parce que le gros de la demande d'aluminium provient des secteurs de la construction et du transport, deux secteurs qui ont particulièrement souffert de la crise. Les mises en chantier ont en effet chuté de 75 pour cent aux États-Unis depuis le sommet enregistré au début de 2006, et de plus de 30 pour cent durant l'année 2009. La production de voitures a pour sa part diminué de 70 pour cent aux États-Unis et de plus de 50 pour cent en Europe entre mai 2007 et janvier 2009. L'effet sur l'industrie a été dévastateur; au cours du premier trimestre de 2009, près des trois quarts des unités de production d'aluminium à travers le monde épongeaient des pertes.

Même si nous bénéficions, chez Rio Tinto Alcan, d'une structure de coûts plus basse que la moyenne de l'industrie, nous n'avons pas été épargnés. Nous n'avons pas tardé à réagir et nous avons mis en place une série de mesures visant à accroître notre productivité et notre compétitivité, non seulement pour traverser la crise, mais pour ancrer ces changements de façon durable. Nous avons notamment procédé à des fermetures d'usines, parfois partielles, parfois complètes, et nous avons réduit rapidement l'ensemble de notre structure de coûts. Si bien que, à la fin de juin 2009, nos coûts avaient baissé de plus de 25 pour cent comparativement à ce qu'ils étaient un an

plus tôt. Nous avons également ralenti le rythme de nos investissements, et ce, pour deux raisons : préserver nos liquidités, alors très limitées, et éviter d'aggraver le niveau de surproduction à court terme à l'échelle mondiale. Certaines de ces décisions ont été particulièrement difficiles à prendre, et nous nous sommes efforcés, en les appliquant, de limiter le plus possible les conséquences pour nos employés et nos communautés.

Aujourd'hui, notre entreprise est plus robuste et mieux positionnée que jamais pour affronter les séquelles de cette récession, et nous comptons bien utiliser nos nombreux avantages concurrentiels pour profiter pleinement du retour à la croissance de la demande d'aluminium dès qu'elle sera robustement au rendez-vous.

Plusieurs facteurs nous donnent confiance quant aux perspectives à long terme de l'aluminium. La consommation per capita de ce métal n'est pour l'instant que d'un kilo en Inde et de cinq kilos au Brésil et en Indonésie, alors qu'elle atteint déjà 10 kilos en Chine. Or, ces niveaux sont bien en deçà des 20 kilos per capita que l'on retrouve, en moyenne, dans les pays industrialisés. La demande d'aluminium augmentera donc considérablement dans les pays émergents au cours des prochaines années, sous l'effet combiné de l'urbanisation et de l'industrialisation. C'est le cas notamment de la Chine, où la demande pour l'aluminium devrait doubler d'ici 10 ans. Même dans les pays industrialisés, il est fort probable que la demande continuera à croître de 2 à 3 pour cent par année. Nous avons donc bon espoir de revenir d'ici trois ans à des taux de consommation comparables à ceux d'avant la récession. À plus long terme, il est légitime de croire que la demande mondiale d'aluminium augmentera vraisemblablement d'environ quatre pour cent par année au cours des vingt prochaines années.

Cette prévision est tout à fait normale, puisque, s'il est un domaine où les possibilités de développement sont énormes, c'est bien celui de l'aluminium, un métal jeune qui a encore beaucoup à nous révéler. Quand on considère, par exemple, le défi que représente la nécessité d'alléger les véhicules afin de réduire les gaz à effet de serre, il est évident qu'on est encore loin d'avoir fait le tour des avantages considérables de l'aluminium. Saviez-vous que chaque kilogramme d'aluminium utilisé dans une voiture, en remplacement d'un matériau plus lourd, entraîne une réduction de 20 kilogrammes de gaz à effet de serre sur la durée de vie moyenne de cette voiture? Et de 80 kilogrammes dans le cas d'un train? Vous serez peut-être aussi surpris d'apprendre que l'aluminium a l'immense avantage de pouvoir être recyclé à l'infini sans perdre ses propriétés et que son recyclage ne requiert que cinq pour cent de l'énergie nécessaire à sa production originale. Le potentiel de développement de ce métal extraordinaire est donc énorme et Rio Tinto Alcan, leader mondial de l'industrie de l'aluminium, est bien placé pour tirer pleinement parti de ce potentiel.

