



MISA
RÉSEAU D'EXPERTISE EN INNOVATION MINIÈRE

RAPPORT ANNUEL 2013-2014
Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014

Table des matières

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| VISION | 3 |
| MISSION..... | 3 |
| REMERCIEMENTS | 3 |
| 1 MOT DU PRÉSIDENT | 4 |
| 2 GOUVERNANCE DU CRÉNEAU | 5 |
| 2.1 Conseil d'administration | 5 |
| 2.2 Structure organisationnelle au 31 mars 2014 | 7 |
| 2.3 Gestion de la gouvernance..... | 8 |
| 3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DU CRÉNEAU | 9 |
| Évolution du portfolio de projets d'innovation..... | 9 |
| 4 RÉALISATIONS LES PLUS IMPORTANTES 2013-2014 | 10 |
| 4.1 Projets financés | 10 |
| 4.2 Détail du portfolio de projets par filière | 10 |
| 4.3 Maximisation des retombées de l'innovation | 14 |
| 5 SUIVI DES OBJECTIFS D'AFFAIRES..... | 15 |
| 5.1 Gestion de l'innovation..... | 15 |
| 5.2 Promoteur d'affaires..... | 15 |
| 5.3 Réseautage et rayonnement | 16 |
| 6 Enjeux de mise en œuvre et PROBLÉMATIQUES GÉNÉRALES | 17 |
| 7 CONCLUSION | 19 |
| 8 ANNEXE A - États financiers | 20 |

VISION

Le Groupe Misa, représentant le créneau Techno mines souterraines, est un réseau d'experts qui travaille activement, sur une base d'affaires, à l'avancement d'équipements et de services innovateurs afin d'assurer le développement durable et responsable de l'industrie minière.

MISSION

Créer et développer, par l'innovation, un pôle d'expertise et de compétitivité en exploration et en exploitation minière reconnu qui rayonne dans tous les centres miniers du monde.

REMERCIEMENTS

Le Groupe Misa remercie les partenaires financiers du créneau, qui favorisent la réalisation de projets d'innovation minière visant la maximisation des retombées de cette industrie, et ce, dans le but d'accroître la richesse collective dans un contexte de développement durable et responsable.



1 MOT DU PRÉSIDENT

Chers membres du Groupe MISA,

Les réalisations de la dernière année ont permis de prendre la mesure du potentiel d'innovation de la filière minérale. Cette période marque la mise en œuvre d'une stratégie de promotion qui ciblait directement les entreprises innovantes de la filière minérale en Abitibi-Témiscamingue en particulier, et aussi sur l'ensemble du territoire québécois. Le suivi par portfolio a permis de cibler un nombre significatif de projets d'innovation qui, dès lors, poursuivent leurs cheminements critiques, idéalement, jusqu'à la commercialisation. Nous sommes au début de la démarche. Le potentiel d'innovation de la filière minérale est loin d'être épuisé. Il n'y a là rien de vraiment étonnant. L'expérience démontre qu'un projet d'innovation en génère toujours un autre. Il s'agit de partir le cycle.

Une programmation MISA par portfolio présente aussi l'avantage de constamment se renouveler sur de nouveaux objectifs à atteindre, de nouveaux échéanciers, de nouvelles opportunités d'affaires à valoriser. L'occasion est belle de solliciter, avec des arguments renouvelés, les parties prenantes de la filière minérale de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec. Les missions et les intérêts d'affaires se conjuguent ou sont conjoncturels. Peu importe, l'important c'est de travailler en réseau et que chacun y trouve son compte.

Le cycle minier, qui s'est terminé au cours de la dernière période, mène à revoir les enjeux concurrentiels qui dominent la joute. MISA doit être en mesure de proposer une offre de services de valeur aux opérateurs miniers actifs sur le territoire et aux entreprises de la filière minérale. Pour les premiers, l'enjeu est celui de la productivité. Les défis sont de valoriser les réserves et de maintenir les investissements corporatifs. Pour le second, l'enjeu est de gérer et développer au-delà des cycles miniers. Tous ces enjeux sont des déclencheurs de l'innovation, le terrain de jeu de MISA.

Le cycle qui s'est terminé souligne aussi l'importance du contrôle des coûts et de l'optimisation des processus. Le signal est clair. Pour les entreprises de la filière minérale, le développement des affaires doit d'abord s'appuyer sur des avantages comparés et la qualité de l'offre. Ceux-ci ne s'improvisent pas, ils s'acquièrent avec persévérance et une vision claire de son modèle d'affaires.

Les filières d'experts jouent un rôle primordial à la mise en œuvre des actions MISA : évaluation de projets d'innovation, suivi de projets structurants, partage des meilleures pratiques, réseautage, etc. Les filières MISA ont acquis, ou progressent bien, sur le renouvellement et la mobilisation des membres et l'acquisition d'une programmation par filière. Il s'agit d'un actif pour la réalisation de notre mission et il faut poursuivre la croissance de cette valeur.

En terminant, nous remercions tous les membres du Conseil d'administration pour leur appui constant tout au long de l'année. Ensemble, nous avons initié une démarche de gouvernance afin d'être proactifs par rapport aux exigences actuelles des parties prenantes. Votre temps, vos opinions, votre expérience sont précieux. Nous sommes soucieux que votre contribution soit mutuellement bénéfique au niveau professionnel.

Le Président,
M. Marc Lafontaine

Le Directeur,
M. Alain Beauséjour

2 GOUVERNANCE DU CRÉNEAU

2.1 Conseil d'administration

Au 31 mars 2014, le Groupe Misa est représenté par un conseil d'administration de quinze administrateurs et de quatorze collaborateurs ainsi que par un comité exécutif de trois membres. Par la présence des administrateurs, il y a représentation, au conseil d'administration votant du Groupe Misa, de six entreprises de produits et de services miniers, de trois entreprises d'exploitation et d'exploration minière et de cinq institutions et associations diverses. Les membres du conseil d'administration participent à la définition, à la planification, à l'évaluation et à l'approbation des actions de la corporation.

