

---

**Rapport d'enquête sur les dépassements  
de coûts et de délais du chantier  
de la Société Papiers Gaspésia de Chandler**

*« Précipitation est mère du regret »*

---

Mai 2005

**Commission d'enquête  
sur la Société  
Papiers Gaspésia**

**Québec** 

Rédacteur : Jean-Claude Picard

ISBN 2-550-44241-5

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2005

La reproduction totale ou partielle de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, ou par photocopie, est permise à la condition que la source soit citée.

À citer :

*Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler,*  
Québec, Publications du Québec, 339 pages, 2005.

Québec, le 3 mai 2005

Monsieur André Dicaire  
Secrétaire général du Conseil exécutif  
Ministère du Conseil exécutif  
835, boulevard René-Lévesque Est  
Québec (Québec) G1A 1B4

Monsieur le Secrétaire général,

La Commission, créée par le décret 342-2004, a l'honneur de vous transmettre son rapport final auquel les commissaires ont unanimement souscrit.



Robert Lesage, Président



Jean Barussaud, commissaire



Eugène Bouchard, commissaire



Jean Sexton, commissaire



On nous a demandé d'expliquer le naufrage de la Gaspésia. Déjà, l'épave recelait ses mystères et la légende des déboires des grands chantiers de construction se répandait. Heureusement, l'histoire était récente.

Comme des chercheurs scrupuleux, nous avons, avant tout, retracé parmi les témoins muets de l'aventure des milliers de pages de documentation sur le sujet.

Avec une équipe minimale, mais combien efficace, nous avons reconstitué le navire et son parcours et revécu les étapes de l'aventure avec les acteurs essentiels et d'autres témoins rapprochés des événements. Nous tirons satisfaction d'avoir, à l'intérieur du budget mis à notre disposition, rempli notre mandat avec toute l'énergie requise pour présenter ce rapport élaboré au gouvernement.

Nous avons eu la main heureuse dans le choix de nos collaborateurs. La grande expérience du bâtonnier Michel Jolin, le procureur-chef de la Commission, son bon jugement, son intensité au travail et sa conscience des valeurs que notre société cherche à promouvoir ont fait, pour la Commission, la différence entre une enquête efficace et une autre qui aurait pu l'être beaucoup moins. Merci à lui d'avoir su créer la dynamique des auditions publiques. Il s'est imposé auprès de tous les participants comme un homme de tact et un procureur redoutable.

Le bâtonnier Jolin fut secondé, pour les audiences, par M<sup>e</sup> Serge Barma. M<sup>e</sup> Barma n'a pas compté ses heures de travail. Il a été en tous points consciencieux, imaginatif et de bon conseil pour la Commission, faisant montre d'un respect pour son rôle, dont nous avons tous bénéficié. Les commissaires lui en sont très reconnaissants.

Aux premières heures de l'organisation matérielle de la Commission, une personne s'est consacrée entièrement à faire, pour les commissaires, les contacts requis à l'intérieur de la machine gouvernementale et leur fournir la seule assistance administrative disponible. M<sup>me</sup> Marie-Josée Tremblay, toujours souriante, a apporté sa collaboration entière aux commissaires jusqu'à la fin de février 2005. Elle a, de plus, été la personne-charnière pour le fonctionnement quotidien des audiences publiques, autant à Percé qu'à Québec. Les commissaires lui sont très reconnaissants de les avoir secondés sans compter les heures.

Monsieur Julien Lemieux, administrateur et haut fonctionnaire, fut nommé Secrétaire de la Commission le 12 mai 2004. Sa compétence et son expérience administrative ont permis à la Commission de n'avoir jamais souffert d'un irritant dans le fonctionnement des bureaux de la Commission. Ses connaissances en informatique ont été mises à contribution pour la mise sur pied de la banque de données de la Commission. M. Lemieux a siégé avec les commissaires sur le comité de direction tout au long de leur mandat. Ils lui sont très reconnaissants de son appui inconditionnel et l'en remercient vivement.

La disponibilité que nous a démontrée M. Philippe Saint-Pierre, le greffier des cours de justice à Percé, en octobre, a grandement facilité l'organisation des six jours d'audiences tenues au palais

de justice de l'endroit, près de Chandler. Les services et la grande expérience de M<sup>me</sup> Pierrette Cloutier comme greffière audiencière ont été mis à contribution pour le bon déroulement de l'enquête publique. Merci au personnel du palais de justice de Percé et à M<sup>me</sup> Cloutier.

Les audiences tenues au Complexe Bellevue à Québec se sont déroulées dans un décorum auquel n'est pas étranger M. Jocelyn Béland, constable attitré. D'autre part, la fidélité de l'enregistrement des dépositions et la sonorisation relevaient de M. Claude Bilodeau, qui s'en est acquitté de façon professionnelle. Les commissaires croient exprimer le sentiment de tous les participants en les remerciant tous les deux chaleureusement.

L'équipe interne comprenait deux avocats-conseils, M<sup>e</sup> Isabelle Choquette et M<sup>e</sup> Frédéric Choquette. Ils ont contribué, par leur dévouement, leur compétence et leur collaboration toujours agréable à stimuler cette période intense. M<sup>e</sup> Isabelle Choquette, pour sa part, a de surcroît agi comme greffière de la Commission, tâche à laquelle elle a apporté un soin remarquable. Les commissaires les remercient tous les deux de leur assistance.

L'ambiance de travail, frénétique par moments, a été maintenue au beau fixe grâce à nos quelques collaboratrices qui n'ont jamais compté leur temps et ont été assidues au travail : notre documentaliste Lucette Fraser, dont l'expertise et la mémoire se sont avérées indispensables, nos secrétaires, Claude Bertrand, Suzanne Leblond et Carolle Gingras. À toutes, un grand merci!

Enfin, nous saluons, en le remerciant, un homme indispensable dans l'administration du budget à notre disposition, M. Jean-Marc Chouinard, responsable administratif. Sa discrétion et sa disponibilité ont été bien appréciées.

Il nous a été donné, depuis douze mois, le privilège de servir le public par nos travaux. La satisfaction que nous en retirons est à partager.

Québec, ce 3 mai 2005

Robert Lesage, Président

Jean Barussaud, commissaire

Eugène Bouchard, commissaire

Jean Sexton, commissaire

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Sigles utilisés</b>	<b>7</b>
<b>1. Rappel historique sur l'usine de Chandler</b>	<b>9</b>
<b>2. Chronologie des événements</b>	<b>17</b>
<b>3. L'affaire sous examen</b>	<b>53</b>
3.1 Un véhicule sans pilote	<b>55</b>
3.2 Le financement	<b>63</b>
3.3 L'encadrement des travaux	<b>72</b>
<b>4. L'industrie de la construction</b>	<b>83</b>
4.1 Les caractéristiques de la construction	<b>85</b>
4.2 Le régime des relations du travail dans la construction québécoise	<b>93</b>
4.3 Le secteur industriel en chiffres	<b>95</b>
4.4 Des approches différentes aux relations du travail	<b>96</b>
4.5 L'industrie de la construction et l'économie du Québec	<b>101</b>
<b>5 La conception du projet</b>	<b>105</b>
5.1 Le premier projet du Fonds	<b>107</b>
5.2 L'évolution du projet de l'usine de Chandler	<b>107</b>
5.3 Évolution et acceptation du projet de modernisation	<b>109</b>
5.4 L'entrée de Tembec Industries dans le projet	<b>111</b>
5.5 Mandat de Tembec à titre de gérant de projet	<b>112</b>
5.6 Révision importante du projet/Modifications demandées par Tembec	<b>113</b>
5.7 Budget retenu	<b>117</b>
5.8 Le nouvel ingénieur-conseil	<b>121</b>
5.9 Le concept choisi	<b>123</b>
5.10 L'importance de l'ingénierie dans le projet	<b>125</b>
<b>6. La gestion du chantier</b>	<b>129</b>
6.1 La régie du Projet	<b>131</b>
6.2 L'équipe de Projet aussi appelée équipe de construction	<b>131</b>
6.3 L'équipe administrative du Projet	<b>133</b>
6.4 Le manque de préparation et de personnel	<b>134</b>
6.5 Les systèmes de contrôle de gestion	<b>135</b>
6.6 Les frais de gestion de la construction	<b>137</b>
6.7 Retards et dépassements des coûts	<b>137</b>
6.8 Résumons	<b>148</b>

<b>7.</b>	<b>Les contrats de fourniture de biens et de services</b>	<b>151</b>
7.1	L'octroi des contrats	153
7.2	Nature des ententes contractuelles	154
7.3	Exécution des contrats	156
7.4	Manque de planification et de synchronisation	161
7.5	Les travaux à crédit	163
7.6	Exécution versus budget	165
<b>8.</b>	<b>Les fonds publics</b>	<b>167</b>
8.1	La mission économique des organismes publics (Fonds, SGF, Investissement Québec et Inno-Pap)	169
8.2	L'utilisation des fonds	189
<b>9</b>	<b>Les relations du travail sur le chantier</b>	<b>205</b>
9.1	Introduction	207
9.2	Les principes	208
9.3	Le pluralisme syndical	209
9.4	Le loup et l'agneau	215
9.5	La négociation collective	227
9.6	Le délégué de chantier	230
<b>10</b>	<b>La productivité</b>	<b>237</b>
10.1	La gestion des relations du travail au chantier de Papiers Gaspésia	239
10.2	Un chantier FTQ	241
10.3	La productivité des travailleurs	245
<b>11.</b>	<b>Les grands projets</b>	<b>251</b>
11.1	Le rôle de l'État	253
11.2	Les spécificités des grands chantiers	254
11.3	Préalables aux grands projets	257
11.4	Relations de travail sur les grands chantiers	260
<b>12.</b>	<b>Chandler et les régions</b>	<b>265</b>
12.1	La désintégration des communautés	267
12.2	Richesse des régions	268
12.3	Conditions de développement durable	269
12.4	La nécessaire diversification industrielle	269
12.5	Conditions d'un développement durable : regard vers l'avenir	270
<b>Recommandations</b>		<b>273</b>
<b>Annexes</b>		<b>281</b>

---

# AVANT-PROPOS

---



La Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler a été créée le 7 avril 2004, par le décret 342-2004 du gouvernement du Québec.

Sous la présidence de l'honorable Robert Lesage, juge de la Cour supérieure à la retraite, la Commission était composée également des commissaires Jean Barussaud, vice-président exécutif, Pluralité inc., Eugène Bouchard, président, Gaspalg inc. et Jean Sexton, professeur titulaire au Département de relations industrielles, Université Laval.

La Commission a été constituée suivant la *Loi sur les commissions d'enquête* (L.R.Q., c. C-37). Son mandat était :

- a) d'analyser le mode d'estimation des coûts du projet de la Société Papiers Gaspésia, compte tenu des méthodes habituellement utilisées;
- b) d'analyser le mode de gestion du chantier et le processus décisionnel au sein de la Société Papiers Gaspésia au regard des modes usuels de gestion de ce type de chantier;
- c) de vérifier si l'utilisation des fonds publics a été conforme à l'affectation prévue;
- d) d'évaluer les modalités de contrats des entrepreneurs et de tout autre intervenant de ce chantier et le respect des clauses contractuelles par ceux-ci;
- e) d'examiner la productivité des travailleurs de la construction impliqués dans ce chantier par rapport aux standards reconnus de cette industrie pour ce type de chantier et l'augmentation des coûts de main-d'œuvre de ceux-ci;
- f) d'examiner et de commenter l'ensemble des processus régissant les intervenants sur ce chantier, notamment les entrepreneurs, les travailleurs de la construction et leurs représentants et le gestionnaire du chantier, au regard du cadre législatif et réglementaire de ce secteur de la construction;
- g) de formuler, à partir des constats réalisés au cours de l'enquête, des recommandations au gouvernement sur d'éventuels correctifs à appliquer à l'égard de la gestion et des relations du travail et d'affaires sur les grands chantiers.

À l'origine, la Commission était tenue de compléter ses travaux au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2004. La nature des activités faisant l'objet de l'enquête du chantier de Chandler, le temps et l'ampleur du travail requis pour identifier, obtenir, rassembler et analyser l'information susceptible d'étayer la preuve recherchée ont conduit la Commission à obtenir une prolongation de mandat. Le gouvernement, par le décret 844-2004, a prolongé la durée du mandat de la Commission jusqu'au 28 février 2005 puis, par le décret 147-2005, jusqu'au 30 avril 2005 et, enfin, par le décret 402-2005 jusqu'au 11 mai 2005.

Monsieur Julien Lemieux, haut fonctionnaire nommé secrétaire de la Commission le 12 mai 2004, a pris charge de l'administration et de la bonne marche des opérations. Entre-temps, une équipe de collaborateurs fut intégrée dans les diverses fonctions nécessaires aux travaux de la

Commission. Les services de M<sup>e</sup> Isabelle Choquette et de M<sup>e</sup> Frédéric Choquette furent retenus à titre d'avocats-conseils et de recherchistes. M<sup>e</sup> Isabelle Choquette a de plus agi comme greffière de la Commission.

Les services des personnes suivantes furent également requis :

- Madame Marie-Josée Tremblay, adjointe administrative;
- Madame Lucette Fraser, responsable de la gestion documentaire;
- Monsieur Jean-Marc Chouinard, responsable administratif;
- Mesdames Suzanne Leblond, Claude Bertrand et Carolle Gingras, collaboratrices au secrétariat.

La Commission a rendu accessibles aux personnes qui pouvaient en avoir besoin les informations pertinentes sur son organisation et ses activités, par la mise en opération d'un site Internet personnalisé.

La planification et la coordination des activités, de même que le suivi des opérations et des budgets furent assurés par un comité de direction formé des commissaires et du secrétaire.

### **Le support juridique**

La Commission a retenu les services de monsieur le bâtonnier Michel Jolin à titre de procureur-chef. Il entra en fonction le 19 août 2004. Sa tâche principale fut d'agir comme conseiller juridique de la Commission en plus de présenter la preuve nécessaire aux audiences publiques de la Commission et d'assurer la liaison avec les procureurs des parties intéressées à ses travaux. Il fut assisté dans ses fonctions par M<sup>e</sup> Serge Barma.

### **Le cadre juridique et les règles de procédure**

La Commission a apporté un soin méticuleux à l'élaboration de ses Règles de procédure, adoptées au cours du mois de juillet. Au cœur de celles-ci, se retrouve le principe d'équité procédurale dans le respect des droits individuels. Les règles ont été traduites en langue anglaise.

Suivant ces règles de procédure, la Commission pouvait accorder soit un statut de « participant », soit un statut « d'intervenant » aux organismes qui en faisaient la demande en fonction des intérêts de chacun d'eux dans les travaux de la Commission.

Le statut de participant permettait de contre-interroger les témoins entendus au cours des audiences et, avec la permission des commissaires, de demander d'entendre d'autres témoins. Le statut d'intervenant permettait, avec l'approbation des commissaires, de contre-interroger les témoins au cours des audiences. La Commission s'engageait, en vertu de ces règles, à transmettre aux témoins un questionnaire avant leur comparution, ce qui a contribué à accélérer les audiences et à circonscrire la preuve.

Des copies des « Règles de procédure » ont été expédiées aux organismes qui ont manifesté de l'intérêt pour les travaux de la Commission ainsi qu'aux témoins à qui des questionnaires ont été transmis. Conformément à ces règles, la Commission a reçu les demandes de statut de plusieurs organismes ou groupements pour participer ou intervenir aux audiences. Après examen des demandes, la Commission en a disposé selon les décisions montrées au tableau suivant :

<b>Statut de participants</b>	<b>Statut d'intervenants</b>
Tembec Industries inc.	Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec (ACRGQTQ)
Conseil conjoint de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ-Construction) et du Conseil provincial du Québec des métiers de la construction (international)	Corporation des entrepreneurs généraux du Québec (CEGQ)
CSN-Construction	Syndicat québécois de la construction
Association de la construction du Québec	Investissement Québec
SGF et SGF Rexfor inc.	
Papiers Gaspésia, société en commandite	
Conseil provincial du Québec des métiers de la construction (international)	
Le Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec-FTQ	
CSD-Construction	

Dès après l'assermentation des commissaires, la priorité fut de prendre les moyens d'obtenir l'information documentaire de base. Au moment de leur entrée en fonction, ceux-ci ne disposaient que d'un dossier de presse pour entreprendre leur travail. Une visite à l'usine de Chandler, les 2 et 3 mai, permit de constater qu'il n'y avait plus aucune documentation touchant les activités du chantier. Une partie de cette documentation était détenue par monsieur Pierre Laporte, de Ernst & Young, contrôleur nommé en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*. La plus grande partie des documents, cependant, se trouvait à deux autres endroits à Montréal, dans 468 caisses et pour la plupart, non indexés.

Il fut décidé de constituer une équipe multidisciplinaire pour procéder sur place à la sélection des documents utiles à la Commission et en faire directement le transfert sur support numérique. La Commission s'est dotée d'outils technologiques spécialisés pour l'aider dans cette cueillette ainsi que pour la compilation et la gestion de cette documentation. À cette fin, la Commission a fait appel à des spécialistes de la numérisation de données et de la gestion documentaire.

Une banque de données a été constituée, capable de recevoir et d'assurer le stockage en toute sécurité et l'accès en tout temps aux commissaires et aux divers spécialistes à son service des documents recueillis au cours des travaux de la Commission.

La Commission a eu recours à des enquêteurs et à ses avocats-conseils pour prendre contact avec certaines personnes qui détenaient de l'information relative au chantier de Chandler et a eu recours à des conseillers experts pour l'assister dans la recherche de la preuve et dans l'évaluation de situations particulières. Ces conseillers experts furent recrutés dans les domaines de l'ingénierie, de la juricomptabilité et, enfin, ceux des relations du travail et de l'économique.