En effet, plusieurs caractéristiques de Rio Tinto Alcan nous démarquent du reste de l'industrie :

- premièrement, la qualité de nos actifs et l'intégration complète de nos opérations, de la bauxite jusqu'à l'aluminium; nous possédons les plus grandes réserves de bauxite au monde, d'excellentes raffineries d'alumine et le parc d'alumineries le plus performant et le plus moderne de la planète;
- deuxièmement, notre alimentation en électricité est unique dans l'industrie, puisque 95 pour cent de l'énergie que nous utilisons est sécurisée par des contrats à long terme ou auto-générée, et que 75 pour cent de cette énergie est propre; nous comptons en effet parmi les plus faibles émetteurs de gaz à effet de serre de toute l'industrie; de plus, la moitié de l'énergie que nous utilisons est auto-générée, particulièrement au Québec;
- troisièmement, notre avance au plan technologique nous donne un grand avantage sur la concurrence; bon an, mal an, nous investissons environ 100 millions de dollars en recherche et développement, ce qui permet d'améliorer continuellement la performance et la productivité de nos usines.

À titre d'exemple, notre projet d'usine AP50, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, constituera une véritable vitrine des développements technologiques dans le monde de l'aluminium; elle utilisera notre technologie d'électrolyse exclusive, originalement développée en France dans la région Rhône-Alpes. Il s'agit d'un grand pas en avant : la productivité de cette usine sera de plus de 40 pour cent supérieure à la génération actuelle d'usines.

Notre présence mondiale ne diminue en rien la place prépondérante du Québec dans l'ensemble de nos activités d'exploitation. Rio Tinto Alcan au Québec, c'est plus de 7 000 employés et des retombées économiques de plus d'un milliard et demi de dollars par année.

Nous avons la chance de produire ici de l'électricité à partir d'énergie propre et renouvelable, et je suis convaincue que cet avantage et notre grande capacité d'innovation vont nous permettre de continuer à répondre aux besoins changeants des marchés à l'échelle internationale.

C'est ici que nous réalisons nos projets les plus ambitieux, notamment ce que nous appelons l'AP50, que j'ai mentionné il y a quelques minutes. Cette usine pilote constitue la première étape d'un vaste programme d'investissement de plusieurs milliards de dollars que nous avons entrepris dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et qui se poursuivra au cours des cinq ou six prochaines années. Pour vous aider à bien saisir l'ampleur de cet investissement, il se compare au projet d'aménagement hydroélectrique du gouvernement du Québec et Hydro-Québec sur la rivière La Romaine.

Lorsque nous aurons terminé nos travaux de modernisation, notre parc canadien d'alumineries émettra de quatre à cinq fois moins de gaz à effet de serre que la moyenne de l'industrie et de sept à dix fois moins que les alumineries des pays émergents. Voilà, je pense, une contribution majeure à l'atteinte des objectifs de réduction des gaz à effet de serre.

La production d'aluminium occupe une place très importante au Québec depuis déjà plus d'un siècle, et ce n'est pas par hasard. J'en profite d'ailleurs pour souhaiter la bienvenue dans le club des centenaires à l'hôpital Ste-Justine, au club de hockey Canadiens et au quotidien *Le Devoir*, qui nous ont rejoints récemment dans ce groupe très sélect.

L'importance de l'aluminium au Québec s'explique facilement, puisque nous avons la chance d'avoir ici une ressource naturelle abondante, qui nous permet de produire une énergie propre, à coût raisonnable et prévisible. Dans le contexte socio-économique actuel, c'est un avantage considérable. Aussi faut-il souhaiter que le gouvernement du Québec, malgré ses impératifs financiers, comprenne combien il est essentiel de maintenir pour l'industrie des tarifs d'électricité qui incitent au développement.