Au 31 mars 2014, la gouvernance du Groupe Misa était constituée de la façon suivante :

Comité exécutif

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Marc Lafontaine Directeur PMO, Mines Agnico-Eagle</p> | <p>Président Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Pierre Bérubé Président, Abitibi Géophysique inc.</p> | <p>Vice-président Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Éric Boucher Président, Forage Boréal Administrateur, Versadrill Canada</p> | <p>Trésorier Président de la filière d'experts Géosciences et Forages Administrateur Représentant Entreprises d'opération et manufacturiers d'équipements de forages au diamant</p> |

Administrateurs votants

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Éric Lecompte Directeur général Mine Lapa, Mines Agnico-Eagle</p> | <p>Président filière d'experts Soredem Extraction du roc Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Martin Duclos Directeur Environnement, Goldcorp</p> | <p>Président filière d'experts Environnement Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>André Roy</p> | <p>Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Robert Bryce Président, Abiting inc.</p> | <p>Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Christian Provencher Vice-président Canadax, Mines Agnico-Eagle Ltée</p> | <p>Administrateur Représentant de l'industrie minière</p> |
| <p>Marc-Antoine Jetté Conseiller aux ventes, Modulabec</p> | <p>Administrateur Représentant Équipementier minier spécialisé</p> |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Geneviève Godbout Chargée de projets - Responsable Environnement, Groupe Conseil Roche</p> | <p>Administratrice Représentante d'Entreprise de services conseils miniers spécialisés(SC)</p> |
| <p>Johanne Jean Rectrice, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue Présidente, Table Interordres en éducation de l'A-T Vice-présidente, Comité régional ACCORD</p> | <p>Administratrice Représentante de l'UQAT (SC)</p> |
| <p>Raymond Grenier Directeur régional, Fonds régional de solidarité FTQ de l'A-T Président, Comité régional ACCORD</p> | <p>Administrateur Représentant du Comité régional ACCORD</p> |
| <p>Harold Boulanger Directeur Ingénierie, Entrepreneur minier Promec</p> | <p>Administrateur Représentant de l'Association des entrepreneurs miniers du Québec (AEMQ)</p> |
| <p>Valérie Fillion Directrice générale - AEMQ</p> | <p>Administratrice Représentante de l'Association de l'exploration minière du Québec (AEMQ)</p> |
| <p>Josée Méthot Présidente-directrice générale - AMQ</p> | <p>Administratrice Représentante de l'Association minière du Québec (AMQ)</p> |
| <p>Direction</p> | |
| <p>Alain Beauséjour</p> | <p>Directeur</p> |
| <p>Marie-Pier Bernard</p> | <p>Chargée de projets</p> |
| <p>Collaborateurs</p> | |
| <p>Louise Bilodeau Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction régionale Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec (MELS)</p> | <p>Denis Bois Unité de recherche et de services en technologie minérale (URSTM)</p> |
| <p>Pierre Doucet Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, Direction des affaires régionales de l'Abitibi-Témiscamingue (MRNF régional)</p> | <p>Patrick Charron Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue (CRÉAT)</p> |
| <p>Suzanne Dupuis Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (EMPLOI QUÉBEC, A-T)</p> | <p>Rachel Huot Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (EMPLOI QUÉBEC, A-T)</p> |
| <p>Patrice Roy Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF, Géologie Québec)</p> | <p>Martin Côté CanmetMINES</p> |
| <p>Hassine Bouafif Centre technologique des résidus industriels (CTRI)</p> | <p>Robert Paquin Laboratoire International en géophysique minière (LIGM)</p> |

Pierre-André Bélanger

Laboratoire de recherche Télébec en communications souterraines (LRTCS)

Simon Fraser

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Jean-François Pressé

Centre de formation professionnelle Val-d'Or (CFP)

Jean-Daniel Nieminen

48e Nord International
Équipements KN

2.2 Structure organisationnelle au 31 mars 2014

Conseil d'administration

Comité exécutif

| | | | |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Filière d'experts Géosciences et Forages | Filière d'experts SOREDEM Extraction du roc | Filière d'experts Traitement du minerai et optimisation énergétique | Filière d'experts Environnement |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

Comité Maximisation de l'innovation

Les filières d'experts du Groupe Misa définissent les priorités d'investissements dans chacun des secteurs clés de l'industrie minière. Leurs membres recommandent au conseil d'administration les projets prioritaires de chacun de ces secteurs. Les filières d'experts mettent sur pied les projets et les évaluent d'un point de vue technoscientifique, s'assurant de l'importance des projets recommandés au conseil d'administration pour le développement de l'industrie minière et le développement économique.

Les experts des filières du Groupe Misa, conjointement avec les membres du réseau et les membres du conseil d'administration de la corporation, participent à la définition des orientations stratégiques du créneau.

Le Groupe Misa s'est également acquitté, de façon régulière ou récurrente, des principales tâches liées à la gestion des affaires courantes suivantes. Des rencontres d'administration se sont tenues au cours de la période 2013-2014 :

| Date | Rencontre | Nombre de participants |
|-----------------|-----------------------------------------|------------------------|
| 16 mai 2013 | Conseil d'administration | 19 |
| 16 mai 2013 | Assemblée générale annuelle | 111 |
| 26 juin 2013 | Comité maximisation de l'innovation | 16 |
| 2 octobre 2013 | Filière d'experts Traitement du minerai | 15 |
| 2 octobre 2013 | Conseil d'administration | 21 |
| 22 janvier 2014 | Conseil d'administration | 18 |
| 28 février 2014 | Filière d'experts Environnement minier | 21 |
| 31 mars 2014 | Filière d'experts Environnement minier | 16 |

2.3 Gestion de la gouvernance

Le conseil d'administration a initié une démarche de formation et de réflexion sur les meilleures pratiques d'affaires en gouvernance. Une journée complète de formation, assistée d'un expert-conseil, a été réalisée par les administrateurs afin de cerner le sujet. L'objectif est ici d'agir de façon proactive afin de répondre aux exigences actuelles en matière de rôles et responsabilités des administrateurs.