### **L'utilisation de questionnaires**

La Commission a choisi d'utiliser des questionnaires dans la recherche de la preuve qu'elle avait à recueillir au cours de son enquête. Cela avait l'avantage de cibler l'information pertinente, de fournir aux témoins les sujets sur lesquels les commissaires voudraient les entendre et leur permettre, ce faisant, de préparer efficacement leur déposition lors des audiences publiques de la Commission. La préparation de ces questionnaires a exigé des commissaires et des procureurs une connaissance intime du dossier.

Des questionnaires ont été transmis aux témoins assignés à comparaître tant à Percé qu'à Québec et qui se sont présentés devant la Commission en audience publique.

Toutes les pièces de la preuve et les procédures se rattachant aux auditions sont inscrites et conservées au greffe de la Commission.

### **Les audiences de la Commission**

Les commissaires ont tenu à débiter les auditions par les témoins du milieu gaspésien, sur place. Une première série d'audiences a été tenue à Percé pendant 6 jours, à partir du 19 octobre 2004. La Commission a ensuite poursuivi ses audiences à Québec pendant 35 jours, du 30 novembre 2004 au 17 février 2005. Au cours de ces 41 jours d'audiences, la Commission a entendu 55 témoins. Plus de 28 procureurs représentant les divers participants, intervenants et témoins ont comparu devant la Commission.

Les audiences publiques ont été suivies assidûment par les représentants de la presse écrite et de la presse électronique. La Commission avait pris les dispositions pour fournir d'une manière continue toute l'information et la documentation aux journalistes présents et à ceux qui en faisaient la demande. Le public a pu être constamment informé du déroulement des travaux.

Conformément au décret 844-2004, la Commission a soumis au gouvernement un rapport d'étape qui relatait l'état de ses activités au 1<sup>er</sup> novembre 2004. Le présent document constitue son rapport final. \*

---

\* Dans le rapport, les références à des documents, identifiées par la lettre E, sont des références aux pièces produites à l'audience et conservées au greffe. L'inventaire du greffe sera déposé auprès des Archives nationales.

\* Comme une large partie de la preuve est en anglais, certaines expressions anglaises ont été conservées, à cause de leur usage fréquent, pour respecter le sens précis dans lequel elles ont été utilisées.

**SIGLES ET ABRÉVIATIONS FRÉQUEMMENT UTILISÉS**

ACQ :	Association de la construction du Québec
ACRGTQ :	Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec
AECQ :	Association des entrepreneurs en construction du Québec
APCHQ :	Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec
BPS :	Bureaux de placement syndicaux
CAFA :	Cafa Financial Corporation
CCQ :	Commission de la construction du Québec
CIM :	Confidential Information Memorandum
CPQMC-I :	Conseil provincial du Québec des métiers de la construction (International)
CSD :	Centrale des syndicats démocratiques
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
CSST :	Commission de la santé et de la sécurité du travail
CT :	Code du travail du Québec
CTCC :	Confédération des travailleurs catholiques du Canada
FONDS et Fonds :	Fonds de solidarité FTQ
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GESTION	Gestion Papiers Gaspésia Inc.
Inno-Pap :	Innovation Papier
Loi R-20 :	Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q., c.R-20)
PGI :	Papiers Gaspésia inc.
SGF :	Société générale de financement
SPGC :	Société Papiers Gaspésia à Chandler
SQC :	Syndicat québécois de la construction



---

CHAPITRE **1**

L'USINE DE CHANDLER :  
DE SES ORIGINES À NOS JOURS

---



Les origines de l'entreprise, connue aujourd'hui sous le nom de Papiers Gaspésia, remontent à 1913 alors que quelques investisseurs américains dirigés par M. Percy Milton Chandler décident de construire une usine de pâte de bois près de l'embouchure de la rivière Grand Pabos, à une cinquantaine de kilomètres à l'ouest de Percé, sur la côte sud de la péninsule gaspésienne.

Chandler, qui est alors président de la St Lawrence Pulp and Lumber Corporation, une compagnie qui exploite déjà des concessions forestières dans la région, envisage de construire une usine qui produira annuellement 40 000 tonnes métriques de pâte sulfite. En fait, lorsque celle-ci débutera ses opérations, en 1915, sa production annuelle sera plutôt de 20 000 tonnes métriques.

L'arrivée de cette usine, qui emploiera assez rapidement jusqu'à 450 ouvriers, change radicalement le portrait socio-économique de la localité qui, d'ailleurs, portera désormais le nom de Chandler. On y retrouve des travailleurs en provenance non seulement de la région mais aussi du Saguenay et même de la lointaine Angleterre. L'habitat rural, jusque là dominé par la pêche, se transforme en un habitat semi-urbain concentré essentiellement autour des activités de l'usine. Chandler devient alors ce que les historiens appellent une *company town* où l'entreprise contrôle le conseil municipal, possède les maisons où logent ses ouvriers et est l'élément déterminant de la vie sociale et économique du village.

L'usine, dont le fonctionnement est plutôt cahoteux en raison notamment de problèmes techniques persistants, est vendue en 1923 à un groupe d'actionnaires qui font rapidement faillite, provoquant ainsi une première fermeture. Ceux-ci tentent alors de vendre l'entreprise mais, incapables de trouver preneur, ils forment eux-mêmes une nouvelle compagnie, la Bonaventure Pulp and Paper Company, qui reprend les activités au début de l'année 1925.

Les affaires s'améliorent peu à peu jusqu'à ce que la grande crise économique frappe de plein fouet les marchés de pâte de bois et oblige à nouveau la fermeture de l'usine en 1931. Cette fermeture plonge dans la misère les quelque 2 000 habitants de Chandler, qui doit elle-même déclarer faillite en 1933 - ses citoyens n'ayant plus les moyens de payer leurs taxes -, et qui sera alors mise en tutelle par le gouvernement provincial. Les habitants de la municipalité n'ont d'autre recours que de réclamer l'aide directe des gouvernements supérieurs.

Une embellie survient en 1937 alors que la Gaspesia Sulphite Company, une filiale de l'Anglo Newfoundland Développement, acquiert l'usine et que les machines recommencent à tourner. Plus de 250 personnes y trouvent de l'emploi sur une base permanente. Le nombre de travailleurs atteindra 500 dans les années 50. En 1953, on construira un atelier de blanchiment de pâte et la production de l'usine atteindra jusqu'à 83 000 tonnes métriques par an. Quatre-vingts pour cent de cette production est vendue aux États-Unis.

---

\* Ces rappels historiques s'inspirent d'un ouvrage intitulé *Histoire de la Gaspésie* publié en 1999 aux Presses de l'Université Laval sous la plume de MM. Marc Desjardins, Yves Frenette, Jules Bélanger et Bernard Héту. Ils s'inspirent également de documents déposés à la commission d'enquête par la Société générale de financement du Québec et CAFA Financial Corporation.

La vocation de l'usine de Chandler, jusque là uniquement orientée vers la production de papier kraft, est radicalement transformée en 1961 alors que la compagnie Price Brothers, devenue entre-temps propriétaire de l'usine, se lance dans la production de papier journal. Ce changement de propriétaire apporte aussi un changement de nom puisque celle-ci s'appelle désormais Compagnie Gaspésia Limited. Le prestigieux quotidien *New York Times*, dont les besoins en papier journal sont énormes, acquiert 49 % des actions de la nouvelle société et devient le principal client de la Gaspésia. À l'époque, ce type de pratique s'amorce et il est arrivé fréquemment que de grands utilisateurs de papier journal investissent dans des usines de production de façon à diminuer, chez les producteurs, les risques liés à l'incertitude des marchés et à l'ampleur des investissements requis.

La première machine à papier journal, joliment surnommée *La Gaspésienne*, entre en service à la fin de l'année 1963 ; elle a une capacité de production de 60 000 tonnes métriques par an. Une seconde, qu'on surnommait *La Bonaventure*, sera en opération en 1968. Les affaires tournent alors rondement à Chandler dont la prospérité commence à rayonner dans toute la région. Au milieu des années 60, sa population est de l'ordre d'environ 3 500 personnes, ce qui, à l'échelle de la Gaspésie, en fait une agglomération de premier ordre. Certes, l'usine de papier journal en constitue le cœur, mais Chandler est également devenue un centre important en matière de commerces et de services qui desservent une bonne partie de la communauté régionale.

En 1974, l'entreprise change encore une fois de propriétaire alors que la compagnie Abitibi fusionne avec Price Brothers et acquiert 51 % des actions de la Gaspésia. À la fin des années 80, les machines à papier sont rénovées et des améliorations techniques sont apportées. En dépit de ces rénovations, l'usine devient cependant de moins en moins rentable. La fabrication de la pâte se fait toujours à partir d'installations désuètes, d'un mixte de pâte mécanique et chimique coûteux et, au surplus, dommageable au plan environnemental. Pendant ce temps, la plupart des usines concurrentes se sont équipées d'un nouveau procédé dit *thermomécanique* beaucoup plus économique et basé sur l'utilisation de copeaux, ce qui permet de mieux valoriser la ressource fibreuse du bois.

Au niveau de la fabrication du papier journal, le module de base des machines de Chandler date toujours des années 1960 et ne correspond plus vraiment aux besoins réels des utilisateurs. Ces derniers modernisent eux aussi leurs installations et l'adéquation au niveau des « laises » (largeur de la bobine) ne se fait plus de la façon la plus économique possible.

Cet écart toujours grandissant entre la rentabilité de l'usine de Chandler et celle de ses concurrentes oblige les propriétaires à examiner différents scénarios de relance et de modernisation. Le gouvernement du Québec est sensibilisé à la situation et les autorités de SGF Rexfor sont associées aux discussions. Toutefois, celles-ci ne mènent nulle part et, en 1994, le *New York Times* se retire de la Gaspésia et vend ses actions à Abitibi-Price qui devient alors propriétaire à 100 % de l'usine.

Ce retrait du *New York Times* survient au moment où l'ensemble de l'industrie du papier journal est confronté à une plus grande pénétration de la télévision et du câble ainsi qu'à l'arrivée spectaculaire d'Internet sur le marché de la diffusion de l'information. Ceci entraîne fatalement une

baisse de la demande de papier journal, une diminution du nombre de joueurs dans l'industrie et la fermeture des usines les moins performantes.

Cette problématique conduit Abitibi-Price à s'interroger de plus en plus sur l'avenir de son usine de Chandler et à chercher de nouveaux partenaires disposés à exploiter la Gaspésia. Cedrico, une importante entreprise gaspésienne de sciage, se montre alors intéressée. SGF Rexfor ainsi que le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) participent au projet en soumettant une proposition de financement dans le but de moderniser les machines à papier qui sont devenues de moins en moins compétitives. Mais ces pourparlers n'aboutissent pas, les deux éventuels partenaires ne s'entendant pas sur le fonctionnement du partenariat. Et, en 1997, Abitibi-Price fusionne avec une autre grande forestière, Stone Consolidated.

Les dirigeants de Cedrico reviennent cependant à la charge au début de l'année 1998 en proposant à ceux d'Abitibi-Consol une formule de crédit-bail pour la mise en place d'un atelier de pâte *thermomécanique clé en mains*. Cette proposition est appuyée par SGF Rexfor et la Banque nationale du Canada. Cette nouvelle proposition ne connaît pas plus de succès que la précédente, Abitibi-Consol estimant que la mise en place d'un pareil atelier à son usine de Chandler n'est pas justifiée du point de vue économique.

Par ailleurs, les dirigeants d'Abitibi-Consol ont d'autres problèmes sur les bras puisqu'à partir du mois de juin de la même année, leurs onze usines québécoises sont affectées par une grève des travailleurs affiliés à la Fédération des travailleurs du Québec. À Chandler, cette grève, qui touche les 550 travailleurs de l'usine, se terminera en novembre, cinq mois plus tard, alors que la compagnie redémarrera les deux machines à papier. Pas pour longtemps puisque, face aux difficultés économiques grandissantes, la machine n° 2 sera définitivement fermée au mois de décembre 1998.

Au début de l'année 1999, les dirigeants d'Abitibi-Consol justifient cette fermeture par un surplus annuel d'un million de tonnes de papier journal à l'échelle nord-américaine et la nécessité de retrancher 350 000 tonnes de ses usines les moins performantes, parmi lesquelles se retrouve celle de Chandler. Et, dès ce moment-là, on souligne que la reconversion de la Gaspésia est difficilement envisageable puisque, dit-on, il ne serait pas rentable d'y produire d'autre type de papier que le papier journal.

D'autres analyses réalisées à la même période semblent également indiquer que le risque lié au changement de vocation de l'usine est trop élevé, compte tenu à la fois de l'ampleur des investissements requis et de sa situation géographique.

À la mi-juin 1999, Abitibi-Consol ferme à son tour la machine n° 1 et annonce que l'usine de Chandler cessera définitivement ses activités à la fin du mois d'octobre.

L'annonce de cette fermeture a l'effet d'une bombe, autant dans la région de Chandler que dans la Gaspésie toute entière. Le plus important employeur de toute la péninsule gaspésienne cesse définitivement ses opérations, conduisant ainsi au chômage forcé plus de 500 travailleurs affectés à la production de papier journal. Ces pertes d'emplois, parmi les mieux rémunérés de la région, équivalent, selon des spécialistes, à 15 000 emplois perdus dans la région de Montréal.

L'économie de la MRC Rocher-Percé s'écroule. Déjà frappée par deux moratoires successifs sur la pêche aux poissons de fond, la MRC toute entière vient de recevoir un autre coup dur. Trente millions de masse salariale s'envolent ainsi en fumée alors que le Québec se prive de 125 M\$ d'achats directs et indirects de biens et services annuellement.

Cette fermeture de l'usine Chandler constitue le point culminant de vingt années de décroissance économique et de fermeture d'entreprises avec ses conséquences socio-économiques sur toute la population régionale, la MRC Rocher-Percé décrochant alors le titre peu enviable de la MRC la plus pauvre au Québec.

Le choc passé, la population s'organise et se mobilise. Un front commun de toute la MRC s'organise dès le lendemain de la fermeture. Plusieurs manifestations se succèdent, allant jusqu'au blocage de la route 132 pendant 24 heures par les élus municipaux pour rappeler aux deux niveaux de gouvernement leurs responsabilités face aux grandes entreprises et envers la région de Chandler particulièrement.

Les médias nationaux assurent une couverture et un suivi continu des moyens de pressions utilisés par la population de Chandler qui réclame haut et fort la réouverture de la papetière. Le gouvernement du Parti québécois est interpellé par le milieu gaspésien qui rappelle au premier ministre Bernard Landry les engagements de son prédécesseur Lucien Bouchard qui avait promis de faire de ce dossier la priorité de son gouvernement.

C'est donc dans ce climat fait à la fois de pressions politiques et d'urgence économique que le projet de relance Gaspésia se met en branle.

À la même période, SGF Rexfor revient à la charge et soumet, en compagnie de Brant-Allen Industries Inc., une entreprise dont elle est déjà le partenaire dans F.F. Soucy Inc et Associés, une offre d'achat de l'usine de Chandler. Cette offre est assortie d'une proposition de modernisation de l'usine en vue d'y produire de la pâte *thermomécanique*. Le coût de cette modernisation est évalué à environ 150 M\$. Abitibi-Consol rejette l'offre, l'estimant insuffisante.

Au début de l'année 2000, Abitibi-Consol confie à la firme RBC (Banque Royale) le mandat de vendre l'entreprise. Elle impose alors à tout éventuel acheteur une clause de non-concurrence, transférable d'un acquéreur à l'autre et en vigueur jusqu'en 2010. Elle exige également que cette clause soit assortie d'une garantie hypothécaire de 75 M\$.

L'existence de cette clause de non-concurrence est lourde de conséquences sur la suite des événements puisqu'elle va empêcher tout acheteur éventuel de produire du papier journal, du moins jusqu'en 2010, et l'obliger ainsi à investir des sommes importantes pour changer la vocation de la Gaspésia. Et ce, alors que les dirigeants d'Abitibi-Consol ont déjà eux-mêmes estimé que toute production autre que celle de papier journal ne serait pas rentable à l'usine de Chandler.

Ainsi, les exigences posées par Abitibi-Consol faisaient en sorte que le redémarrage de l'usine ne pouvait se faire qu'avec un changement de vocation, ce qui conduisait tout éventuel acheteur à assumer un lourd fardeau financier sans retour immédiat puisqu'il lui fallait à la fois préparer le nouveau projet et le mettre en place sans espérer de revenus à court terme.

En dépit de ces contraintes et notamment en réponse à la volonté gouvernementale de soutenir l'économie régionale mise à mal par la fermeture de la Gaspésia, plusieurs groupes se montrent intéressés à acheter et à relancer l'usine. Ces groupes sont :

- Fern Pitt (États-Unis);
- La Coopérative des travailleurs et Génivel-BPR (firme d'ingénieurs-conseils);
- Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Clermont Levasseur (entrepreneur gaspésien) et SNC-Lavallin;
- SGF Rexfor et Tembec.

Sans préjuger de la qualité de chacun de ces éventuels repreneurs, il faut noter que seul le groupe SGF Rexfor/Tembec comprenait un opérateur actif dans l'industrie des pâtes et papiers.

L'offre du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) (Fonds) est acceptée le 19 juillet 2000. (E-107A). La compagnie 9084-7419 Québec inc., filiale du Fonds dont le nom sera changé en celui de Papiers Gaspésia inc., acquiert l'usine Gaspésia de Abitibi Consolidated Inc. (ACI) le 14 décembre 2000. Le 28 septembre 2001, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Tembec industries inc. et SGF Rexfor inc. signent une lettre d'intention (E-94A); ils conviennent de s'associer dans un projet de 465 M\$, coût d'acquisition, conversion et fonds de roulement compris, pour moderniser et opérer l'usine de Chandler en vue d'y produire un papier couché haut de gamme.