Si nous examinons les conséquences sur le Québec de la récente crise économique, un fait ressort nettement : les régions où l'on fabrique de l'aluminium sont restées relativement robustes, alors que d'autres secteurs économiques importants, par exemple l'industrie forestière, ont énormément souffert. Cela est d'autant plus significatif que l'industrie de l'aluminium est fortement génératrice d'emplois secondaires. En fait, il a été démontré que chaque emploi en production d'aluminium génère entre trois et quatre emplois secondaires. De plus, l'industrie s'appuie sur une panoplie de fournisseurs qui peuvent se spécialiser et éventuellement offrir leur expertise à l'échelle internationale.

Tout le monde sait combien la production d'électricité est importante pour le Québec; on en parle de plus en plus et le débat ne fait que commencer. Peu d'entreprises ou d'industries peuvent, comme nous, s'installer à peu près n'importe où dans la province et dynamiser le développement des régions pour plusieurs décennies, pourvu qu'il y ait un cours d'eau à proximité. De plus, nous créons des emplois bien rémunérés en région et nos liens avec la communauté et les économies locales occupent toujours une place importante parmi nos priorités. Il n'est pas rare de trouver dans nos usines québécoises des employés dont les parents et les grands-parents y ont travaillé. La production d'aluminium est un procédé à valeur ajoutée qui compétitionne au plan mondial et qui valorise une de nos plus grandes richesses naturelles.

Pour maintenir notre leadership mondial et poursuivre notre croissance, ici et ailleurs, nous devons évidemment pouvoir compter sur du personnel qualifié et motivé. Nous sommes privilégiés d'avoir dans chacune des régions où nous avons des installations, notamment au Québec, des employés compétents, qui connaissent à fond les métiers de l'aluminium. Ce sont de véritables pros. Je mesure pleinement le défi qu'ils ont relevé au cours de la dernière année et je profite de cette tribune pour les remercier publiquement pour ce qu'ils ont accompli. Je veux remercier également nos

fournisseurs, qui n'ont jamais failli à la tâche, malgré un environnement économique qui n'était pas de tout repos. Leurs efforts concertés nous ont permis de maintenir en opération la presque totalité de notre parc de production; cela constitue, dans les circonstances, tout un exploit. Merci.

Dire que la principale ressource d'une entreprise ce sont ses employés, cela fait peut-être un peu cliché, mais ça n'en reste pas moins vrai. Parce que le savoir-faire de nos équipes est au cœur même de notre réussite, nous devons préparer une relève compétente si nous voulons maintenir notre position enviable dans l'industrie. Or, cette relève est loin d'être assurée.

Ceci m'amène à la dernière partie de ma présentation, qui abordera l'enjeu de la persévérance scolaire.

Persévérance scolaire

Je dois en effet vous avouer que, si l'on combine les données peu encourageantes sur le vieillissement de la population québécoise avec celles concernant le taux de décrochage scolaire, l'avenir m'inquiète. Et je ne suis pas la seule. La situation préoccupe aussi mon collègue Jacques Ménard, qui a rendu public en mars dernier le rapport de son groupe d'étude sur le décrochage scolaire, de même que la ministre de l'Éducation, du Sport et du Loisir, Michelle Courchesne, qui a annoncé en septembre sa *Stratégie d'action visant la persévérance et la réussite scolaire*. Les diagnostics sont posés, il faut maintenant passer à l'action, sans plus tarder. La communauté des affaires a un rôle important à jouer pour appuyer le monde de l'éducation et les familles.

Le défi de la persévérance scolaire me tient doublement à cœur : d'abord personnellement, puisque je suis la mère de trois adolescents; et professionnellement, puisqu'une entreprise comme la nôtre, établie ici pour le long terme, doit pouvoir compter sur des cohortes de jeunes scolarisés pour assurer sa relève et maintenir son leadership.

Le gros bon sens nous indique clairement que, sans une population scolarisée, un pays, tout comme une industrie, ne peut atteindre les plus hauts degrés de performance. La corrélation entre le degré de diplomation et le PIB per capita a en effet été maintes fois démontrée.

Même si notre métier c'est l'aluminium, nous devons, comme membres de la société civile, appuyer et compléter les efforts des gouvernements pour encourager la persévérance scolaire. Au même titre que nous le faisons pour combattre la pauvreté, en appuyant, notamment via Centraide, des organismes qui ont prouvé leur efficacité.