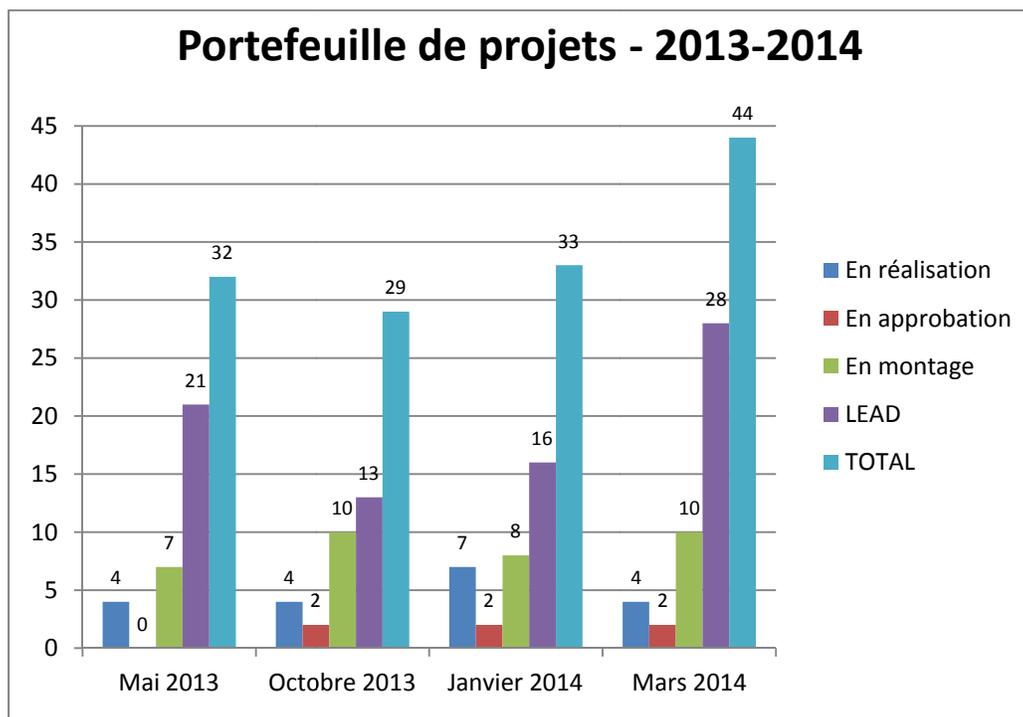
Cette démarche sera poursuivie et les meilleures pratiques d'affaires implantées dans le cadre d'une réflexion stratégique prise en charge par un comité ad hoc. Cette réflexion sera aussi l'occasion d'une mise à jour de la vision-mission-valeurs de l'organisme pour, d'une part, mener à une application progressive des outils de la gouvernance et, d'autre part, préparer l'évaluation quinquennale prévue dans le cadre du programme ACCORD.

3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DU CRÉNEAU

La présentation de la programmation MISA sous le format d'un portfolio de projets facilite son suivi et son évolution. Ce format très synthétique et quantifié de l'information permet aussi de mesurer le potentiel de projets innovants du créneau d'excellence. À noter que des projets sont susceptibles de sortir du portfolio à n'importe quel stade pour des raisons d'affaires, de priorités de projets ou d'abandon du concept tout simplement. Il est donc important de maintenir les activités de promotion et de prospection afin de retenir un flot d'entrée de projets et d'augmenter le nombre à la sortie.

Le tableau suivant présente l'évolution du portfolio à différentes dates de la dernière année. Le portfolio est composé, en moyenne, de 34 projets à différents stades d'évolution.

Évolution du portfolio de projets d'innovation



L'expérience d'une année tend à démontrer que le créneau Techno-Mines possède assez de profondeur et d'entreprises innovantes actives pour soutenir l'émergence de projets innovants jusqu'au stade de la réalisation. En fait, il est permis de penser qu'il faut équilibrer les activités de promotion qui introduisent des projets au portfolio, et les activités de support à l'innovation qui assurent une progression continue et évitent la perte de projets, faute de monitoring adéquat.

4 RÉALISATIONS LES PLUS IMPORTANTES 2013-2014

4.1 Projets financés

Projets financés au cours de la période 2013-2014

| Projet | Coût total | Financement MFEQ | % | Nombre de participants |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------------|-----|------------------------|
| Projets terminés | | | | |
| Perspectives Mines 2013 - 16 mai 2013 | 13 629 \$ | 5 225 \$ | 38% | 111 |
| Exposition minière de Malartic - 5 et 6 juin 2013 | 23 960 \$ | 8 000 \$ | 33% | 761 |
| Oc en mode solutions Traitement du minerai - 12 et 13 octobre 2013 | 12 853 \$ | 2 700 \$ | 21% | 44 |
| L'industrie minière en mode solutions - 12 et 13 février 2014 | 50 597 \$ | 19 507 \$ | 39% | 140 |
| Projets en réalisation | | | | |
| Mécanivent II | 147 377 \$ | 64 881 \$ | 44% | N/A |
| Certification selon les principes de développement durable - AEMQ | 276 350 \$ | 138 175 \$ | 50% | N/A |

4.2 Détail du portfolio de projets par filière

Le portfolio de projets a été présenté de façon générale à la section précédente. Une présentation par filière permet de commenter leur dynamique d'affaires et défis spécifiques. Les réalisations de la dernière année ont permis de jeter les bases d'une programmation de projets par filière et de mobiliser les entreprises en fonction de leur intérêt ponctuel d'affaires.