Cette entente fait l'objet d'une annonce en grande pompe le 17 décembre 2001 à Chandler devant plus de 500 personnes. La population se sent soulagée. Elle sort enfin d'un long cauchemar et se remet à rêver à la prospérité économique d'antan. À la fin de l'année 2002, il y a déjà 200 personnes sur le chantier. On parle alors d'un projet de 493 M\$ et d'un début de production à l'été 2004. En octobre 2003, quelque 700 personnes foulent le chantier.

Personne à Chandler n'aurait alors imaginé que deux ans après son lancement, le projet Gaspésia connaîtrait une fin aussi abrupte, que Papiers Gaspésia se placerait sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers* et que le chantier fermerait en attendant de trouver plusieurs centaines de millions de dollars, pour renflouer le projet.

Cet échec jette une véritable douche d'eau froide sur la ville de Chandler et ses environs et entraîne sa population dans une autre crise sociale, économique et humaine.



---

CHAPITRE **2**

# CHRONOLOGIE

---



**2000 12 14** Convention d'achat d'éléments d'actifs intervenue entre Abitibi-Consolidated inc. (ci-après « ACI ») et 9084-7419 Québec inc. Cette dernière acquiert les éléments d'actifs d'Abitibi-Consolidated pour une somme de 35 M\$, soit 30 M\$ pour la propriété et 5 M\$ pour les équipements et biens forestiers.

Cette convention contient une clause de non-concurrence suivant laquelle l'acquéreur et ses ayants droit ne pourront produire un papier identique ou de même nature que celui produit par Abitibi-Consolidated.

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (Fonds) intervient à la convention.

**2000 12 14** Entente entre Abitibi-Consolidated inc. et 9084-7419 Québec inc., selon laquelle l'acquéreur assume les obligations relatives au régime de retraite en ce qui concerne les employés de l'usine.

**Septembre 2001** Négociations intervenues entre Tembec, Société générale de financement et le Fonds afin d'intéresser Tembec au projet.

**2001 09 28** Lettre d'intention entre le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Tembec et SFG Rexfor.

Il y est convenu de la réalisation d'un projet de production de 200 000 tonnes métriques de « coated paper n° 4 ». Le coût du projet est établi à 465 M\$ dont 350 M\$ seront utilisés afin de moderniser l'usine.

Caractéristiques de cette entente :

- Les investissements des actionnaires serviront uniquement pour le projet.
- Une convention d'actionnaires sera conclue suivant laquelle la direction du projet sera composée de 8 directeurs, dont 4 proviendront du Fonds, 2 de Tembec et 2 de SGF Rexfor.
- Tembec aura la responsabilité de gérer la construction, les ventes, le projet et de fournir des services techniques à la direction du projet.
- La construction sera supervisée par un comité (steering committee) sur lequel siègeront 2 représentants de Tembec, 2 représentants de SGF Rexfor et 2 représentants du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.
- Tembec sera rémunérée pour ses services tant au niveau de la gérance du projet, de la construction, pour les services techniques qu'elle fournira au projet et pour la vente du produit fini.

- La lettre d'intention est conditionnelle, en outre, à l'obtention du financement suivant :
  - 98 M\$ d'Investissement Québec dont 21 M\$ sans intérêts et 70 M \$ avec intérêts;
  - 80 M\$ du gouvernement du Canada;
  - 58 M\$ de Inno-Pap (subvention);
- L'entente est également conditionnelle à la fusion de Produits Forestiers St-Alphonse et Delebo inc.;
- SGF et Tembec investiront respectivement 35 M\$ dans le projet et le Fonds investira 70 M\$ en tenant compte des coûts déjà assumés pour l'acquisition de l'usine.

**2001 10 25**

Mémo confidentiel de CAFA Financial Corporation ci-après « CAFA » par M. Ray McManus à André Lavigne et à Louis Lavigne dans le cadre de l'analyse financière du projet.

CAFA indique que le projet demeure un projet marginal qui ne pourra réussir que si les partenaires fournissent un effort maximum.

CAFA exprime cette réserve sur la base des éléments suivants :

- La clause de non-concurrence exigée par Abitibi-Consolidated inc. force Gaspésia à devoir s'engager dans un projet innovateur au plan technologique afin d'introduire un nouveau produit sophistiqué.
- Le développement d'un tel produit et sa mise en marché comportent des risques technologiques et opérationnels élevés.
- Ces risques doivent être assumés dans le cadre du projet parce que, autrement, on ne pourrait connaître le succès en produisant les autres types de papier standard permis par la clause de non-concurrence ; en conséquence, Gaspésia doit développer un produit de haute qualité dans un créneau restreint.
- Enfin, cette réserve est inspirée de la clause de non-concurrence qui interdit à l'usine de produire sur une base intérimaire avec la machine n° 2 un produit tel que du papier journal, ce qui aurait aidé le projet à générer des revenus au cours des premières années.

**2001 10 25**

Réunion du conseil d'administration du Fonds. Le conseil discute des conditions préalables à la clôture de l'entente entre les partenaires et se préoccupe que

certaines des conditions ne sont pas encore rencontrées. Les négociations déjà entamées, entre autres, entre M. Massé et M. Dottori, doivent se poursuivre.

Le conseil se préoccupe également de conflits d'intérêts pouvant survenir ou se présenter alors que Tembec comme partenaire, siégeant au conseil et comme gérant de projet, sera dans une position où il participera aux décisions d'approbation des frais qu'il encourt et qui seront chargés au projet; un mécanisme devra être mis en place à cet égard.

Le conseil postule un coût de projet à 490 M\$ alors que CAFA envisage dans son analyse financière un projet de 465 M\$.

**2001 11 01**

Mémo confidentiel de CAFA.

CAFA est devenu l'aviseur financier du projet et a le mandat de trouver des prêteurs privés pour celui-ci.

CAFA réitère certains éléments financiers du projet, soit :

- Il s'agit d'un projet de 465 M\$ dont la construction débutera au printemps 2002 pour se terminer dans les premiers mois de 2004.
- Le projet produira 200 000 tonnes métriques de papier glacé grade 4 pour des ventes annuelles de 250 M\$.
- Le coût total de l'équipement est estimé à 350 M\$.
- La gérance du projet sera assumée par Tembec qui aura la responsabilité de la nomination du gérant de projet, du gérant des achats et du gérant de la construction. Également, outre la gérance du projet, Tembec fournira le personnel et les systèmes dont le projet aura besoin suivant une tarification au coût à laquelle s'ajoutent des frais d'administration.
- Gaspésia produira une feuille de papier grade 4 et compétitionnera les papiers produits de grade supérieur.
- Aucune autre machine telle qu'envisagée n'existe actuellement sur le marché avec tout cet équipement sur une seule ligne de production; au plan technologique, l'équipement présente des éléments critiques.
- Le gouvernement réalloue les CAAF pour permettre l'approvisionnement suffisant de l'usine.
- Tembec fournira les trois principaux postes de gérance.

**2001 11 14**

Correspondance entre Papiers Gaspésia et Développement économique Canada; Développement économique Canada contribuera à hauteur de 80 M\$ sous forme de contributions remboursables.

- 2001 11 20** Une entente de principe sur les modalités de retour au travail des employés syndiqués de l'usine de Gaspésia est convenue. À l'occasion de cette entente, il est convenu que la compagnie Papiers Gaspésia inc. étudiera la possibilité de réaliser un certain nombre de travaux hors décret avec les employés rappelés; Papiers Gaspésia prendra aussi des mesures pour encourager les entrepreneurs à favoriser l'embauche des employés rappelés.
- 2001 11 22** Conseil d'administration du Fonds. À cette réunion du conseil, est évoquée la création d'une société en commandite au lieu et place d'une structure corporative.
- 2001 12 04** Contrat de services professionnels pour l'ingénierie détaillée entre Papiers Gaspésia inc. et Génivel-BPR inc.
- Cette entente prévoit que la gérance du projet sera dorénavant assumée par Tembec et le mandat antérieur de BPR est révisé en conséquence. Entre autres, la surveillance des travaux du chantier est retirée à BPR qui doit voir à intégrer un nouveau sous-traitant, soit la firme Jaakko Pöyry.
- 2001 12 13** Correspondance entre Inno-Pap, la FTQ, SGF Rexfor et Tembec Industries inc.
- Une aide financière non remboursable est convenue pour une somme de 58 M\$.
- 2001 12 17** Annonce publique par le gouvernement de la réalisation du projet en présence du premier ministre, M. Bernard Landry, du président de la FTQ, M. Henri Massé, du président de Tembec, M. Frank Dottori, et du président de SGF Rexfor, M. Claude Blanchet.
- 2001 12 17** Lettre d'intention pour la création d'une société en commandite entre SGF Rexfor et Tembec, pour opérer deux scieries.
- Suivant cette lettre, SGF Rexfor et Tembec créeront une société en commandite dont ils seront les seuls commanditaires et ce, à compter du 1<sup>er</sup> mars 2002.
- Tembec cède à la société en commandite ses divisions Delebo alors que Rexfor transfère ses éléments d'actifs dans Produits Forestiers St-Alphonse. La nouvelle société en commandite née de cette fusion d'éléments d'actifs s'engagera à conclure, au plus tard le 1<sup>er</sup> mars 2002, une convention d'approvisionnement avec Gaspésia.

- 2001 12 17** Création de Papiers Gaspésia, société en commandite.
- Le Fonds, Papiers Gaspésia inc, Gestion inc, et Temrex (société par actions formée de SGF Rexfor et Tembec) sont les commanditaires. Le commandité est 9111-2599 Québec inc., une compagnie récemment créée.
- Gestion Papiers Gaspésia inc. est le seul actionnaire du commandité et a signé une déclaration retirant tous les pouvoirs des administrateurs pour les exercer lui-même.
- La gestion de la société est confiée au commandité qui dirigera les affaires avec pleins pouvoirs dont celui de conclure des contrats.
- Les bénéfices et les pertes pour chaque exercice financier doivent être repartis entre les commanditaires.
- La responsabilité d'un commanditaire pour les dettes et les autres obligations de la société est limitée au montant de son apport et les commanditaires ne sont pas tenus de cautionner les dettes de la société.
- Aucun commanditaire n'a de vote prépondérant.
- Certaines conditions préalables à la réalisation du projet et à la mise en vigueur de la société en commandite sont convenues, soit :
- La négociation d'un nouveau mandat avec BPR;
  - La signature d'une convention de soutien administratif;
  - La signature d'une convention de commercialisation;
  - La signature d'une convention de gestion;
  - La signature d'une convention d'approvisionnement avec le gouvernement.
- 2001 12 17** Convention de souscription intervenue entre le Fonds, Gestion Temrex et Papiers Gaspésia, société en commandite.
- 2001 12 17** Convention unanime entre les actionnaires de Gestion Papiers Gaspésia inc. conclue entre le Fonds, 1450418 Ontario inc. et SGF Rexfor inc. Gestion Papiers Gaspésia inc. intervient à cette convention.
- Cette compagnie aura pour seule activité de détenir les actions du commandité et exercer les droits de vote y afférents.

La désignation des administrateurs est convenue, soit 4 administrateurs par le Fonds, 2 par Ontario et 2 par SGF Rexfor.

Le président-directeur général, le directeur technique et le directeur marketing seront nommés par le conseil d'administration sur recommandation de Tembec.

Le conseil d'administration de la compagnie agissant à titre d'actionnaire unique du commandité désignera 6 représentants au comité directeur du projet (steering committee) dont la création est prévue au terme de la « Convention de gestion de projet » (intervenue le 30 avril 2002) à raison de 2 représentants par actionnaire.

Toute décision relevant du commandité devra être prise ou adoptée par la compagnie en observant la présente convention unanime d'actionnaires.

Cette convention prévoit que si des sommes additionnelles sont requises aux fins de financer le projet, la compagnie examinera alors la possibilité qu'elles soient obtenues de sources alternatives plutôt qu'auprès des actionnaires ou des commanditaires.

Après une période de 10 ans d'opérations, Tembec peut forcer la vente de la totalité des actions de la compagnie ou la totalité des actifs de la compagnie en sa faveur.

**2001 12 17** Convention d'achat d'éléments d'actifs intervenue entre Papiers Gaspésia inc., vendeur, Papiers Gaspésia, société en commandite et Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Vente de l'usine de Papiers Gaspésia inc. à Papiers Gaspésia, société en commandite au prix de 45 M\$ payables à raison de 41 999 950 de parts de catégorie A et 3 000 000 de parts de catégorie B.

**2001 12 17** Abitibi consent au transfert de la propriété de l'immeuble et au transfert des garanties souscrites dont l'hypothèque qui grève l'immeuble pour assurer le respect de la clause de non-concurrence.

**2002 01 01** Mémorandum confidentiel de CAFA.

On notera dans ce mémo que les crédits d'impôt sont transférés aux partenaires.

- 2002 03 06** Gaspésia met fin unilatéralement au contrat de services de BPR. BPR avait estimé les coûts de construction à au moins 400 M\$.
- 2002 03 12** Révision des projections financières de CAFA.
- CAFA indique que l'équipe de gérance du projet prévoit une augmentation des coûts de 25 M\$; ce montant sera sujet à détermination finale lorsque le projet final sera arrêté.
- Les partenaires devront cautionner le projet à hauteur de 70 M\$.
- CAFA prévoit des négociations qui pourraient durer plusieurs mois pour ficeler le projet.
- À défaut d'accepter de cautionner le projet par les partenaires, il y a impasse.
- CAFA ajoute 25 M\$ aux contingences et 3,25 M\$ au fonds de roulement pour hausser le coût du projet à 493,25 M\$.
- 2002 03 27** Note de service de M. André L'Écuyer à M. Claude Blanchet relativement au financement du projet Gaspésia.
- M. L'Écuyer annonce à M. Blanchet un excédent de coûts de 25 M \$ causé par le déplacement et la modification de l'atelier de pâte et de nouveaux équipements sur la machine à papier; il informe aussi M. Blanchet qu'Investissement Québec a converti son prêt sans intérêts en un prêt avec intérêts.
- Pour financer la dette auprès de prêteurs privés, M. L'Écuyer informe M. Blanchet que les partenaires devraient s'engager à couvrir les dépassements de coûts jusqu'au moins 70 M\$; les partenaires auraient conclu qu'il serait préférable de garantir l'emprunt en proportion de la participation de chacun pour éviter de prendre une marge de responsabilité trop grande à l'égard des dépassements.
- 2002 03 27** Mémoire de CAFA.
- CAFA a rencontré les partenaires de Gaspésia pour réviser le plan d'affaires. Les coûts de construction augmentent de 25 M\$ auxquels s'ajoutent 3,5 M\$ à titre de fonds de roulement.

Les 70 M\$ de dettes à long terme seront garantis par les partenaires, soit le Fonds à raison de 35 M\$, SGF Rexfor et Tembec à raison de 17,5 M\$ chacun.

**2002 03 31** Signature de la « Convention de la société en commandite Produits Forestiers Temrex » selon les termes de la lettre d’entente conclue préalablement entre SGF Rexfor et Tembec.

Les commanditaires sont Tembec et Produits Forestiers St-Alphonse (SGF Rexfor) et le commandité sera Gestion PFT inc.

**2002 04 01** Mémo de CAFA.

Modifications aux prévisions financières.

Le financement du projet est modifié en ce que la dette à long terme n’est plus de 98 M\$ mais de 70 M\$.

Le financement du gouvernement du Québec est consolidé en un seul prêt portant intérêts au montant de 145,025 M\$.

Le coût du projet n’est plus évalué à 465 M\$ mais plutôt à 493,025 M\$.

Cette augmentation porte sur les éléments suivants :

- Le coût de construction est haussé de 3,5 M\$ à 376,1 M\$.
- La partie non provisionnée du déficit du fonds de pension augmente de 5 M\$ à 7,2 M\$.
- Les coûts indirects diminuent de 36,9 M\$ à 28,8 M\$.
- Le fonds de roulement augmente de 6,9 M\$ à 10,6 M\$ pour un projet total de 493,025 M\$

**2002 04 03** Amendement à la convention de société en commandite.

La négociation d’une entente avec BPR ne constitue plus une condition préalable à la mise en vigueur de la convention de société en commandite intervenue le 17 décembre 2001.

**2002 04 03** Convention de gestion de projet entre Papiers Gaspésia, société en commandite (maître de l’ouvrage) et le gérant de projet, Tembec Industries inc.

Le maître de l'ouvrage est responsable de l'élaboration du concept de l'ouvrage et devra retenir les services d'un ingénieur en conséquence.

Le gérant de projet devra établir un plan de gestion du projet, identifier les activités, leur agencement dans le temps, leur durée, les responsabilités de tous les intervenants, les ressources à mettre en place, etc.

Le gérant de projet devra planifier, coordonner, diriger et superviser le contenu, l'échéancier, les approvisionnements et les budgets tels qu'approuvés par le commandité ainsi que les coûts.

Un comité directeur de projet est créé; y siègeront 6 représentants des commanditaires à raison de 2 représentants par commanditaire.

Ce comité (steering committee) sera responsable de :

- Approuver la description, l'envergure et l'échéancier du projet par secteur d'activités;
- Établir et gérer la réserve pour contingences;
- Évaluer les processus et outils de gestion;
- Évaluer et effectuer le suivi du plan de gestion du projet;
- Recommander pour approbation du commandité le plan de gestion, le budget, tout dépassement ou toute modification au projet;
- Ce comité aura également le mandat d'approuver le processus d'appel d'offres, le choix des fournisseurs de services, tout contrat de plus de 500 000 \$, le choix des fournisseurs d'équipement majeur.