Nous avons donc décidé de répondre à l'appel lancé par Jacques Ménard et par la ministre Courchesne, qui ont demandé aux entreprises et aux industries de faire leur part pour soutenir de façon tangible la persévérance scolaire. Avec l'appui du conseil d'administration de notre Fonds Rio Tinto Alcan Canada, créé il y a deux ans et qui

disposera d'ici quelques années d'une capitalisation de 200 millions de dollars, nous avons décidé de retrousser nos manches et de faire notre part pour aider à améliorer la situation. J'ai donc l'honneur de vous annoncer que le Fonds Rio Tinto Alcan Canada va consacrer, au cours des cinq prochaines années, plus de quinze millions de dollars à un tout nouveau programme axé sur la persévérance scolaire.

Les quelques chiffres qui suivent vont vous montrer que nous avons bien fait nos devoirs avant de prendre cette décision importante.

Si vous ouvrez le cahier que l'on vient de vous distribuer, vous constaterez, statistiques à l'appui, que le décrochage scolaire constitue en effet un véritable fléau, particulièrement au Québec. Alors que 26 pour cent des jeunes du secondaire du réseau public quittaient l'école sans diplôme en 2000, ce pourcentage avait grimpé à 29 pour cent en 2007, et rien n'indique que la situation s'améliore.

Parmi les pays de l'OCDE, le Canada n'occupe que le 16^e rang, et le Québec arrive neuvième parmi les dix provinces canadiennes à ce chapitre.

Plusieurs constatations ont motivé notre décision d'être plus actifs en matière de persévérance scolaire :

- chaque année, 28 000 jeunes Québécois rejoignent les rangs des décrocheurs; cela représente pour le gouvernement une dépense de près de deux milliards de dollars par cohorte et un abaissement graduel du degré de scolarisation de nos jeunes;
- chaque jour, 77 jeunes Québécois célèbrent leur 20^e anniversaire et n'ont toujours pas de diplôme d'études secondaires.

Ne vous inquiétez pas, il n'y aura pas d'examen à la fin de ma présentation!

À la lecture de ces statistiques, vous conviendrez qu'il est urgent d'agir. Nous devons éviter de nous diriger tout droit vers une société où nos enfants auront moins de richesse collective à se partager que leurs parents et où la capacité du Québec de soutenir la concurrence mondiale sera de moins en moins robuste.

Ensemble pour la persévérance scolaire

Le programme que nous allons mettre en place s'intitule *Ensemble pour la persévérance scolaire* et il a été conçu en tenant compte à la fois des recommandations du rapport Ménard et du plan d'action de la ministre Courchesne. Nous n'avons évidemment pas l'intention de nous substituer au gouvernement, puisque, je le répète, notre métier c'est l'aluminium, mais nous désirons l'appuyer dans sa volonté d'action, en souhaitant que d'autres entreprises emboîtent le pas et se dotent de programmes similaires.

Notre programme est en fait très simple : il appuiera des organismes communautaires qui ont fait leurs preuves en matière d'encouragement à la persévérance scolaire. Et nous agirons dans les régions où nous sommes présents. Nous allons aussi encourager nos employés et nos partenaires à faire leur part, dans la mesure de leurs moyens.

Le gouvernement du Québec veut faire passer le taux de diplomation des élèves de moins de 20 ans à 80 pour cent d'ici 2020. Le défi est grand, mais nous pouvons le relever si nous mettons tous l'épaule à la roue et si nous faisons de la persévérance scolaire l'un de nos objectifs prioritaires en tant que société.

Tout au long de l'année, nous dévoilerons les diverses initiatives du programme *Ensemble pour la persévérance scolaire*, de même que les composantes locales de ce programme dans chacune des régions où nous œuvrons. Nous souhaitons aussi mobiliser nos employés qui, dans leur temps libre, œuvrent souvent à améliorer la qualité de vie de leurs communautés.

Je sais que d'autres dirigeants d'entreprises ont l'intention de soutenir eux aussi l'encouragement à la persévérance scolaire; je les salue et je les encourage à ne pas tarder à passer à l'action.

Comme le disait si bien l'écrivain Albert Camus : «la vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent».

Investissons dès aujourd'hui dans ce que nous avons de plus précieux, la jeunesse qui assurera l'avenir de nos sociétés et du Québec tout entier.

Merci.