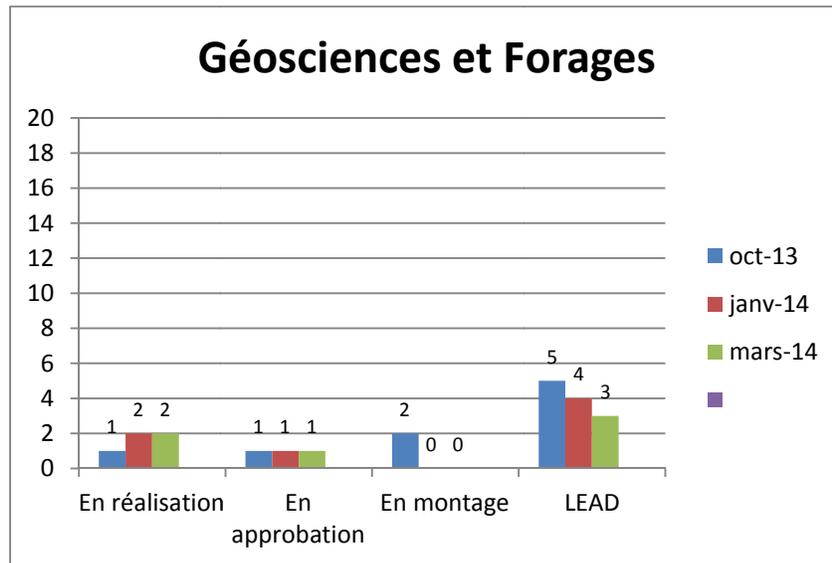
4.2.1 Filière d'experts Géosciences et Forages

Les entreprises actives sur cette filière ont été les premières, et peut-être les plus durement touchées, par la conjoncture des derniers mois. Plusieurs ont enregistré une baisse significative de leur volume d'affaires et les pronostics sont prudents, mais somme toute, encourageants pour l'avenir. L'animation de cette filière soulève des défis particuliers dus notamment, à la concurrence très vive qui marque l'historique des entreprises. Adresser ces défis suppose la sélection de projets rassembleurs susceptibles de favoriser le travail en réseau et la valorisation des compétences au sein des entreprises, ce dernier point afin de développer la compétitivité de nos entreprises face à toutes les concurrences, notamment internationales.

Le projet de certification en développement durable de l'Association de l'Exploration Minière du Québec (AEMQ) s'inscrit dans cette logique. L'AEMQ initie une démarche qui permettra aux entreprises de l'exploration minière québécoise de prendre une position par rapport aux meilleures pratiques d'affaires. La collaboration de MISA permettra de maximiser les retombées d'affaires du projet et le rayonnement de la filière.

Dans le même ordre d'idée, le projet MISA de recherche des opportunités d'affaires du forage pétrolier vers le forage minier est une initiative qui, à l'instar du comparable en traitement du minerai, permettra

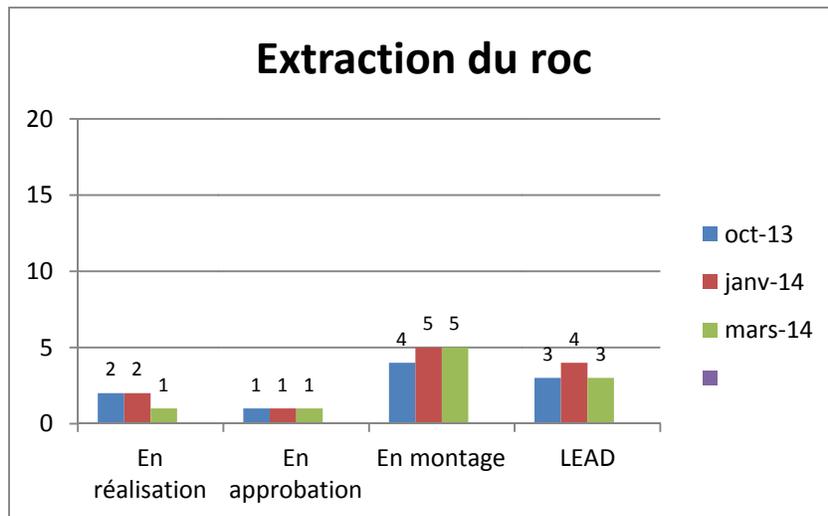
d'alimenter le portfolio de projets d'innovation MISA et d'instaurer une dynamique de travail en réseau au sein de la filière Forages d'exploration. Ce projet permettra aussi de rebâtir la liste des membres actifs au sein de la filière. Le projet Technologies de forages a été monté au cours de la période 2013-2014, mais financé après le 31 mars 2014.



La conjoncture d'affaires n'a pas été nécessairement propice à l'avancement des projets d'innovation initiés par les entreprises innovantes de la filière. Les projets sortaient du portfolio très rapidement pour des raisons d'affaires et de priorité. Le travail de promotion doit se poursuivre pour capter les projets qui pourraient émerger, ou revenir à l'ordre du jour, suivant la lecture de la conjoncture d'affaires des entreprises innovantes.