L'équipe de gestion du projet sera composée du gérant de projet et du comité.

Le gérant de projet sera responsable de nommer le directeur de projet, un directeur des achats et un directeur de construction qui seront employés du maître de l'ouvrage.

Le gérant de projet déclare avoir les connaissances et l'expérience pour exécuter l'œuvre et ses services sont retenus pour ce motif.

Le gérant de projet n'aura aucune responsabilité en regard de la performance des équipements, du retard dans la livraison de l'ouvrage ou quant au dépassement de coûts.

Le gérant de projet recevra 50 000 \$ par mois jusqu'à concurrence de 1,2 M\$ à titre d'honoraires forfaitaires, auxquels s'ajoutent des bonis de performance si le démarrage de l'usine a lieu avant le 1<sup>er</sup> juillet 2004; cependant,

le gérant de projet n'encourt aucune pénalité si des retards ou des dépassements de coûts surviennent.

Les frais de déplacement, de subsistance et les frais de toutes les personnes employées par le gérant de projet et affectées au projet, soit à temps plein ou de façon temporaire, sont remboursés.

**2002 04 03**

Convention de soutien administratif.

Tembec fournira des services corporatifs conseils à Gaspésia.

La convention indique que Tembec désignera les personnes qui seront engagées par Gaspésia comme gérant général, directeur de marketing et directeur des services techniques.

Tembec assistera Gaspésia dans sa formulation d'un plan et d'une stratégie d'affaires.

Lorsque Tembec met à la disposition de Gaspésia des ressources pour effectuer des tâches non incluses dans la présente convention, Gaspésia acquittera les salaires et les dépenses de ces personnes.

À partir du moment où elle cessera de recevoir des honoraires de gestion, Tembec recevra 50 M\$ à titre de rémunération forfaitaire, par mois, pour l'implantation d'un programme de coûts de production et pour agir comme conseil sur un programme environnemental ainsi que pour ses services techniques prévus à la convention; cette somme s'ajoute au remboursement de salaires et des dépenses des employés mis à la disposition de Gaspésia par Tembec.

**2002 04 03**

Convention d'approvisionnement en copeaux entre Temrex, société en commandite et Papiers Gaspésia, société en commandite.

**2002 04 03**

Convention de vente et de mise en marché.

Tembec International Sales Corp. sera la seule représentante pour la vente et le marketing du papier produit par le projet; sa rémunération est fixée à 3 % des ventes brutes.

**2002 04 10**

Procès-verbal de Gestion Papiers Gaspésia inc.

Il s'agit de la première réunion du conseil d'administration.

Toutes les décisions et tous les engagements pris au nom de la compagnie sont ratifiés à la demande de M<sup>e</sup> Éleine Zakaib.

M. Jules Soucy est nommé président du conseil d'administration, M. Denis Turcotte, vice-président, et M<sup>e</sup> Éleine Zakaib, secrétaire.

Le comité de projet (steering committee) est constitué.

Les paramètres, coûts et échéanciers du projet sont approuvés et les membres du conseil se préoccupent du peu de contingences disponibles et s'interrogent sur ce qu'il adviendrait en cas de dépassement des coûts.

M. McManus expose ses démarches relatives à la recherche de financement privé et indique que les négociations ne sont pas terminées.

**Mai 2002**

Les travaux de démantèlement et de démolition commencent au chantier de Papiers Gaspésia.

Multi-Recyclage est empêchée d'utiliser des manœuvres pour faire le travail.

**2002 05 17**

Lettre d'entente entre l'Agence de développement économique du Canada et Papiers Gaspésia, société en commandite.

L'Agence contribue à hauteur de 80 M\$ remboursables sans intérêts.

L'Agence indique que le projet doit commencer le 1<sup>er</sup> juin 2002 pour se terminer le 1<sup>er</sup> juin 2004.

Le premier remboursement à l'Agence est exigible 36 mois après la date d'achèvement du projet.

L'Agence confirme que le projet doit produire du papier couché, grade 4, au plus tard à compter de septembre 2009.

**2002 05 24**

Contrat de l'achat de la machine de la compagnie Metso pour la somme de 138 M\$.

**2002 06 04**

Rapport d'étape de la SGF quant au statut du projet.

Dans cette note, la SGF indique qu'en raison de modifications au projet, le coût augmentera de 26 M\$ et qu'il faut ajouter 2 M\$ au fonds de roulement pour un investissement total de 493 M\$.

La note indique également que le 6 mars 2002, Gaspésia a mis fin au contrat de services de BPR et a engagé ABGS pour l'ingénierie du projet.

**2002 06 11** Réunion du comité du projet (steering committee).

Les contingences prévues au projet sont portées de 11 M\$ à 26 M\$ et une revue du budget sera effectuée pour le 25 juin; le compte rendu indique qu'on aurait omis d'inclure dans le budget certains éléments, et que le temps supplémentaire octroyé dans le projet devra être limité au minimum puisque la planification n'en prévoit aucun.

Enfin, le comité de projet indique que les soumissions devront être traitées suivant les politiques approuvées.

**2002 06 11** Procès-verbal de Gestion Papiers Gaspésia inc.

Le conseil reçoit un rapport sur le projet et le budget révisé.  
On décide d'examiner les postes de dépenses qui pourraient être reportés à plus tard pour budgéter ce qui est prioritaire.

M<sup>e</sup> Zakaib déclare que les employés sont à l'emploi du commandité et non de la société en commandite.

On discute de la suffisance de l'approvisionnement en copeaux.

L'offre de prêt de Hancock à hauteur de 70 M\$ est acceptée.

Amec, firme d'ingénieurs-conseils, agira à titre de représentant des prêteurs et investisseurs pour effectuer la vérification diligente de l'ingénierie et pour surveiller les intérêts des prêteurs et investisseurs au cours de la construction.

M. Emilio Rigato est nommé directeur du projet.

La tenue de livres se fait manuellement depuis le 17 décembre 2001 et on annonce au conseil que les systèmes informatisés seront disponibles à compter de la fin du mois de juin courant.

Enfin, M. Denis Luce, président du syndicat des employés d'usine, et Investissement Québec désirent un poste d'observateur au conseil d'administration.

Quant à l'organigramme, M. Denis Turcotte suggère de mettre les employés en place uniquement lorsque absolument nécessaire. (Cette déclaration est d'ailleurs annonciatrice des problèmes de gestion du chantier à venir.)

**2002 07 12** Publication du « Programme de prévention du maître d'œuvre » sous la direction de M. Emilio Rigato.

**2002 07 17** Note de M. Emilio Rigato.

Une liste, liste A, a été confectionnée précisant tous les entrepreneurs et fournisseurs qui ont offert leurs services à Gaspésia.

Une liste B précise tous les fournisseurs et entrepreneurs recommandés par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ).

**2002 07 25** Réunion du comité de projet (steering committee).

M. Emilio Rigato produit la liste des compagnies dans lesquelles la FTQ a investi et qui se sont montrées intéressées à soumissionner dans le cadre du projet.

La relation avec Amec présente des difficultés alors que la direction du projet considère leurs demandes d'informations comme déraisonnables.

Quant au budget, on le maintient à 376 M\$, ce qui requiert une coupure de 7 M\$ à l'envergure du projet pour conserver 20 M\$ au titre de contingences; Amec avait prévenu, en regard de cette situation, de ne pas faire preuve d'un surcroît d'optimisme.

**2002 08 15** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

M. Denis Beauséjour est nommé président-directeur général de Gestion Papiers Gaspésia inc.; les conditions et modalités du contrat d'emploi de M. Beauséjour seront établies par le président du conseil, M. Soucy, et seront présentées au prochain conseil d'administration. (Jamais M. Denis Beauséjour ne signera un contrat d'emploi en regard de ce projet...)

**2002 09 11** Convention entre Papiers Gaspésia, société en commandite et ABGS.

Papiers Gaspésia, société en commandite retient les services d'ABGS pour fins d'ingénierie détaillée du projet.

- 2002 09 12** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.
- La convention de services conclue avec ABGS est ratifiée.
- Messieurs Clermont Levasseur et Denis Turcotte démissionnent du conseil pour être remplacés par M. Frank Dottori et M. Denis Luce.
- 2002 09 13** Entente entre Amec et Papiers Gaspésia, société en commandite concernant la mission d'Amec pour le compte des prêteurs et investisseurs et les coûts qui seront assumés par Papiers Gaspésia, société en commandite.
- 2002 10 09** Adoption d'un décret modifiant le décret 1314-99 du 1<sup>er</sup> décembre 1999 relativement à l'aide financière consentie à Donohue Matane inc. par Investissement Québec. Suivant cette modification au décret, Tembec qui a acquis les actions de Donohue Matane inc. n'a plus l'obligation de construire une nouvelle machine à papier et n'a plus à faire face à la pénalité prévue en cas de défaut, soit la somme de 35 M\$.
- 2002 10 24** Conflit de juridiction entre machinistes et mécaniciens industriels (travaux Metso MP n° 1).
- 2002 10 28** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.
- Le conseil d'administration se préoccupe de la suffisance de l'approvisionnement en copeaux pour le projet et indique qu'on ne veut pas d'un autre projet dans la région qui pourrait nuire à Gaspésia.
- Hancock exige le cautionnement des commanditaires qui doivent renoncer au bénéfice de discussion quant au prêt; les membres du conseil sont en désaccord avec cette demande.
- M. Denis Beauséjour est confirmé comme président-directeur général de Gestion Papiers Gaspésia inc. et M. Frank Dottori se chargera de faire préparer le contrat de travail de ce dernier, ce qui ne fut jamais fait.
- 2002 11 15** Lettre de Développement économique Canada modifiant l'entente de contribution.
- L'achèvement du projet est désormais prévu au plus tard le 31 décembre 2004.
- Développement économique Canada accepte d'être créancier hypothécaire de troisième rang pour sa contribution.

- 2002 11 15** Les conventions de financement du projet sont signées, soit :
- Convention de crédit entre Investissement Québec et Papiers Gaspésia, société en commandite;
  - Convention de subvention entre Innovation Papier (Inno-Pap) et Papiers Gaspésia, société en commandite;
  - Convention de prêt entre John Hancock Life Insurance Company et Papiers Gaspésia, société en commandite.
  - Convention d'indemnisation entre le Fonds, Tembec et Rexfor d'une part et John Hancock Life Insurance Company, d'autre part.
- 2002 11 26** Réunion du comité de projet (steering committee).
- À la suite d'une révision des plans, M. Rigato identifie différents changements apportés au projet et demande à ce que ABGS réévalue le budget, compte tenu de ces modifications.
- Le contrat avec Amec sur une base « cost plus » est évalué à 438 500 \$.
- Décembre 2002** Refus des travailleurs de la construction de laisser les employés d'entretien de l'usine enlever l'amiante.
- 2002 12 01** Rapport Amec numéro 1 pour la période d'octobre et de novembre 2002.
- Amec indique notamment que :
- Le travail sur le projet n'est pas en accord substantiel avec le plan du projet et les pratiques prudentes d'ingénierie.
- Le système de contrôle de coûts n'est pas encore mis en place et opérationnel.
- L'ingénierie est en retard de plusieurs mois.
- Des conflits de compétence surgissent entre le syndicat de l'usine et ceux de la construction, causant des retards de démolition.
- Amec craint des dépassements de coûts et un retard sur l'échéancier des travaux.
- Déjà au mois d'août 2002, on avait manifesté les inquiétudes suivantes :

- Le budget à hauteur de 376 M\$ semble inadéquat pour le projet;
- Les coûts indirects incluant le budget sont inadéquats;
- On a omis de tenir compte de changements d'envergure qui pourraient rajouter des coûts de 15 M\$.

**2002 12 19**

Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

M<sup>e</sup> Éleine Zakaïb démissionne à titre de présidente de Papiers Gaspésia inc. pour être remplacée par M. Denis Beauséjour.

Le comité de vérification est créé, ses membres sont MM. Jules Soucy, Serge Desrochers, André L'Écuyer et Frank Dottori.

M. Desrochers interroge le conseil sur la pertinence du choix d'une société en commandite en regard de la perte d'accessibilité à des crédits d'impôt.

M<sup>e</sup> Éleine Zakaïb décrit les conditions de travail de M. Denis Beauséjour et de M<sup>me</sup> Patsie Ducharme en précisant que leur lien d'emploi est avec Tembec, bien qu'il soit clair qu'ils recevront leurs instructions de Gestion Papiers Gaspésia inc.

Une entente de démarrage avec Metso devra être conclue à compter de janvier 2003.

**2003 01 14**

Réunion du comité de projet (steering committee).

M<sup>me</sup> Patsie Ducharme informe les membres qu'une demande de versement a été adressée à tous les prêteurs et qu'Investissement Québec versera sa contribution en ajoutant une lettre de réserve en raison des difficultés de modifier l'entente entre Amec et Hancock.

**2003 01 27**

Correspondance entre M. Denis Beauséjour pour Papiers Gaspésia, société en commandite et Développement économique Canada.

Demande de versement de la première contribution financière au projet.

**2003 01 29**

Problème d'allégeance syndicale entourant le contrat de Toitures Gauthier.

**Janvier 2003**

Les travaux de Toitures Gauthier inc. sont arrêtés.

Une manifestation à l'entrée du site du projet par 4 travailleurs déçus de ne pas avoir été engagés par Toitures Gauthier inc. provoque un arrêt de travail en raison du fait que les travailleurs du chantier refusent de franchir cette ligne de piquetage...

Le directeur de projet, M. Emilio Rigato, indique à Toitures Gauthier inc. que le problème doit être résolu et que cette entreprise n'est pas admise sur le chantier tant et aussi longtemps qu'une entente ne sera pas convenue et une solution trouvée.

Après trois semaines de discussions et de négociations où les travaux de Toitures Gauthier inc. ont été arrêtés, une entente sera finalement conclue suivant laquelle cette entreprise se verra obligée d'employer des travailleurs affiliés au Conseil conjoint.

**2003 02 10** Rencontre entre la direction du projet, MM. Rigato et Beauséjour et la FTQ, MM. Massé et Lavallée.

Ils ont discuté, entre autres, des relations du travail sur le chantier et notamment de la part des travaux de construction qui sera réservée aux employés de l'usine. Selon la direction du projet, il y a une compréhension mutuelle et un accord; pour les représentants de la FTQ, ils ont pris note. Aucun écrit ne le confirme.

**2003 02 11** Correspondance entre M. Denis Beauséjour et Innovation Papier.

Première demande de déboursés faite auprès d'Inno-Pap.

**2003 02 12** Réunion du conseil de Gestion Papiers Gaspésia.

Le système comptable doit être amélioré.

La deuxième demande de déboursés sera faite au 28 février 2003.

Approbaton des factures de Tembec : M. L'Écuyer suggère de les faire approuver par le conseil, suite à une recommandation du comité de vérification.

Présentation de l'entente de coopération de Metso pour le démarrage dont la rémunération est basée sur le bénéfice avant impôt, amortissement et intérêts.

M<sup>e</sup> Élane Zakaib demande que pour les prochains conseils d'administration, un rapport soit déposé démontrant les coûts budgétés, les sommes engagées et les coûts à venir.

Déboursement Investissement Québec : 22 090 558 \$

Déboursement Développement économique Canada : 16 567 919 \$

Déboursement Inno-Pap : 12 806 519 \$

Total des déboursements pour le 12 février 2003 : 51 464 996 \$

**2003 03 18**

Réunion du comité de projet (steering committee).

M. Rigato fait référence au budget révisé qui n'a pas encore été approuvé par le conseil d'administration.

Certains travaux ont pris du retard mais l'objectif de fin des travaux au 1<sup>er</sup> juillet 2004 est maintenu, toutefois, la marge de manœuvre de six semaines prévue dans l'échéancier est déjà épuisée.

Le budget de construction totale original de 376 M\$ est révisé à 396 M\$ avec une contingence de 15 M\$.

À ce moment on envisageait des changements d'envergure, dont l'ajout d'un silo (1,8 M\$) et d'un « wet end chemical » (7,5 M\$).

**2003 03 20**

Réunion spéciale du comité de projet (steering committee).

On parle ici d'un « Lac à l'Épaulé » où l'ensemble de la méthodologie de fonctionnement du projet est discuté notamment les points d'inquiétude suivants :

- Ligne d'autorité, leadership et communication;
- Contraintes extérieures et éléments de pression;
- Intervention de la FTQ à l'égard de la main-d'œuvre de la construction;
- Les systèmes et les procédures;
- L'organisation et le support, etc.

**2003 04 02**

Rapport Amec numéro 2 couvrant la période de décembre 2002 et janvier 2003 et suite à la visite au chantier des 3 et 4 février et 11 et 12 mars 2003.

L'ingénierie dénote un retard de 9,2 %.

La progression de la construction est en retard de 3 ou 4 semaines vis-à-vis l'échéancier.

Amec met en doute la date de la fin des travaux, en juin 2004, si le retard n'est pas comblé.

Le coût du projet est en voie d'être réévalué par ABGS, Gaspésia et les commanditaires depuis le mois de mars, pour révision par le comité de projet et par le conseil d'administration.

Amec a noté, lors de sa visite, l'absence d'instruments de contrôle adéquats en rapport avec le budget et l'échéancier.

Les systèmes de contrôle de gestion, qui devaient être opérationnels en mars et avril 2003 ne le sont pas.

Amec observe que des conflits de compétence sur le chantier constituent un problème qui peut engendrer des retards et des coûts additionnels.

**2003 04 08**

Réunion du comité de projet (steering committee).

On y indique qu'une demande de déboursement a été faite le 28 février 2003.

M. Emilio Rigato précise que le système de contrôle des coûts est installé et opérationnel.

L'estimé des coûts pour compléter le projet est en révision.

Des changements d'envergure de projet et des équipements additionnels requis sont discutés.

**2003 04 09**

Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

M. André Bougie est nommé à titre de membre du comité de vérification, il remplace M. Serge Desrochers.

Les membres du conseil sont informés que le système de contrôle des coûts est en place et qu'il est fonctionnel.

Les factures de Tembec n'ont pas été examinées par le comité de vérification.

M. Emilio Rigato suggère un conseil d'administration spécial pour approuver le budget révisé (Cette réunion aura lieu le 2 mai 2003).

- 2003 04 22** Révision de la convention de Amec.
- Les parties signataires sont Desjardins, John Hancock, Investissement Québec, Inno-Pap et Développement économique Canada.
- 2003 04 30** Rapport Amec numéro 3.
- Amec a visité le chantier les 9 et 10 avril 2003.
- Amec constate que les travaux ont pris 4 semaines de retard et dénote que le calendrier des travaux n'est pas assez défini, de telle sorte qu'il est difficile de comparer le travail réalisé par rapport au travail planifié.
- Le coût du projet réestimé par les ingénieurs ABGS comporte une augmentation de coûts de 19,6 M\$, ce qui porte le coût global à 395,7 M\$ en raison d'un changement d'envergure; cette évaluation de 395,7 M\$ prend en compte une réduction du fonds d'imprévus de 5 M\$. Il se situe désormais à 15 M\$.
- Amec note que les contrôles de coûts du projet sont insuffisants et requiert des rapports précis.
- Amec dénonce que l'on ait déjà entamé le fonds d'imprévus alors même que 17 % seulement des travaux de la construction sont réalisés.
- Amec précise que les outils de contrôle manquants sont les suivants :
- Calendrier de construction détaillée;
  - Évolution de la main-d'œuvre de construction requise;
  - Évolution du fonds de roulement;
  - Évolution du coût de projet en capital;
  - Évolution des dépenses.
- 2003 05 01** Réunion spéciale du comité de projet (steering committee).
- Le budget révisé est adopté.
- 2003 05 02** Réunion spéciale du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.
- Le budget révisé est adopté.

Ce budget révisé est présenté par M. Emilio Rigato mais le total budgété demeure inchangé à 376,1 M\$.

Pour y arriver, les contingences ont été réduites de 10 M\$ à 5,5 M\$. Cette réduction serait absorbée plus tard par le budget d'opération.

Alors que des équipements additionnels totalisant plus de 10 M\$ doivent être inclus dans le projet, la direction du projet recherchera des scénarios alternatifs pour les financer.

Madame Patsie Ducharme rapporte au conseil que toute la marge de manœuvre du projet a été engagée et qu'en conséquence les coûts de main-d'œuvre et des contrats devront être suivis de très près pour éviter tout dépassement.

**2003 05 06**

Mémo de M. Frank Dottori à M<sup>e</sup> Zakaïb, messieurs Beauséjour, Rigato, Cloutier et L'Écuyer relativement au projet.

M. Dottori envoie ce mémorandum suite à la réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia du 2 mai 2003; il y exprime sa vision de l'état du projet.

Il indique entre autres que :

L'absence de contingences à ce jour constitue un risque majeur.

Il faut obtenir des travailleurs une efficacité maximale pour rencontrer le budget.

La FTQ doit assurer que les travailleurs sur le site soient compétents et productifs et que les conflits de juridiction soient éliminés.

Les syndicats doivent être constructifs et ne pas prendre des positions qui auront une influence à la hausse sur les coûts qui amèneront des dépassements; il est nécessaire qu'une entente soit convenue.

L'utilisation des travailleurs de l'usine jusqu'à concurrence de 40 travailleurs constitue un objectif pour lequel une entente doit être conclue avec les gérants d'affaires locaux pour éviter les conflits continus.

Le projet présente un risque de dépassement de 25 M\$ après que le fonds d'imprévu ait été entièrement utilisé.

**2003 05 07**

Conférence préparatoire au Motel Fraser de Chandler.

Cette conférence est présidée par M. Rigato.

Les différents corps de métiers affiliés à la FTQ-Construction y ont été invités et sont présents. Aucun entrepreneur ni aucun autre groupe syndical n'ont été invité ou ne se sont présentés à la réunion.

**2003 05 22** Rencontre entre les représentants du Conseil conjoint, messieurs Lavallée et Dupuis, consécutive à la conférence préparatoire et la direction du projet.

Les problèmes de relation du travail sur le chantier y auraient été réglés...

**2003 06 10** Réunion du comité de projet (steering committee).

On y discute de modifications additionnelles d'une valeur de 10 M\$ qu'on voudrait financer par une entente avec Metso par voie d'étalement des paiements.

M<sup>e</sup> Élane Zakaib manifeste ses inquiétudes sur le respect de l'échéancier et demande qu'une vérification diligente soit faite.

**2003 06 11** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

Toutes les factures de Tembec ont été approuvées par le comité de vérification, sauf une facture de mars 2003 au montant de 800 000 \$ sur les charges salariales.

M<sup>e</sup> Élane Zakaib souhaite qu'un mécanisme de prévention de conflits d'intérêts soit mis sur pied; selon elle, la direction devrait porter une attention particulière à ses processus et ses façons de faire lorsqu'elle transige avec Tembec.

M. Emilio Rigato rapporte au conseil qu'aucun dépassement de coûts, à ce stade, n'est prévu.

On fait rapport sur la conférence préparatoire tenue le 7 mai entre le Conseil conjoint et les représentants du projet.

M. Emilio Rigato croit que le budget de 1 100 000 heures-personnes ne sera pas dépassé.

**2003 07 07** Déboursement Investissement Québec : 9 078 981 \$

Déboursement Développement économique Canada : 6 492 327 \$

Déboursement Inno-Pap : 3 047 066 \$

Total des déboursements pour le 7 juillet 2003 : 18 618 374 \$

**2003 07 08**

Réunion du comité de projet (steering committee).

M. Emilio Rigato rapporte que les travaux de construction du bâtiment de la TMP sont en retard de 6 semaines et qu'en conséquence les entrepreneurs devront travailler sur deux quarts de travail quotidiens plus les fins de semaine à leurs frais.

Il indique que le coût du projet évolue vers une conformité avec le budget du 2 mai 2003 sauf en ce qui concerne le fonds d'imprévus et l'item « wet end chemical » au montant de 8,5 M\$ qui n'est pas budgété.

On y discute du coût que représenterait la contrainte d'acheter de la tuyauterie « de fabrication syndicale ».

Les temps de lavage font désormais partie de négociations et pourraient influencer à la hausse les coûts puisqu'ils n'ont pas été prévus par les entrepreneurs.

**Printemps  
et été 2003**

L'utilisation des travailleurs de l'usine suscite des conflits de toutes sortes, notamment à l'occasion du déchargement du matériel livré par bateau par Metso.

On négociera une entente suivant laquelle une équipe mixte procédera au déchargement pour s'assurer que toutes les juridictions des métiers seront respectées...

**2003 07 21**

Mémo de M. Tim Brown à M. Rigato et à M. Macgregor établissant la liste des problèmes et des difficultés dans l'utilisation du système informatique Empac fourni par Tembec.

M. Brown établit la liste des doléances rencontrées dans l'utilisation du système et note, en outre, que ce système n'est pas conçu pour établir un rapport entre les heures travaillées et l'avancement du projet de sorte qu'il est impossible de procéder à des analyses de productivité.

M. Brown explique que ce projet nécessite les bons processus d'affaires, des personnes compétentes et une organisation appropriée pour fonctionner adéquatement.

La liste des doléances en regard de l'utilisation de ce système Empac comprend 40 éléments.

**2003 08 05** Les grutiers exigent un employé à temps plein en disponibilité sur les travaux du pont roulant.

**2003 08 06** Arrêt de travail complet sur le site et expulsion du directeur de projet, M. Emilio Rigato.

Tous les travailleurs cessent de vaquer à leurs occupations jusqu'à l'heure du midi et dans un mouvement « spontané » exigent le départ de M. Rigato.

M. Rigato, après négociations avec les représentants syndicaux, doit quitter le site, il n'y reviendra jamais.

M. Frank Dottori et M. Denis Beauséjour auraient convenu préalablement à cette manifestation spontanée et à cette expulsion de force de M. Rigato, que son remplacement était devenu nécessaire.

**2003 08 07** Refus par les travailleurs de la construction de laisser les employés d'entretien de l'usine charger de vieux rouleaux sur des camions.

**2003 08 11** Rapport Amec numéro 4.

Il fait suite à la visite de chantier les 9 et 10 juillet 2003 en présence des membres du comité de projet.

Amec doute de la suffisance et de l'exactitude des informations transmises, notamment sur la progression mensuelle des travaux.

Amec doute que le projet soit complété pour juin 2004 et prévoit des dépassements de coûts additionnels de 5 M\$.

L'accroissement du nombre de travailleurs sur le chantier anticipé par la direction créera des pressions à la hausse sur les coûts en raison de la congestion et de l'interférence entre les différents métiers au même endroit.

Amec croit que le budget ne sera pas suffisant pour compléter la construction.

Amec se plaint à nouveau de l'incohérence et du caractère déraisonnable et insuffisant des informations transmises par Papiers Gaspésia.

L'ingénierie aurait pris un retard de 3 mois par rapport à la planification.

**2003 08 12** Réunion du comité de projet (steering committee).

On y discute de l'échéancier des travaux et on échange de l'information quant au nombre d'heures requises pour les compléter.

On réaménage le budget pour transférer des dépenses, entre autres, aux coûts indirects.

Il y aura une rencontre avec le Conseil conjoint, le lendemain, 13 août 2003 où il y sera question de l'étiquette syndicale, du temps de lavage, du déchargement de matériel et de la productivité.

**2003 08 13** Rencontre entre Papiers Gaspésia et le Conseil conjoint. À cette rencontre, M. Henri Massé, président de la FTQ, est présent.

Les points soulevés lors de la conférence préparatoire ne sont toujours pas réglés. Entre autres, le problème de l'étiquette syndicale, du temps de lavage et du travail pour les employés de l'usine font toujours l'objet de controverses.

On prétend avoir enfin convenu d'une entente pour solutionner ces difficultés.

**2003 08 23** Réunion du comité de projet (steering committee).

On fait état que le budget global à la fin de la construction prévu à 1 200 000 heures-personnes se dirige plutôt entre 1 600 000 et 1 700 000 heures-personnes.

On doute de la date de fin des travaux au 30 juin 2004.

On anticipe un dépassement de coûts de 42,4 M\$ pour la construction.

On prépare une révision de budget.

**2003 08 26** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

Le troisième déboursé des prêteurs n'est pas effectué en raison des remarques faites au dernier rapport d'Amec.

**2003 08 26** Rencontre du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc. avec

Amec, les prêteurs et les commanditaires.

M. Frank Dottori déclare avoir déjà dit en mai 2003 qu'il y aurait un dépassement probable de 25 M\$ et que le seuil de 500 M\$ pour le projet pourrait être dépassé.

On identifie le risque majeur au niveau de la main-d'œuvre et de la non-productivité.

**2003 09 04 et 11** Déboursement Investissement Québec : 15 838 126 \$

Déboursement Développement économique Canada : 11 659 411 \$

Déboursement Inno-Pap : 5 472 150 \$

Total des déboursements entre le 4 et le 11 septembre 2003 : 32 969 687 \$.

**2003 09 09** Rapport Amec numéro 5.

Rapport d'Amec pour la période de juillet 2003; ce rapport est produit le 9 septembre 2003 et réfère à la réunion avec les propriétaires et les prêteurs en date du 26 août 2003.

Ce rapport fait suite à une demande de déboursés auprès des prêteurs en juillet et septembre 2003.

À cette réunion, les prêteurs manifestent leurs inquiétudes concernant la croissance continue du budget et le manque de projections claires de Gaspésia à cet égard. Pour les prêteurs, l'échéancier des travaux est douteux, le fonds de réserve pour imprévus doit être réexaminé et un certificat de progression des travaux de construction doit être émis.

M. Frank Dottori se plaint du manque de clarté des rapports d'Amec et rappelle qu'en mai 2003 il avait déjà indiqué un dépassement probable de 25 M\$.

On indique aux prêteurs et à Amec que le groupe de gestion de la construction a été remanié et le rapport sur les coûts révisé.

M. Dottori déclare que les propriétaires devront financer tout excédent de coûts et réitère que le seuil de 500 M\$ pourrait être dépassé en raison, notamment, du risque majeur de dépassement originant de la main-d'œuvre.

**2003 09 12** Note de M<sup>e</sup> Elaine Zakaib à M. Frank Dottori et M. André L'Écuyer.

M<sup>e</sup> Zakaib fait le point sur les divergences d'opinion entre les partenaires du projet.

Elle indique n'avoir jamais cru et ne pas croire encore qu'il était prudent de diminuer le budget d'opérations et de transférer une partie des coûts et excédents de coûts provenant de la construction. Elle rappelle que les contrôles budgétaires étaient déficients depuis le début du projet et indique qu'elle ne veut retourner à son conseil qu'une seule fois pour faire approuver un budget révisé qui pourrait excéder 500 M\$; elle précise que le Fonds ne refuse pas d'excéder ce seuil de 500 M\$.

Elle dénonce le manque de données vérifiables qui auraient permis au comité de projet d'en suivre l'évolution et l'avancement des travaux et enfin en contrôler les retards.

Elle écrit que depuis 2003, à maintes reprises, tant elle que M. André Bougie, ont demandé des projections sur les besoins de main-d'œuvre, sur l'avancement des travaux et qu'ils n'ont jamais reçu cette information essentielle.

Elle indique que le comité de projet n'a jamais eu les outils et systèmes pour suivre la progression des travaux et des budgets.

Bien qu'elle admette que les travailleurs peuvent être en partie responsables pour un manque de productivité, elle en attribue la cause à un manque de supervision lors des premiers mois.

Elle rappelle que les prêteurs ont informé les commanditaires qu'ils cessaient tout déboursement tant que les excédents de coûts n'auront pas fait l'objet d'un engagement de prise en charge par les commanditaires; le prochain déboursement est prévu pour la mi-octobre.

## **2003 09 22**

Réunion du comité de projet (steering committee).

On s'inquiète de la productivité sur le chantier alors qu'il y aura encore plus de travailleurs dans les prochains mois.

Un nouvel échéancier des travaux devra être réalisé pour le mois d'octobre.

On s'interroge sur le coût de fermer le chantier.

On s'inquiète du manque de marge de manœuvre financière.

On prévoit le quatrième versement des prêteurs au montant de 69 M\$ dont 24 M\$ par Hancock.

M<sup>e</sup> Éline Zakaib déclare que le projet a manqué de contrôle interne depuis le départ et veut former un comité de vérification pour connaître les systèmes en place et ceux qui sont absents. Messieurs André Bougie et Pierre Laplante s'en chargent.

**Octobre 2003** Problème de juridiction entre les mécaniciens industriels et les tuyauteurs sur l'installation des raffineurs.

**2003 10 14** Réunion du comité de projet (steering committee).

On présentera un nouveau budget pour approbation au conseil d'administration prévu pour le lendemain.

On prévoit maintenant une modification au budget où, on prévoit 1 770 000 heures-personnes pour compléter la construction.

On procède à l'engagement de l'équipe de Nardella.

Le niveau de dépassement budgétaire est maintenant révisé à 55,5 M\$ incluant 34,4 M\$ en raison de la faible productivité.

On informe le comité qu'Amec a inspecté le site pendant une semaine et en a conclu que les travaux ne pouvaient être terminés avant septembre 2004 et que le coût estimé pour la construction serait à 431,6 M\$.

**2003 10 15** Réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

On informe le conseil que les prêteurs n'ont pas encore déboursé le quatrième versement.

Le nouveau budget révisé du projet aurait été approuvé par le conseil, incluant une augmentation de coût de 55,5 M\$.

Les sommes additionnelles pour couvrir cette augmentation doivent venir des commanditaires.

Le procès-verbal approuvant ce nouveau budget est introuvable...

Selon M<sup>me</sup> Patsie Ducharme, la direction du projet dispose de 12 M\$ dans ses coffres mais doit faire face à des comptes à payer de 50 M\$.

**2003 10 23** Rapport Amec numéro 6 pour la période d'août et septembre 2003.

Amec indique avoir été présente à des réunions du comité de projet du 23 septembre et du 14 octobre 2003 et avoir fait une visite du chantier les 17 et 18 septembre 2003.

Amec indique que le budget du projet est augmenté de 376 M\$ à 428 M\$.

Amec prévoit la fin de la construction au 30 septembre 2004 plutôt qu'au 30 juin.

Amec retient comme facteurs de risques importants la productivité des tuyauteurs et l'extension du calendrier de construction.

**2003 10 28 et 31** Déboursement Investissement Québec : 21 452 204 \$

Déboursement Développement économique Canada : 16 036 883 \$

Déboursement John Hancock : 23 947 600 \$

Déboursement Inno-Pap : 7 526 644 \$

Total des déboursements pour 28-31 octobre 2003 : 68 963 331 \$

**2003 10 29** M. Frank Dottori démissionne du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc.

**Novembre 2003** Productivité exécrable des tuyauteurs dans l'installation de tuyauterie du système de Glycol afin de forcer l'implantation du calendrier cinq jours semaines à 10 heures par jour.

**2003 11 09** Dépôt du rapport Laplante relativement à la mise en place et à l'efficacité des systèmes pour le contrôle des dépenses, des coûts et de l'échéancier.

Le rapport Laplante critique les instruments en place, leur performance et leur capacité de donner une information à la fois aisément accessible et de qualité.