4.2.2 Filière d'experts SOREDEM Extraction du Roc

L'évaluation des projets d'innovation est le fruit d'une collaboration entre SOREDEM et MISA. L'année qui s'achève a été marquée par un roulement de personnel de part et d'autres, ce qui oblige, réitérer/améliorer la méthode de travail. Cette filière se distingue par la présence d'un grand nombre d'entreprises innovantes. Dès lors, la stratégie est simplement d'agir en support aux entreprises innovantes et de catalyser les projets en mobilisant les ressources, notamment financières, disponibles. En fait, l'enjeu est de pondérer le travail de promotion avec la capacité de gestion de projets à l'intérieur du portfolio afin de ne pas perdre de projets par faute de suivi adéquat.



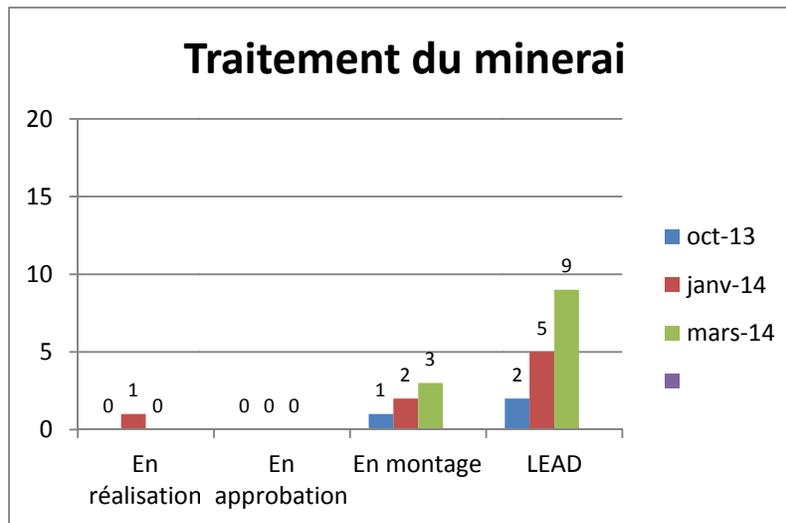
Au cours de la prochaine année, MISA doit terminer le travail amorcé visant à améliorer les méthodes de travail. L'objectif est de produire des devis techniques de façon plus efficiente. Le devis doit aussi servir de document de référence pour assurer une évaluation des risques de projet, favoriser les meilleures pratiques en gestion de l'innovation, proposer un cheminement critique jalonné de « mile stone » et une qualification des livrables. Le recours à un format de devis capable de gérer ces exigences sera une démonstration de la valeur ajoutée des interventions MISA auprès des entreprises innovantes.

4.2.3 Filière d'experts Traitement du minéral

Les membres de la filière Traitement du minéral ont livré en février 2013 un travail exceptionnel : le « Recueil des problématiques des usines de traitement de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec ». Ce Recueil a été diffusé auprès des partenaires de recherche (ex : COREM, CRIQ, CCTT, etc.) et conditionne le plan de travail de la filière.

Le défi est maintenant de convertir ces problématiques en projets d'innovation. Ce défi suppose donc de sortir des sentiers connus et d'amener de nouvelles perspectives. MISA a joué un rôle proactif à ce niveau :

- La diffusion des résultats du Recueil auprès des partenaires de recherche, mais aussi auprès des entreprises de la filière minérale plus spécifiquement impliquées en traitement du minéral;
- Mise en réseau, lorsque requis, des entreprises intéressées à faire connaître leurs solutions à l'une ou l'autre des problématiques recensées;
- Organisation de deux (2) journées « En Mode Solutions » qui ont mobilisé plus d'une centaine d'entreprises dans la recherche de solutions.



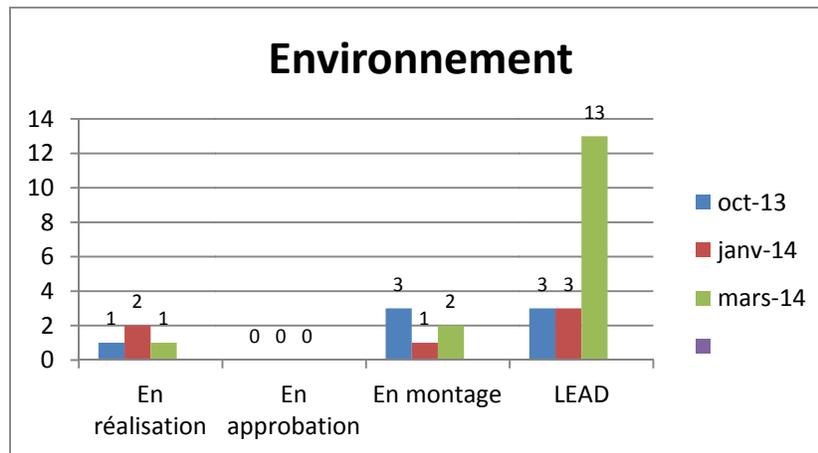
Sur un total de vingt-et-une (21) problématiques communes aux usines de traitement du minerai, dix-sept (17) problématiques ont été travaillées « En Mode Solutions » notamment, pour générer 20 solutions dont 8 projets d'innovation potentielle. C'est ici que MISA joue son rôle de « promoteur d'affaires », c'est-à-dire mobiliser les entreprises afin de rendre ces projets à maturité, pour procéder à un transfert vers une entreprise intéressée à poursuivre le développement jusqu'à la commercialisation.

Le travail de MISA et des membres de la filière Traitement du minerai va se poursuivre en ce sens au cours de la prochaine année.