**2003 11 11** Réunion du comité de projet (steering committee).

On indique que les conseils d'administration des commanditaires sont saisis et doivent approuver le versement de capital additionnel.

On signale que l'organigramme de la construction doit être révisé en raison de la confusion qu'il crée.

On signale la faiblesse du système de conciliation entre le budget original et le montant des lots octroyés aux entrepreneurs.

**2003 11 11**

Note de Amec (M. Niderost).

Il rapporte les propos de M<sup>me</sup> Patsie Ducharme qui affirme avoir 46 M\$ en caisse, somme suffisante pour couvrir les déboursés jusqu'à la fin de décembre.

La prochaine demande de versement des prêteurs se situera au 17 novembre 2003.

Il relate la conclusion du rapport Laplante, soit que les systèmes de contrôle de coûts et des réclamations doivent être améliorés et que l'équipe de gestion du projet mettra sur pied un système pour mesurer la progression des travaux et les gains de productivité par rapport à la cédule prévue.

Les postes de direction de la construction sont comblés avec des personnes compétentes qui proviennent la plupart du groupe Nardella.

Amec veut réexaminer l'échéancier révisé avant la prochaine demande de versement des prêteurs et se demande quand les commanditaires traiteront, à leur conseil d'administration, leur prise en charge des dépassements de coûts.

**2003 11 17**

Rapport Waltzing.

L'enquêteur Walzing a fait enquête en vertu de l'article 105 de la *Loi sur les relations du travail et la formation professionnelle et de la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*.

Ce rapport fait état de situations de discrimination dans l'embauche par des entrepreneurs qui, suite à des pressions de la FTQ-Construction, ont mis à pied ou simplement refusé d'engager des travailleurs de la CSD-Construction ou de la CSN-Construction.

**2003 11 19**

Rencontre entre M. Henri Massé, M. Henri Roy, M. André L'Écuyer, M. Frank Dottori, M. Jean Lavallée et M. Jocelyn Dupuis. On convient d'éliminer tous les irritants sur le chantier et le Conseil conjoint réitère qu'il fera tout en son pouvoir pour obtenir un rendement maximal de ses membres.

M. Beauséjour, pour la direction du projet, mandate M. Lebrasseur et la FTQ-Construction mandate M. Roger Martin pour dresser la liste des irritants et voir à la solution des problèmes de relations du travail sur le chantier.

La liste comprend 25 points ou irritants qui doivent être réglés dans les plus brefs délais.

M. Beauséjour dira dans son témoignage que, finalement, ces irritants et les problèmes de relations du travail ne seront jamais réglés et que toutes les ententes convenues n'ont jamais véritablement été actualisées sur le chantier.

**Décembre 2003** Interférence des électriciens lors du commissioning d'un transformateur; en désaccord avec le processus.

Refus des travailleurs de la construction de laisser les employés d'entretien de l'usine installer des échafauds pour l'inspection de la chaudière n° 5.

**2003 12 05** Rapport Amec numéro 7 pour les périodes de septembre et octobre 2003.

Amec précise dans son rapport avoir participé au comité de projet du 11 novembre 2003 et avoir visité le chantier les 27 et 28 novembre 2003.

Le budget demeure à 428 M\$ tel qu'approuvé précédemment.

Amec signale de nouveaux intervenants sur le chantier, en outre, le groupe Nardella.

La construction est complétée à 30 % alors que la main-d'œuvre représente 55 % des dépenses prévues.

Alors qu'on prévoyait au budget du 3 octobre une progression de 1 % des travaux par 17 000 heures-personnes, en octobre, pour 1 % des travaux, on aura utilisé 23 555 heures-hommes.

Une demande de déboursement aux prêteurs leur a été adressée le 24 novembre 2003.

**2003 12 05** Réunion du comité de projet (steering committee).

On y indique que les commanditaires doivent approuver le plan et le budget des dépassements budgétaires, mais aucun des conseils d'administration des commanditaires ne l'a encore fait.

M. Pierre Laplante, suite à son rapport, a inspecté les systèmes et les améliorations qui y ont été apportées; il souligne un progrès dans la mise en place des outils de contrôle, du suivi de la productivité et du contrôle des modifications. L'information recueillie est mieux présentée.

On indique que 24 des 25 points de la liste des irritants auraient été réglés lors d'une rencontre avec le Conseil conjoint mais que le point en litige relatif à la tuyauterie n'est toujours pas réglé.

Amec a informé le comité que le plus grand facteur de risque demeure la productivité alors que l'on se dirige vers 2 100 000 heures-hommes suivant la tendance observée.

**2003 12 05**

M. Frank Dottori écrit une note à messieurs Henri Roy, Denis Beauséjour, Henri Massé, M<sup>e</sup> Éline Zakaib, messieurs André l'Écuyer, Jocelyn Dupuis et Jean Lavallée.

Cette note fait suite à la rencontre du 19 novembre 2003.

M. Dottori relate que M. Lavallée a critiqué sévèrement Tembec sur la méthode d'organisation du chantier, le manque de leadership et le délai de prises de décisions.

M. Dottori réplique en faisant état de l'ingérence de la FTQ-Construction dans les contrats et d'avoir fait défaut de donner suite aux ententes conclues avec le Conseil conjoint.

Les participants à la rencontre décident néanmoins de se concentrer sur l'avenir et d'élaborer des plans pour résoudre les problèmes d'organisation sur le chantier.

Les participants à la rencontre conviennent que le temps est venu de cesser les attaques et contre-attaques et que les problèmes doivent être réglés au plus tard le 28 novembre sinon ils seront référés à messieurs Massé, Dottori et L'Écuyer.

**2004 01 22**

Rapport Amec numéro 8.

Amec projette désormais 2 200 000 heures-personnes pour compléter les travaux et signale que le principal risque de dépassement du budget demeure la productivité de la main-d'œuvre.

Le fonds de contingences est réduit à 5 M\$ avec seulement 33,2 % de la construction réalisée. Amec se dit non informée du moment et de la méthode selon laquelle les commanditaires financeront le dépassement prévu au budget révisé.

**2004 01 26** Intimidation des travailleurs de la construction à l'endroit de Revêtement Vaudry sur sa gestion du contrat.

**2004 01 29** Réunion du conseil d'administration du Fonds.

Le conseil d'administration du Fonds se dit disposé à continuer le projet à la condition que le problème de gestion du chantier se règle définitivement.

En ce sens, M. Lavallée aura la responsabilité d'aller parler aux intervenants syndicaux sur le chantier.

À ces conditions, le Fonds accepterait de verser sa part d'un financement supplémentaire jusqu'à hauteur de 200 M\$ si Investissement Québec renonce à être remboursé.

**Fin janvier 2004** Arrêt des travaux, fermeture du chantier.

**2004 02 10** Rapport Amec numéro 9.

Ce rapport fait suite à la décision de Papiers Gaspésia inc. de fermer le chantier et de requérir la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*.

Amec se plaint de ne pas avoir reçu de préavis de la fermeture du chantier.

Les contacts sont désormais coupés entre Amec et la direction du projet. Amec n'a pas reçu les rapports mensuels de la direction du projet pour décembre et janvier 2004.



---

CHAPITRE **3**

L'AFFAIRE SOUS EXAMEN

---



### 3.1 Un véhicule sans pilote

La relance de l'usine par le partenariat Tembec-Rexfor-Fonds commandait des travaux de grande envergure, qui devaient s'étendre sur deux ans. « Le projet », ainsi qu'on l'a désigné, avait comme objectif ultime de produire un papier haut de gamme. Il fallait exécuter d'importants travaux de construction, en même temps qu'on préparait le redémarrage. Aussi, l'analyse du processus décisionnel retenu par l'ensemble des intervenants ainsi que du mode de gestion qu'ils ont privilégié ne peut être limitée au seul chantier de construction.

Pour parvenir à comprendre ce qui s'est réellement passé entre le début des travaux et leur arrêt le 30 janvier 2004, il est nécessaire, avant toute autre analyse, d'identifier les acteurs du projet, ainsi que les structures dans lesquelles ils ont évolué.

#### 3.1.1 Les promoteurs

Plusieurs compagnies associées au groupe Tembec, dont le *holding* Tembec inc., sont intervenues, tant dans le montage corporatif et financier de Papiers Gaspésia, que comme parties liées par contrat ou fournisseurs de services. Par conséquent il est difficile, sinon impossible pour un tiers, autrement que par certains documents spécifiques, d'identifier quelle société affiliée à Tembec assume une responsabilité donnée. En dépit de cette difficulté, il nous paraît cependant clair que l'intérêt commun de ces sociétés se confond avec celui du *holding* Tembec inc., d'autant que le président de cette société et de certaines de ses filiales, monsieur Frank Dottori, est une personne dont le mandat général est reconnu. Nous ne croyons donc pas créer de confusion en utilisant la désignation Tembec, comme dans plusieurs documents, pour signifier tantôt l'une tantôt l'autre des compagnies du groupe. Nous ferons usage des désignations précises au besoin, dans la mesure du possible.

Les termes de la lettre d'intention du 28 septembre 2001 indiquent (E-94a) que les parties s'entendent pour souscrire au capital-actions de la compagnie jusque-là filiale du Fonds et alors désignée Papiers Gaspésia inc. (PGI, appelée Gaspésia dans la lettre d'intention), la propriétaire de l'usine. Il est convenu que le Fonds détiendra 50 % du capital (« équité »), tandis que Rexfor et Tembec Industries inc. souscriront 25 % chacune. Traduit en dollars, le Fonds fera une mise de fonds de 70 M\$ tandis que Rexfor et Tembec ind. souscriront 35 M\$ chacune (sauf les fractions qui devaient donner une majorité minimale aux co-actionnaires du Fonds). La lettre d'intention prévoit aussi que les « actionnaires » peuvent convenir d'un autre « véhicule ».

Au cours du mois d'octobre 2001, les fiscalistes et avocats de Tembec et ceux du Fonds ont de nombreux échanges sur la proposition de créer une société en commandite pour prendre le projet en charge. Au départ, le Fonds est réticent. Comme le constate la juricomptable Guylaine Leclerc, dans son rapport produit à la demande de la Commission (E-87B, p.7), le Fonds aurait préféré conserver la structure corporative de sa filiale PGI :

*« Ainsi, FSTQ, quant à lui, privilégiait l'utilisation de PGI, alors que Tembec exigeait la création d'une société en commandite. La documentation examinée n'a pas permis d'identifier d'exigences particulières de la part de Rexfor. »*

La justification de Rexfor de participer à une société en commandite sera examinée au chapitre intitulé *Les Fonds Publics*.

Le Fonds finit par se laisser convaincre d'utiliser la structure d'une société en commandite pour le projet, en imposant certaines restrictions. En même temps, Tembec, qui s'était préalablement engagée à payer une pénalité de 35 M\$ à Investissement Québec si elle n'installait pas une nouvelle machine à papier de 150 M\$ à son usine de Matane, négocie avec le gouvernement son désengagement de payer cette pénalité.

Toutes ces tractations débouchent sur la création d'un système de nouvelles sociétés par actions et la signature d'un ensemble de contrats et conventions le 17 décembre 2001, en périphérie d'une société en commandite. Malgré tout, les promoteurs continueront d'être désignés couramment comme « partenaires » et parfois comme « actionnaires » par les principaux acteurs eux-mêmes. Ils s'identifient comme le Fonds pour 50 %, SGF Rexfor pour 25 % et Tembec pour 25 %, même si ces deux derniers effectuent leur mise de fonds dans la société en commandite par l'intermédiaire de Gestion Temrex inc. (Temrex), alors récemment créée.

De même que la réalité juridique ne correspond pas toujours aux désignations utilisées, les voiles corporatifs ne nous priveront pas de commenter l'autorité effective exercée par les intervenants dans la gestion concrète du projet. Il importe toutefois de décrire au préalable le système pour comprendre les confusions qu'il a engendrées et comment chaque partenaire s'en est accommodé. On nous pardonnera d'utiliser nous-mêmes l'expression « partenaires » pour désigner ensemble les trois entités précitées.

### 3.1.2 *Le montage*

#### La société en commandite : quelques notions de base

Une société en commandite est une « société de personnes » constituée par la convention des parties (art. 2186, 2187 et 2188 du Code civil du Québec). L'article 2236 C.c.Q. définit les rapports entre les associés comme suit : *La société en commandite est constituée entre un ou plusieurs commandités, qui sont seuls autorisés à administrer la société et à l'obliger, et un ou plusieurs commanditaires qui sont tenus de fournir un apport au fonds commun de la société.*

En plus d'avoir un nom (art. 2189 C.c.Q.), la société en commandite possède un patrimoine distinct (art. 2199, 2208 et 2249 C.c.Q.) .

#### Les commanditaires

Les commanditaires n'ont aucun pouvoir de gestion dans la société. Ils *ne peuvent donner que des avis de nature consultative* (art. 2244, al.1 C.c.Q.).

*Ils ne peuvent négocier aucune affaire pour le compte de la société, ni agir pour celle-ci comme mandataire ou agent, ... ; le cas échéant, ils sont tenus, comme un*

*commandité, des obligations de la société résultant de ces actes et, suivant l'importance et le nombre de ces actes, ils peuvent être tenus comme celui-ci, de toutes les obligations de la société* (art. 2244, al.2, C.c.Q.).

Le mandat présumé d'un commanditaire n'existe pas. Si un commanditaire déclare agir pour le compte de la société, c'est lui qui s'oblige. Il n'oblige pas les autres commanditaires ni la société.

Nonobstant leur exclusion de la gestion, les commanditaires ont le droit de se renseigner sur l'état des affaires de la société et ont le droit de participer aux décisions collectives, qui concernent essentiellement les obligations naissant du contrat de société (art. 2216 et 2218 C.c.Q.).

### Les commandités

Le rôle des commandités est d'administrer la société. Les commandités ont le pouvoir de représenter et de lier la société. Ils ont droit à une part des bénéfices suivant la convention des parties et l'obligation de fournir un apport en activités. De plus, les commandités doivent rendre compte de leur administration aux commanditaires (art. 2238 C.c.Q.).

Alors que les commanditaires n'y sont tenus que jusqu'à concurrence de leur apport au fonds commun, chaque associé commandité est tenu solidairement des dettes de la société envers les tiers en cas d'insuffisance des biens de la société (art. 2246, C.c.Q.).

### Papiers Gaspésia, société en commandite

Comme l'écrivent Lord, Sasseville, Bruneau et Friedlander (*Les principes de l'imposition au Canada, 13<sup>e</sup> édition, 2002, W&L, p.403*), pour une entreprise donnée, la société de personnes peut être préférée à la société par actions à cause de ses particularités fiscales. Ils signalent particulièrement (op.cit., p.401) :

*La société de personnes en commandite permet à un investisseur commanditaire de profiter de la même responsabilité limitée que l'actionnaire d'une société par actions, mais a pour avantage supplémentaire de servir de conduit, de sorte que les pertes qui sont subies par la société de personnes peuvent être déduites par l'associé.*

On comprend que la société ne paye pas elle-même d'impôts, mais que ses profits et pertes sont comptés directement sur la tête des associés. C'est ce que l'ex-président de la SGF, monsieur Claude Blanchet, a appelé le *flow through*. Dans l'hypothèse de profits, une participation directe de Rexfor, comme commanditaire de Papiers Gaspésia, société en commandite, aurait été fiscalement avantageuse pour la SGF Rexfor, car cette dernière ne paye pas d'impôts. Ce n'est pas ce qui fut choisi. Rexfor et Tembec ind. ont convenu de constituer Temrex, *aux seules fins de détenir leur participation dans la Société en commandite* (Préambule de la convention entre les actionnaires de Temrex, Annexe III-B-7, Rapport Leclerc, E-87b). Temrex est assujettie à l'impôt.

La convention de société en commandite de Papiers Gaspésia, société en commandite est signée le 17 décembre 2001 (E-5), en même temps qu'un ensemble de conventions accessoires. Le Fonds et sa filiale Papiers Gaspésia inc. (PGI) deviennent commanditaires, conjointement pour 48,91 %, avec Temrex pour 51,09 %.<sup>1</sup>

Le total des apports des commanditaires sera de 140 M\$. Il n'y a qu'un seul commandité, qui porte alors le nom de 9111-2599 Québec inc. (compagnie constituée le 14 décembre 2001, E-107C) et qui adoptera plus tard le nom de Papiers Gaspésia inc. La mise de cet associé commandité, responsable des dettes de la société en commandite, est de 1 \$, soit un montant symbolique. Sa part des profits ne sera également que symbolique (E-5, art. 4.1.1 et 5.1).

### Le jeu de poupées russes

Papiers Gaspésia est une désignation caméléon. Tantôt on l'utilise pour désigner l'entreprise de la société en commandite, tantôt pour désigner la société en commandite elle-même, tantôt pour désigner (depuis le 12 avril 2002, E-151) le commandité Papiers Gaspésia inc., tantôt encore pour référer à Papiers Gaspésia inc., l'unique actionnaire et gestionnaire désigné du commandité.<sup>2</sup>

Le commandité est une boîte vide. Il n'a qu'un actionnaire, Gestion Papiers Gaspésia inc. (Gestion), qui a souscrit 10 \$ à son capital-actions. Il a la responsabilité d'administrer la société en commandite, mais dès le 17 décembre 2001, son unique actionnaire, conformément à l'article 123.91 de la *Loi sur les compagnies* (Québec), déclare *que les pouvoirs des administrateurs de gérer les affaires de la Compagnie sont... retirés des administrateurs de la Compagnie de manière à ce que l'Actionnaire puisse exercer ces pouvoirs comme s'il était administrateur de la Compagnie.* (E-151)

On a produit devant la Commission un ensemble de résolutions écrites (E-151), toutes, sauf erreur, à l'en-tête du commandité, mais dont certaines sont signées Gestion Papiers Gaspésia inc. / Gaspesia Papers Inc. par Éleine Zakaïb, secrétaire ou par Denis Beauséjour, président-directeur général. L'une, en date du 17 décembre 2001, est signée par Éleine Zakaïb à titre d'administrateur unique du commandité. D'autres sont signées par trois personnes à titre d'administrateurs du commandité. Passe encore pour les résolutions qui portent la date du 17 décembre 2001, car nous ne pouvons établir la séquence des événements du 17 décembre 2001, mais il est bien étrange que le conseil d'administration du commandité ait pu encore se manifester après la déclaration de l'actionnaire de gérer lui-même la compagnie.

---

<sup>1</sup> Le Fonds souscrit pour 25 000 000 \$ de parts A, tandis que PGI, par un jeu de trois contrats (Convention d'achat d'éléments d'actifs (Annexe IV-B-3, Rapport Leclerc (E-87b), Convention de cession de matériel roulant et Acte de vente d'immeubles (E-151) se voit émettre pour 42 M\$ de parts A et 3 M\$ de parts B de la société en commandite (E-5, art.4.6). Pour sa part, Temrex complète sa souscription jusqu'à hauteur de 70 M\$.

<sup>2</sup> Pour compliquer davantage les choses, la filiale du Fonds qui avait acheté l'usine en 2000 a aussi, comme on sait, porté le nom de Papiers Gaspésia INC. avant de céder ce nom au commandité, mais heureusement, on a généralement désigné cette filiale comme PGI.

D'autre part, on peut s'interroger sur l'absence de mention de la date de réunion et du nom des administrateurs de Gestion qui auraient participé aux résolutions adoptées par eux pour le compte du commandité.

Les bizarreries ne s'arrêtent pas là. Les Règlements généraux du commandité (encore connu comme 9111-2599 Québec inc.), adoptés le 17 décembre 2001 et qui comportent 41 articles sur 18 pages, déclarent donner préséance à la convention unanime entre actionnaires de Gestion et à la déclaration de l'actionnaire unique signée le même jour (art.1). Par contre, à l'article 8, il est prévu que *la compagnie est administrée par un conseil composé de huit (8) administrateurs désignés par les actionnaires de Gestion...* On aurait pu penser que Gestion se fut contentée de désigner les dirigeants de 9111-2599 Québec inc., puisqu'elle avait retiré tout pouvoir aux administrateurs du commandité et que cela est dénoncé dans les règlements eux-mêmes.

Dans les faits, le conseil d'administration de Gestion a dirigé les affaires du commandité comme s'il était le conseil d'administration du commandité. Il a constitué plusieurs comités qui ont agi comme s'ils étaient des comités du commandité. Tout cela, sans préciser qu'il agissait pour le commandité.

La convention unanime des actionnaires de Gestion entretient la même confusion (E-6). Ainsi (art. 3.7.9), on y prévoit la nomination d'un président-directeur général et d'un contrôleur et on réfère à la gestion du projet. Gestion n'a *comme seule activité que celle visant à détenir les actions du Commandité et d'exercer les droits de vote reliés aux dites actions* (préambule de la convention unanime des actionnaires). Comme le commandité lui-même n'a pas d'autre activité que celle d'administrer Papiers Gaspésia, société en commandite, on est en face d'un jeu de poupées russes ; les dirigeants sont et se disent à la fois dirigeants de Gestion, du commandité (qui devient Papiers Gaspésia inc.) et de Papiers Gaspésia, société en commandite.

L'ambiguïté persiste au niveau des employés. On a expliqué à la Commission que si l'administration du commandité se faisait par une compagnie de portefeuille, c'était pour des raisons fiscales, aux fins de pouvoir offrir aux employés des actions de la compagnie qui les emploie. Madame Zakaïb a prétendu que les employés étaient des employés du commandité. Nous avons, il est vrai, retracé une note du fiscaliste Serge Bilodeau (KPMG Montréal) à « Dossier Tembec », en date du 13 décembre 2001, où il est écrit : *Ce changement est pour faciliter la mise sur pied du régime d'actions*. La question a été soulevée au conseil de Gestion le 28 octobre 2002 (E-58, art.19), mais lors de la réunion du conseil du 19 décembre 2002, il fut convenu d'attendre pour le transfert des employés (E-58, art.6, c).

L'explication n'est pas convaincante. Les affaires se passent dans la société en commandite et les employés, comme les dirigeants de l'usine, sont des employés de la société en commandite et non du commandité. Ils sont payés par la société en commandite. Au demeurant, si là est l'objectif, quel obstacle empêchait les employés de devenir co-actionnaires des patrons? Gestion aurait pu agir comme commandité.

Il faut plutôt se demander si, en créant un second palier de compagnie, les actionnaires de Gestion n'ont pas voulu prendre une distance apparente du commandité, à cause de leur qualité de com-

manditaire direct (le Fonds) ou « ultime » (SGF et Tembec), pour éviter d'être tenus responsables des dettes de la société en commandite.

Suivant la convention unanime entre les actionnaires de Gestion, en date du 17 décembre 2001 (E-6), le capital-actions réparti de Gestion à cette date était de 140 actions, soit 70 au Fonds, 35 à SGF Rexfor et 35 à 1450418 Ontario Limited (Ontario), cette dernière compagnie étant une filiale à part entière de Tembec Industries ainsi que l'a indiqué Claude Imbeau, secrétaire corporatif du groupe Tembec, dans sa réponse écrite à la Commission (réponse 9). Comme on le constate aux états financiers de Gestion du 26 septembre 2002, annexés à la réponse 14 de Claude Imbeau, ces actions avaient une valeur de 0,10 \$ chacune, soit au total 14 \$.

La panoplie de documents légaux et de conventions croisées liant Gestion ne visait pas, de toute évidence, à gérer l'actif de Gestion. L'intérêt se situait à un autre niveau, soit le sort du projet de la société en commandite, dont les profits et pertes revenaient aux commanditaires. On s'étonne que certaines dispositions de la convention unanime entre les actionnaires de Gestion confondent même la situation financière de Gestion avec celle de la société en commandite. Il n'est pas moins surprenant que les jetons de présence, prévus pour être payés aux administrateurs par Gestion (art. 3.9), le furent par la société en commandite.

Il convient de mentionner que la convention unanime entre les actionnaires de Gestion transposait au compte de cette dernière certains engagements de la lettre d'intention des partenaires, prévus pour être pris par la compagnie qui devait opérer l'entreprise. Ainsi, dans la lettre d'intention, on prévoyait un conseil d'administration de 8 administrateurs, formé des représentants des actionnaires en proportion du nombre d'actions détenues. Voilà que cela se retrouve dans Gestion. De même, la convention unanime entre les actionnaires de Gestion prévoit l'existence du contrat de gestion de projet à intervenir entre Tembec et la société en commandite.

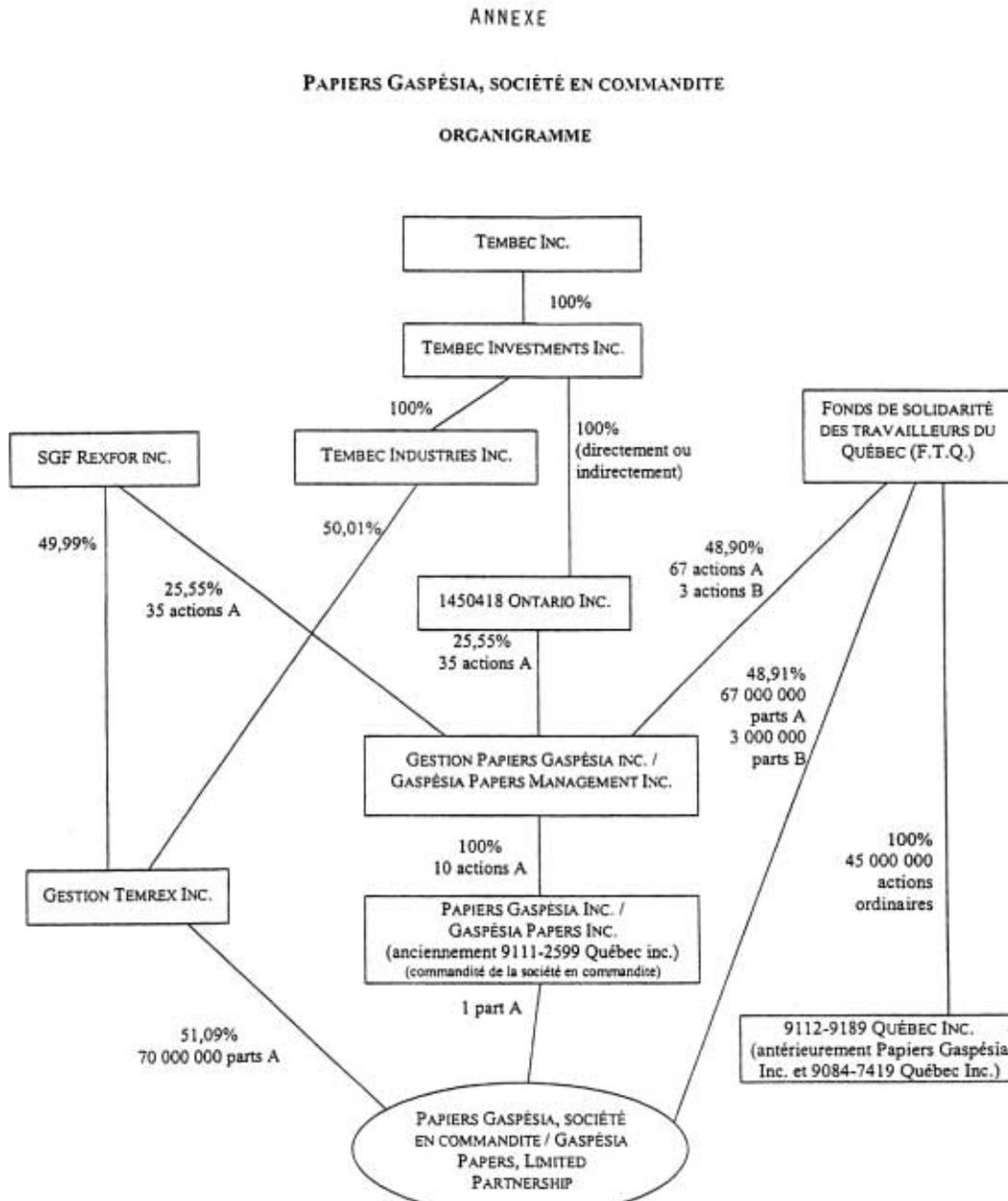
Par ailleurs, certains engagements ne sont pas dans les mêmes termes. Ces nuances ont été mises en exergue par des témoins liés à Tembec. Ainsi, les principaux dirigeants ne sont pas nommés par Tembec avec l'approbation du conseil d'administration, comme dans la lettre d'intention, mais sont nommés par le conseil d'administration sur recommandation de Tembec (art. 3.7.10). Aussi, les actionnaires de Gestion s'engagent à faire nommer, par le conseil d'administration, au nom du commandité, les 6 membres du « comité directeur du projet » (qu'on appellera couramment le comité de projet ou le « steering committee »), dont la création est prévue à la Convention de gestion de projet (E-8, art. 3.11). Ce comité ne sera pas laissé à l'initiative de Tembec, comme dans la lettre d'intention.

D'autre part, la convention de société en commandite de Papiers Gaspésia engage (E-5, art. 2.6) les commanditaires à détenir des actions de Gestion dans une proportion identique à celle des parts qu'ils détiennent dans la société, tout en prévoyant à l'égard de PGI, que les actions de Gestion seront détenues par le Fonds et, à l'égard de Temrex, que les actions seront détenues par Tembec et SGF Rexfor ou une « Personne liée ». Il faut comprendre que Ontario satisfaisait à cette condition pour le compte de Temrex, comme étant liée à Tembec. Bref, pour fins de représentation dans Gestion, les voiles corporatifs sont levés. De même, il est prévu que si un commanditaire cède ses parts dans la société, il doit également céder à l'acquéreur un pourcent-

age identique d'actions de Gestion (art.16.4). En somme, le poids relatif des actionnaires de Gestion est le miroir du poids relatif des commanditaires ultimes.

Organigrammes du système

Le premier amendement de la convention de société en commandite de Papiers Gaspésia nous apprend que le 20 décembre 2001, PGI a transféré au Fonds toutes ses parts dans la société en commandite et que ce dernier lui est en conséquence substitué. L'organigramme produit comme annexe G aux réponses écrites données par monsieur Claude Blanchet (E-138; cet organigramme se retrouve en anglais dans le CIM de CAFA du 15 avril 2002, E-4, dernière page frontispice) représente la situation au 20 décembre 2001 (le commandité s'appelait 9111-2599 Québec inc. jusqu'au 12 avril 2002) pourvu que l'on rattache Ontario à Tembec ind. et non à Tembec Investments Inc. Il se présente comme suit :

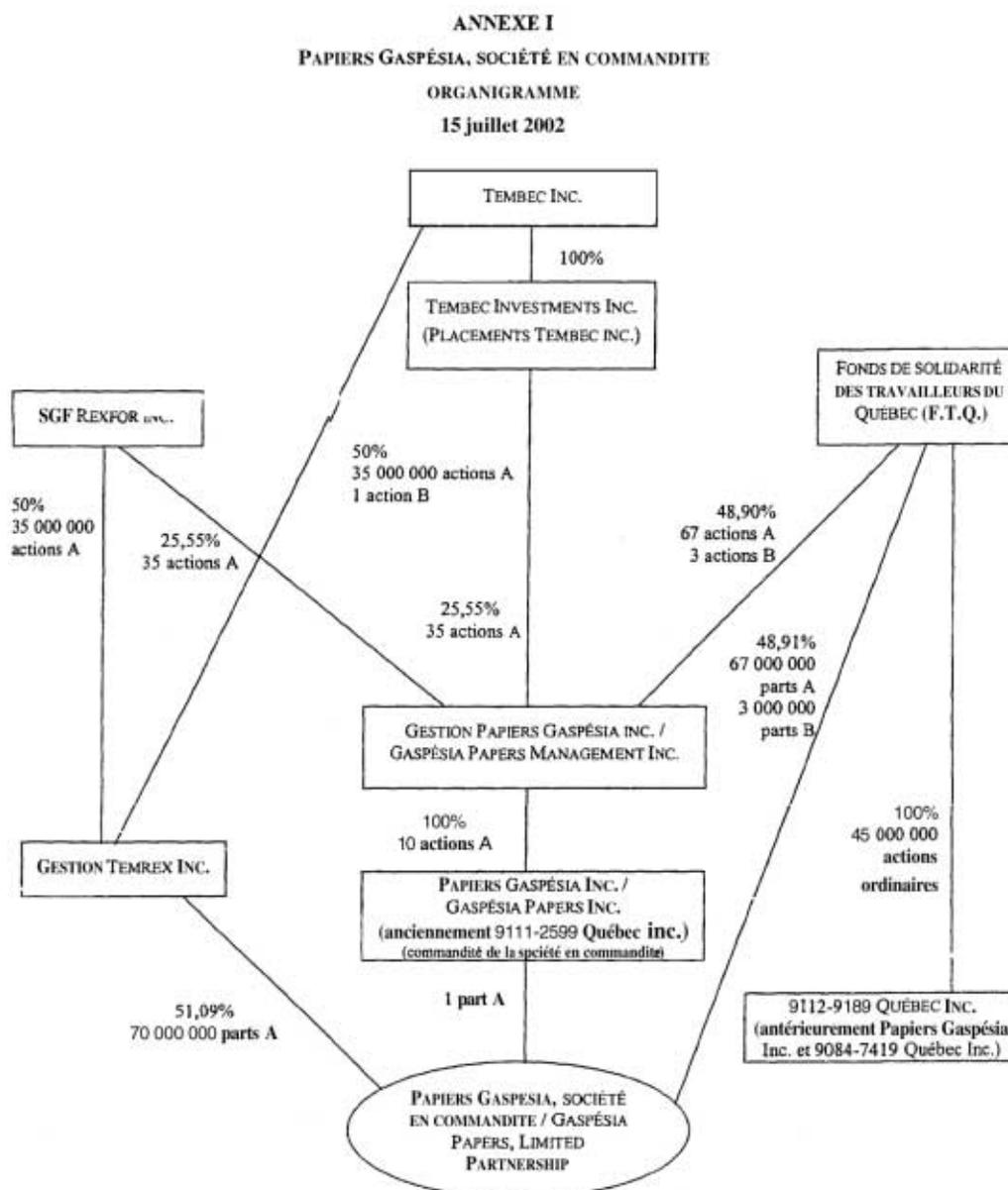


% = pourcentage de participation

D'autres changements interviennent peu après. Le 15 juillet 2002, une nouvelle convention unanime entre les actionnaires de Gestion est signée (E-107D). Son préambule indique que le 28 mai 2002, Ontario a cédé les actions qu'elle détenait à Placements Tembec inc. (Tembec Investments Inc.). Cette nouvelle convention unanime entre les actionnaires de Gestion reprend dans son entier la convention initiale.

À la même période, Tembec inc. est substituée à Tembec ind. dans Temrex. L'organigramme (E-106) en date du 15 juillet 2002, produit par madame Élane Zakaïb, représentante du Fonds au conseil d'administration de Gestion et au Comité de projet, présente maintenant la situation comme suit :

Le 10 décembre 2002



L'évacuation de Tembec ind. et de sa filiale Ontario, parties liées respectivement au commanditaire Temrex et au gestionnaire délégué (Gestion) de la société en commandite, n'est pas expliquée. Cependant, Tembec ind. est la compagnie qui a pris en charge la gérance du projet par la Convention de gestion de projet du 3 avril 2002 (E-8).