4.2.4 Filière d'experts Environnement minier

L'Environnement minier est un champ d'expertises en plein essor. Les savoir et savoir-faire évoluent rapidement et démontrent la volonté de l'industrie d'implanter les meilleures pratiques en matière d'environnement et de développement durable. L'événement MISA « Perspectives Mines : Environnement Minier » a permis :

- D'initier une réflexion sur les défis de l'industrie en gestion de l'eau, des matières résiduelles, et de l'énergie;
- De mobiliser le personnel des services d'environnement minier des sociétés minières du Québec dans un exercice de concertation et d'échanges. Vingt-huit technologues en environnement minier ont participé à l'événement;
- De mobiliser les entreprises de la filière Environnement minier dans un exercice de *brainstorming* dirigé. Soixante-cinq entreprises ont effectivement participé à l'événement.



Plus de vingt-sept solutions ont été formulées lors de la journée « En Mode Solutions ». De ce nombre, treize idées présentent un potentiel et justifient un suivi. Il s'agit ici des éléments du Plan d'action qui sera ébauché avec les membres de la filière Environnement. Le travail réalisé à ce jour a permis de consolider les participants actifs au comité de la filière Environnement minier. La réflexion en cours mènera une programmation de projets de nature à mobiliser un plus large éventail d'entreprises qui confirmeront leur implication sur une base ponctuelle.

4.3 Maximisation des retombées de l'innovation

Une rencontre du comité Maximisation des retombées de l'innovation s'est tenue au cours de la période 2013-2014 afin de présenter aux partenaires régionaux 2 projets d'innovation minière en voie de mise en marché. Cette rencontre avait pour objectif de présenter aux entreprises l'offre de soutien disponible pour la mise en marché des innovations développées.

Suite à la tenue de cette rencontre, du soutien a été offert par le Groupe Misa dans le cadre de besoins de formation d'une entreprise; en partenariat avec Emploi Québec.

Un projet est en discussion avec la Chaire en Entrepreneuriat minier de l'UQAT-UQAM pour la mesure des retombées des projets d'innovation menés par le Groupe Misa, ainsi que le développement d'outils de mesure à cet effet. Ce projet devrait être mis sur pied au cours de la prochaine année.

5 SUIVI DES OBJECTIFS D'AFFAIRES

Les interventions de MISA s'articulent autour de 3 axes stratégiques : « Soutien à l'innovation minière », « Promoteur d'affaires », « Réseautage et Rayonnement ». L'axe « Gouvernance » réfère à notre régie interne et la volonté de suivre les meilleures pratiques d'affaires. La liste des projets par axe stratégique et objectif opérationnel est recensée à l'annexe « Bilan des actions et projets réalisés 2013-2014 ». Nous présenterons aux prochaines sections les constats des initiatives menées.

5.1 Gestion de l'innovation

Deux objectifs opérationnels sont prioritaires, soit la promotion directe auprès des entreprises innovantes et l'animation des filières. Plus de trente-neuf entreprises ont été l'objet de promotion directe. Ces initiatives ont permis d'alimenter le portfolio de projets initiés par les entreprises de la filière minérale et de faire connaître la démarche ACCORD. Tout au long de l'année, le portfolio s'est alimenté de façon continue. Ce résultat démontre le potentiel d'innovation de la filière minérale du Québec. L'effort de promotion est aussi limité par la capacité d'assurer le suivi adéquat des projets. L'expérience démontre que le potentiel de la filière est loin d'être épuisé.

Le second objectif porte sur la composition des filières et le montage d'une programmation de projets par filière. La composition des filières Traitement du minerai et Environnement minier a été mise à jour. Celle de la filière Géosciences et Forages sera consolidée autour du projet de transfert technologique présentement en cours. Les projets déjà mentionnés :

- Recueil des problématiques des usines de traitement de l'Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec
- Québec Mines « En Mode Solutions » (novembre 2013)
- Perspectives Mines : Environnement minier (février 2014)
- Traitement du minerai « En Mode Solutions » (février 2014)
- Projet de transfert technologique du forage pétrolier vers le forage minier.

Ces projets sont toutes des initiatives qui ont permis, ou permettront, d'établir un Plan d'action ou une programmation de projets ciblés sur les défis de la filière. Chaque projet est l'opportunité d'étendre le rayonnement de la filière minérale du Québec et de mobiliser des entreprises sur une base d'intérêt d'affaires.

5.2 Promoteur d'affaires

Certains projets sont initiés par les entreprises innovantes au cœur du système d'innovation de la filière minérale. Souvent, des projets n'ont pas acquis le niveau de maturité pour capter immédiatement la participation d'une entreprise. Ici, MISA joue un rôle de promoteur d'affaires. À travers les différentes activités de réseautage et de rayonnement, MISA cible des projets, mobilise les compétences et catalyse des opportunités d'innovation. Les trois journées « En Mode Solutions » initiées ont permis de faire émerger quarante-deux opportunités de cette nature. De ce nombre, six sont résolument des projets d'innovation que MISA se propose de faire progresser.

5.3 Réseautage et rayonnement

Les événements mentionnés ci-haut portaient aussi l'objectif du réseautage et rayonnement de la filière minière. À cette liste, nous ajoutons :

- Perspectives Mines - mai 2013
- Journée optique-photonique au service de l'industrie minière - novembre 2013
- Conférences sur l'innovation : CMNOPO, Québec Mines, Secrétariat Autochtone

Ces événements ont mobilisé plus de trois cents participants (conférenciers non-inclus) pour discuter des défis et opportunités d'affaires. Le Groupe MISA porte l'ambition de proposer des événements pertinents pour les entreprises de la filière minière et leur donner ainsi l'opportunité de faire progresser leur développement des affaires.

Le Groupe MISA a été très actif dans le cadre des consultations des partenaires miniers québécois dans le cadre de l'initiative de Grappe minière du Ministère des Ressources Naturelles. MISA a été grandement impliqué pour la consultation des partenaires, la rédaction de constats et recommandations à l'intention du MRN.

Le Groupe Misa a également été un partenaire actif du Comité de diversification économique mis sur pied en Abitibi-Témiscamingue par les partenaires de développement régional. MISA est aussi actif aux programmations de partenaires associatifs : ICM, Table ressources naturelles CREAT, AEMQ (entrepreneurs miniers).

6 ENJEUX DE MISE EN ŒUVRE ET PROBLÉMATIQUES GÉNÉRALES

Autofinancement: Au cours des années à venir, les participations financières de certains partenaires publics au fonctionnement du Groupe MISA vont progressivement diminuer. Les ententes de financement de l'année en cours sont non-équivoques à ce sujet. Le Groupe Misa a instauré un système de tarification des services spécialisés pour le montage de projets. Par contre, les revenus pressentis de cette tarification ne pourraient compenser le retrait des contributions publiques. Ainsi, le portefeuille de services devra être élargi afin d'assurer le financement à long terme de son fonctionnement.

Gestion efficiente des ressources : Le financement des opérations du Groupe MISA repose en grande partie sur la capacité à mettre sur pied des projets avec ses partenaires. La qualification et le montage de dossiers consomment du temps. Il sera important d'arriver à accroître le nombre de dossiers pouvant être traités afin de poursuivre la croissance de la corporation. La méthode de travail devra être plus efficiente.

Alimenter le portfolio de projets : La croissance des activités du Groupe Misa, en ce qui a trait au développement de projets d'innovation, repose sur la capacité d'innovation de l'ensemble du créneau. Pour un projet planifié, financé, développé et mis en marché, un très grand nombre d'opportunités de projets est analysé. Le travail de promotion a permis de maintenir l'alimentation du portfolio de projets. La capacité innovante de la filière minérale est loin d'être épuisée. Ce constat est porteur d'avenir. La filière minérale du Québec s'étend sur l'ensemble du territoire du Québec. La promotion des activités doit s'alimenter de toutes les opportunités.

Mobilisation des parties prenantes : L'ensemble des réalisations et activités demande une grande mobilisation des acteurs du créneau. Le nombre et la diversité de partenaires actifs caractérisent le créneau. C'est une de ses forces. La mobilisation en continu des partenaires est un défi de taille qui exige du temps, des ressources et des idées qui inspirent et conjuguent les intérêts d'affaires. Les gains ne sont pas toujours évidents au départ mais les avantages d'un créneau tissé serré permettront de relever des défis d'innovation et de commercialisation toujours plus ambitieux.

Rayonnement du créneau : Le rayonnement du créneau sera atteint en grande partie par le succès commercial des innovations développées et mises en marché par les entreprises partenaires, mais ce n'est pas exclusif. Le soutien des entreprises pour la commercialisation et l'exportation des innovations développées sera la suite logique des réalisations livrées à ce jour. Plus il y aura de projets issus du portfolio de projets, plus les entreprises innovantes de la filière sera en mesure de rayonner sur de multiples marchés géographiques. Une chaîne de collaboration et de concertation entre les organismes de support à l'industrie est ici primordiale pour positionner notre « cluster » par rapport aux comparables ailleurs dans le monde.

Enjeux concurrentiels : Il est certain que nous avons assisté à un ralentissement des investissements miniers au cours de la dernière année. Cette conjoncture s'est traduite par une baisse significative du volume d'affaires pour plusieurs entreprises de la filière minérale. Il n'est pas crédible de prédire ici la conjoncture de l'industrie à court terme. Nous retenons par contre l'évolution de certains enjeux.

Le dernier cycle haussier, maintenant terminé depuis déjà quelques mois, a mené l'industrie sous l'éclairage de l'opinion publique et souligné l'immense potentiel de l'industrie pour les entreprises de la filière minérale partout au Québec. « Montréal, ville minière » titrait un récent colloque de la Chambre de

commerce du Montréal-Métropolitain. Cette observation dicte l'étendue du terrain de jeu pour ceux soucieux de soutenir le développement de l'industrie.

Cette observation mène aussi à un autre constat. Il est de plus en plus évident que les retombées de l'industrie seront aux bénéficiaires d'un plus grand nombre d'entreprises de la filière qui origine de l'ensemble du territoire québécois. Le démarrage éventuel d'un prochain cycle accentuera cette tendance. Les enjeux de la concurrence évolueront en conséquence. Les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue doivent maintenant se préparer à de nouveaux standards de concurrence : meilleures pratiques d'affaires en gestion manufacturière, de la qualité, capacité de management et de gestion de l'innovation, etc.

Dans le cadre de « Perspectives Mines 2013 », les minières ont clairement annoncé leur intention, « à livres ouverts », de discuter de l'évolution de leurs coûts et des moyens envisagés pour renverser une tendance néfaste pour l'industrie. Le rehaussement de la concurrence au sein de la filière minérale fait partie de la solution. Aucune entreprise, même établie depuis longtemps dans l'industrie, ne peut rien prendre pour acquis. Se bercer plus longtemps pourrait simplement mener à un réveil plus brutal. Bref, les sociétés minières devraient être très réceptives à l'évolution de l'offre de services disponible.

De fait, il s'agit d'une bonne chose pour l'industrie minière québécoise. Des sites d'opération plus compétitifs seront en meilleure position pour faire face à la compétition « intra-muros » au sein de leur société, et s'assurer ainsi une part enviable des investissements disponibles pour soutenir leur développement et la mise en valeur de leurs réserves.

Une offre de services inspirée : Pour sa part, l'offre de services doit s'inspirer de cette lecture sur les enjeux concurrentiels afin d'amener des interventions et initiatives pertinentes pour l'industrie. Les stratégies orchestrées au cours de la dernière année ont cette prétention. L'expérience acquise permettra de mieux cibler les propositions, d'aller à l'essentiel, d'atteindre l'objectif à chaque action.

L'élargissement de l'offre de services est ici essentiel pour atteindre l'objectif de l'autofinancement. Une lecture perspicace de défis de l'industrie permettra d'identifier les bonnes opportunités. Le Plan d'action pour la période 2014-2015 présente les pistes envisagées. Au cours de la prochaine année, le Groupe MISA proposera une série d'initiatives afin de participer au virage « En mode amélioration continue » qui mènera notre industrie vers de plus hauts standards de performance : des initiatives conjuguant la pertinence de la logique d'affaires, la qualité de gestion des projets d'innovation et le succès commercial.

7 CONCLUSION

La période 2013-2014 se distingue par la mise en œuvre de stratégies s'adressant de façon très proactive à l'ensemble des entreprises de la filière minérale. L'entreprise innovante est au cœur du système d'innovation. Nous avons appliqué ce concept et suivi les résultats pour valider la pertinence des stratégies déployées.

Le portfolio de projets d'innovation démontre tout le potentiel innovant de la filière minérale. Les efforts de promotion ont été pondérés en fonction de la capacité de suivre correctement les projets. L'expérience démontre qu'il n'est pas difficile d'alimenter le portfolio. Ceci est un indice de potentiel innovant de la filière minérale. Notre défi est de livrer notre offre de services de façon toujours plus efficace pour augmenter le volume sans accroître la consommation des ressources nécessaires à la mise en œuvre.

Nos activités de réseautage et de rayonnement se sont distinguées par leur caractère innovant, leur pertinence d'affaires et la qualité des opportunités d'affaires générées pour les bénéficiaires des entreprises qui ont suivi la programmation. Le défi est de poursuivre selon les mêmes standards de qualité. Chaque événement de qualité est effectivement un gain au profit de la crédibilité de l'organisme.

La prochaine année sera celle de la continuité et de gain en maturité. Poursuivre sur cette lancée doit effectivement nous permettre de faire reconnaître la pertinence de la logique d'affaires qui sous-tend chacune de nos initiatives. Nous travaillons pour le bénéfice du développement de la filière minérale du Québec. Ce travail s'inscrit à l'intérieur d'une chaîne de collaboration qui mobilise plusieurs partenaires de recherche et associatifs. Le Groupe MISA est en mesure d'apporter une contribution d'envergure et complémentaire à celles des partenaires.

Encore une fois, il est très pertinent de rappeler le support solide de nos partenaires financiers. Historiquement, leur appui entrepreneurial à la mission MISA, a été un gage de pérennité. Aujourd'hui, la compréhension et l'appui au modèle d'affaires proposé permettent d'adresser les défis de croissance avec confiance.

8 ANNEXE A - ÉTATS FINANCIERS

Groupe Misa

État des résultats

Exercice terminé le 31 mars 2014

(non audité - voir Avis au lecteur)

| | 2014 | 2013 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| | \$ | \$ |
| Produits | | |
| Subventions - MFE | 100 000 | 100 000 |
| Subvention - CREAT | 62 000 | 59 519 |
| Subvention - Emploi-Québec | 54 365 | 39 070 |
| Subvention - MRN | 10 000 | 10 000 |
| Subvention - Géopolis ltée | - | 25 000 |
| Revenus généraux de projets | 3 976 | 215 984 |
| Projet maillage | 26 513 | - |
| Projet Québec en mode solutions | 12 110 | - |
| Projet perspectives mines | 4 814 | - |
| Projet AEMQ | 4 634 | - |
| Projet LIGM | 3 790 | - |
| Projet Mécanivient II | 2 948 | - |
| Autres revenus | - | 3 196 |
| Revenus d'intérêts | 5 | 14 |
| | 285 155 | 452 783 |
| Charges | | |
| Honoraires de direction | 117 278 | 64 117 |
| Salaires et charges sociales | 53 117 | - |
| Autres mandats | 34 110 | 222 159 |
| Frais de déplacement | 21 798 | 13 173 |
| Organisation d'événements | 13 481 | 8 370 |
| Loyer | 8 977 | 20 940 |
| Honoraires professionnels | 8 799 | 4 805 |
| Frais de bureau | 6 485 | 12 400 |
| Télécommunications | 6 189 | 4 220 |
| Frais d'inscription | 5 680 | 3 069 |
| Frais de repas et représentation | 3 269 | 2 595 |
| Publicité et promotion | 2 068 | 23 453 |
| Assurances | 1 220 | 1 185 |
| Formation | 537 | 5 091 |
| Taxes et permis | 34 | - |
| Frais financiers | 1 301 | 357 |
| | 284 343 | 385 934 |
| Excédent des produits sur les charges | 812 | 66 849 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Groupe Misa

État de l'évolution des actifs nets

Exercice terminé le 31 mars 2014

(non audité - voir Avis au lecteur)

| | 2014 | 2013 |
|---------------------------------------|--------|--------|
| | \$ | \$ |
| Solde au début | 88 795 | 21 946 |
| Excédent des produits sur les charges | 812 | 66 849 |
| Solde à la fin | 89 607 | 88 795 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Groupe Misa

Bilan

au 31 mars 2014

(non audité - voir Avis au lecteur)

| | 2014 | 2013 |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| | \$ | \$ |
| Actif | | |
| À court terme | | |
| Encaisse | 19 872 | 19 633 |
| Débiteurs | 33 978 | 18 781 |
| Subventions à recevoir | 35 786 | 54 813 |
| Charges payées d'avance | 5 516 | - |
| | 95 152 | 93 227 |
| Passif | | |
| À court terme | | |
| Créanciers et charges à payer | 5 545 | 4 432 |
| Actifs nets | 89 607 | 88 795 |
| | 95 152 | 93 227 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.