### 3.1.3 *Le talon d'Achille*

Cette longue illustration des différents véhicules empruntés par les partenaires pour réaliser le projet camoufle une faiblesse majeure. Aucun des partenaires n'est financièrement responsable des imprévus qui ne peuvent manquer de surgir dans un grand projet. Cette responsabilité est pourtant absolument impérative. L'engagement contractuel de Tembec, agissant comme gérant de projet par sa filiale Tembec ind., est d'un autre ordre, d'autant que la Convention de gestion de projet (E-8) décharge expressément Tembec de responsabilité, sauf en cas de faute lourde.

Le commandité n'a aucun actif, ni aucune autre activité que l'entreprise Papiers Gaspésia. Gestion, qui administre le commandité, n'a elle-même aucun actif ni autre activité. Aucune assemblée des actionnaires n'a jamais eu lieu. Son conseil est un forum où les délégués des partenaires, essentiellement, se rencontrent pour recevoir les rapports des gestionnaires. Personne n'est responsable de l'entreprise.

Dans les moments critiques, les têtes dirigeantes des trois partenaires, soit MM. Henri Massé (président du conseil du Fonds) ou Pierre Genest (p.-d. g. du Fonds), Claude Blanchet et ultérieurement, Henri A. Roy (p.-d. g. de la SGF) et Frank Dottori (président de Tembec), sont mises à contribution (voir procès-verbal du c.a. de Gestion du 9 avril 2003, art. 7.1, E-58). Ils constituent l'autorité informelle, le *Senior Management Group*, comme l'a désignée Emilio Rigato, le directeur de projet, dans son mémorandum au steering committee du 20 février 2003, à la suite des problèmes survenus relativement à Toitures Gauthier.

Papiers Gaspésia n'a pas de chef. Papiers Gaspésia est une entité déstructurée, un véhicule sans pilote, qui, bientôt, aura dépensé toute la mise des commanditaires.

Le p.-d. g. nommé, Denis Beauséjour, n'est pas membre du conseil d'administration. Il ne sait pas quelle entité légale il préside. Il a été désigné par Tembec et nommé par le conseil d'administration de Gestion. Il est payé par Tembec et son lien d'emploi est avec Tembec (voir procès-verbal du c.a. de Gestion du 19 décembre 2002, art.7). Il ne signera jamais de contrat d'engagement écrit. Il avoue ne pas connaître la construction. Malgré cela, à l'été 2003, on confie à Denis Beauséjour l'autorité sur le directeur de projet, mais Beauséjour n'a pas l'autorité d'engager financièrement Tembec.

## 3.2 **Le financement**

Le Fonds, qui avait acheté l'usine en décembre 2000 par sa filiale Papiers Gaspésia inc. (PGI alors désignée 9084-7419 Québec inc.), donne mandat à la firme d'ingénieurs Génivel-BPR (BPR) de faire une vérification diligente de son projet élaboré avec SNC-Lavalin. Les ingénieurs (BPR)

connaissaient bien l'usine de Chandler, puisqu'ils avaient fait une offre d'achat, en juillet 2000, avec le groupe « Coopérative des travailleurs ». L'exercice auquel ils se livrent confirme les risques et laisse notamment entrevoir un coût estimé au double de celui originalement prévu. Le Fonds abandonne et SNC se retire.

Le Fonds se rapproche alors de BPR et du projet qu'entretenaient ces derniers. Par sa filiale PGI, dont Clermont Levasseur est le président, le Fonds donne un mandat d'ingénierie préliminaire à BPR, afin de confirmer l'estimation de ce projet alternatif. En raison du caractère d'innovation technologique que comporte le projet, PGI obtient, au cours de l'été 2001, la confirmation d'un prêt de 80 M\$ sans intérêt de Développement économique Canada (DEC). PGI tente de finaliser le financement public de son projet auprès du gouvernement québécois et de ses institutions financières.

La Société générale de financement est approchée. Des pressions politiques sont exercées par le premier ministre Bernard Landry et d'autres membres du cabinet pour que le projet démarre. Par sa filiale Rexfor, la SGF impose comme condition de sa participation que le groupe Tembec devienne un partenaire. D'intenses négociations sont conduites sous la direction du sous-ministre Boivin du ministère des Ressources naturelles (MRN), désigné par le secrétaire général du gouvernement, avec l'intervention du ministère des Finances dont relève Investissement Québec. Le 28 septembre 2001, après plus d'un mois de rencontres suivies et d'analyses, le Fonds, Tembec Industries inc. (Tembec ind.) et SGF Rexfor inc. (Rexfor) signent une lettre d'intention (E-94A); ils conviennent de s'associer dans un projet de 465 M\$, coût d'acquisition, conversion et fonds de roulement compris.

Caifa Financial Services (CAFA), courtiers en finances, qui avait agi pour Tembec dans les négociations ayant conduit à la lettre d'intention du 28 septembre 2001, est retenue par les partenaires pour rechercher le financement requis par le projet. CAFA produit un *Confidential memorandum (preliminary)* en novembre 2001 (E-02).

Le projet est lancé publiquement le 17 décembre 2001. Il est toujours évalué à 465 M\$, incluant un coût de construction de 350 M\$. Le projet doit être financé comme suit :

Mise des partenaires	140 M\$
Emprunt bancaire	98 M\$
Développement économique Canada	80 M\$
Prêt sans intérêts de Investissement Québec	21 M\$
Prêt avec intérêts de Investissement Québec	68 M\$
Subvention Inno-Pap	<u>58 M\$</u>
Total	465 M\$

Du 17 décembre 2001, date de lancement du projet, au 15 novembre 2002, date de clôture du financement, la ventilation des coûts bouge beaucoup. Dès le départ, sur demande de Tembec, BPR a le mandat d'évaluer certains changements pour améliorer le rendement de la machine et

modifier la disposition des lieux (*lay-out*). De 350 M\$ estimés en novembre 2001 (E-78, annexe 15.3.a aux réponses de Jacques A. Bédard), le seul coût des travaux de construction grimpe de 25 M\$ le 26 janvier 2002 (annexe 15.3.b) et de 43 M\$ le 5 février (annexe 15.3.a), selon les estimations de BPR. Ces derniers mentionneront une augmentation de 60 M\$ dans leur lettre adressée à Papiers Gaspésia le 13 mars 2002 (annexe 15.2). BPR avait été remerciée le 6 mars 2002.

Le 12 mars, CAFA est informée par « l'équipe de projet » (*project management team*, E-7) que le coût de construction initialement prévu augmentera de 25 M\$. Il est à noter que les nouveaux ingénieurs, JP/ABGS, chargés de l'ingénierie de détail et engagés le 26 mars, n'avaient pas eu l'occasion encore de faire leur propre estimation des coûts de construction. Papiers Gaspésia décide d'ignorer les chiffres fournis par BPR et d'établir arbitrairement, à l'interne, le coût prévu de construction.

Le financement du projet est problématique. Selon les renseignements obtenus par M. Ray McManus, de CAFA, les bailleurs de fonds exigent soit une garantie d'exécution, soit une garantie complète du prêt de 98 M\$ déjà recherché. Un prêt de 70 M\$, garanti par les partenaires, peut être négocié auprès de John Hancock Life Insurance Company, à titre d'agent d'un groupe de prêteurs. Il faut trouver le financement additionnel. On se replie sur Investissement Québec. À une réunion tenue le 27 mars, McManus expose les conditions aux « partenaires ».

Un nouveau CIM (*Confidential Information Memorandum*) de CAFA (E-4), daté du 15 avril 2002, présente un coût de construction de 376 M\$, incluant 20,5 M\$ d'imprévus. Le budget total est alors porté de 465 M\$ à 493,25 M\$, un accroissement de 28 M\$. Ce CIM annonce en même temps qu'Investissement Québec fera un prêt de 145,25 M\$. Ce prêt se substituait à un prêt sans intérêts de 21 M\$ et à un autre de 68 M\$ avec intérêts, déjà autorisés par le décret 1423-2001 du 28 novembre 2001 (E-126). Papiers Gaspésia obtenait ainsi un financement additionnel de 56,25 M\$. Le retrait du prêt de 21 M\$ de 10 ans, sans intérêt, ajoutait par contre un coût de 10,3 M\$ pour Papiers Gaspésia, à recouvrer plus tard (E-7, annexe).

Les ententes finales avec les prêteurs et avec Inno-Pap furent signées le 15 novembre 2002, alors que les travaux étaient commencés depuis la mi-mai. Une convention de priorité (E-144) désigna John Hancock comme prioritaire sur les autres prêteurs (Rapport Leclerc, E-87b, p.34) et de plus, ce prêt fut cautionné par les partenaires, selon leur participation respective.

Le 30 janvier 2004, Papiers Gaspésia inc., seul commandité et responsable des dettes de la société en commandite, se prévaut de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (Loi C-36) et obtient une ordonnance de la Cour supérieure ayant pour effet de bloquer tout recours contre elle et la société en commandite. Le projet accuse un retard de sept mois sur l'échéancier initial, le démarrage étant reporté à février 2005; des dépassements de budget de 200 M\$ sont envisagés, en supposant qu'il n'y ait pas un arrêt prolongé du chantier (État de la situation, SGF, 28 janvier 2004, p.7, E-158-6). On réalisa plus tard que pour reprendre les opérations après un arrêt de trois mois, il en aurait coûté 65 M\$ de plus.

Le 28 janvier 2004, la SGF note dans son rapport (E-158-6) :

*288 M\$ ont déjà été déboursés et devront être radiés puisque, à toutes fins utiles, le projet ne vaut plus rien :*

Partenaires	140 M\$
Investissement Québec	68 M\$
Développement économique Canada	51 M\$
Inno-Pap (subvention)	<u>29 M\$</u>
Total	288 M\$

On présume alors que les comptes à payer, notamment ceux des entrepreneurs et des fournisseurs, totalisant 64 M\$ à l'exclusion de la créance de Metso, seront acquittés au moment de la poursuite du chantier (E-158-6, p.7). On élabore divers scénarios, qui exigent que Tembec fasse à tout le moins une mise de fonds additionnelle de 25 M\$. Si l'on croit que « le projet ne vaut plus rien », c'est surtout en référence à sa rentabilité future, compte tenu des nouveaux investissements qu'il faudrait faire. L'équipement est sur place, en partie installé et, en janvier 2004, le degré d'avancement du chantier est de 40,7 % (E-89).

Pour sa part, la Commission ne tient pas compte de l'incidence de l'arrêt prolongé du chantier, ni sur la valeur résiduelle de Papiers Gaspésia ni sur les coûts pour terminer le projet. Notre mandat est de jauger les décisions prises jusqu'au 30 janvier 2004 et de vérifier l'utilisation des fonds consacrés au projet. Dans cette analyse, les dépassements des coûts estimés ne doivent pas davantage être confondus avec les dépassements dans le coût des travaux effectivement réalisés. Il faut tenir compte du pourcentage de réalisation du chantier au moment de sa fermeture.

Le rapport de la juricomptable Leclerc confirme les chiffres de la SGF au 30 janvier 2004. On y lit (p.34) :

*« Au 30 janvier 2004, soit à la fermeture du chantier, les prêteurs de PG s.e.c. avaient déboursé les sommes suivantes :*

Entité	Type d'investisseur	Montant prévu	Déboursé au 31 janvier 2004
Investissement Québec	Prêteur	145,25 M\$	68 459 869 \$
Dév. économique Canada	Prêteur	80 M\$	50 756 540 \$
John Hancock	Prêteur	70 M\$	23 947 600 \$
Inno-Pap	Aide financière	58M\$	28 852 379 \$
<b>Total</b>		<b>353,25 M\$</b>	<b>172 016 388 \$</b>

*L'analyse de ce tableau permet de constater qu'en date du 30 janvier 2004, PG s.e.c. avait encaissé une somme supérieure à 172 000 000 \$ provenant de prêts ou subventions octroyés par les différentes entités. Ce montant représente près de 49 % des sommes qui étaient allouées au début du projet. »*

À ces montants, s'ajoute la mise de fonds de 140 M\$ des partenaires, pour un total de 312 M\$ encaissés par Papiers Gaspésia avant la fermeture du chantier, sans tenir compte de l'intérêt réalisé sur les placements. Le Rapport Leclerc explique comme suit ce qui advint du solde en caisse le 31 janvier 2004 (p.49) :

*« Au 30 janvier 2004, soit au moment où PG s.e.c. s'est placée sous la protection de la Loi C-36, il restait la somme de 24 244 448 \$ (incluant les placements temporaires) dans le compte bancaire de la société (voir annexe V-B-1).*

Ce solde en banque fut utilisé entre autres de la façon suivante par Ernst & Young, contrôleur de PG s.e.c. à partir du 30 janvier 2004 :

	<b>Date</b>	<b>Montant</b>
<i>Solde initial</i>	31 janvier 2004	24 244 448 \$
<i>Règlement John Hancock – Capital et intérêts</i>	Mars 2004	( 20 644 290 ) \$
<i>Règlement John Hancock – Intérêts supplémentaires, honoraires, etc</i>	Avril 2004	(1 236 000 ) \$
<b>Montant résiduel pour les opérations de Ernst &amp; Young</b>		<b>2 364 158 \$</b>

*L'analyse du tableau ci-dessus permet de constater qu'une partie de la somme de 24,2 M\$ qui restait dans le compte de banque au 30 janvier 2004, a été affectée :*

- *Au remboursement du prêt effectué par John Hancock à PG s.e.c. à la fin du mois d'octobre 2003, soit 15,2 M\$ US. Le montant de 20 644 290 \$ représente le capital de 15,2 M\$ US en plus des intérêts courus de 106 795 \$ US, le tout converti au taux de 1,35.*
- *Au remboursement d'une somme de 1,2 M\$ à John Hancock relative à des intérêts supplémentaires, honoraires légaux, etc. Le montant réclamé à l'origine par John Hancock était de 2,4 M\$ Une entente serait intervenue entre les parties pour le paiement de la moitié de la somme demandée. Aucune documentation concernant cette entente ne fut examinée par nous.*

*Mentionnons que ces remboursements effectués par PG s.e.c. ont été autorisés par une ordonnance de la cour émise à la demande de Papiers Gaspésia inc. et Ernst & Young le 27 février 2004 (voir annexe V-B-2, page 3). »*

Nous signalons le remboursement du prêt John Hancock, survenu après le 30 janvier 2004, pour montrer que ce prêteur privé a été désintéressé, alors que les entrepreneurs et fournisseurs demeuraient impayés.

En excluant les 35 M\$ d'apport de Tembec et les créances des entrepreneurs et fournisseurs, il faut se rendre à l'évidence que les fonds engloutis dans le projet étaient l'argent du public. Il est indiscutable que la participation de SGF Rexfor, la subvention de Inno-Pap et les prêts de Développement économique Canada et d'Investissement Québec proviennent de fonds publics. D'autre part, les sommes investies par le Fonds proviennent des deniers du public.

En effet, les milliards de dollars administrés par le Fonds sont souscrits par le public dont les travailleurs constituent le premier actionariat. L'attrait majeur des souscriptions au Fonds est le bénéfice d'exemptions fiscales de 30 %, consenties par les gouvernements et, dans certaines limites, la possibilité d'utiliser les mêmes souscriptions comme contributions aux REÉR.

Les actifs du Fonds doivent, en particulier, servir à « stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques qui profiteront aux travailleurs et aux entreprises québécoises » (*Loi constituant le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)*, L.R.Q., c. F-3.2.1, art. 13).

Quant à Tembec, son apport de 35 M\$ est de nature privée. Toutefois, il est établi que la mise de Tembec dans Papiers Gaspésia est liée à la décharge que Tembec a obtenu de son obligation de payer une pénalité de 35 M\$ à Investissement Québec, faute d'avoir installé une machine à papier de 150 M\$ à l'usine Donohue Matane.

L'engagement de Tembec « de construire et d'exploiter une machine à papier à Matane (Québec) selon les modalités prévues à l'article 8 du contrat de vente du 3 décembre 1999 » fut annulé par Investissement Québec le 24 septembre 2002 (E-127). En même temps, Investissement Québec finalisait avec beaucoup de réticence le financement dans « Chandler », comme le rapporte Louis Lavigne d'Investissement Québec.

M. Frank Dottori a soutenu que le gouvernement était tenu de libérer Tembec de son engagement d'installer une nouvelle machine à papier à Matane, car les subventions accordées par Investissement Québec pour le projet de Wayagamac à Trois-Rivières et pour Gaspésia à Chandler, couplées avec la pénurie de bois, rendaient impossible la réalisation du projet de Matane. On peut imaginer que l'argument fut soulevé, mais est-ce bien cet argument qui a justifié la décharge obtenue? Pour Investissement Québec, le montant était dû et l'origine de la quittance n'est pas cela.

De fait, le rapport financier annuel de Tembec pour l'exercice se terminant le 30 septembre 2000 indique bel et bien que le montant de 35 M\$ était dû. La pénalité est présentée comme une dette dont remise pourrait être obtenue dans l'éventualité de la construction d'une machine à papier. Les états financiers montrent d'ailleurs que le montant de 35 M\$ correspond à des actifs acquis dans la transaction Donohue Matane.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2001, monsieur Ray McManus, de CAFA, avait transmis à monsieur Frank Dottori, un projet de lettre à être signée par « le Ministre », indiquant que le gouvernement souscrirait 35 M\$ d'actions privilégiées de Tembec ind. (E-92). McManus en aurait fait la suggestion pour respecter les ententes déjà conclues et permettre à Tembec de payer la pénalité de 35 M\$ liée à ses engagements dans « Matane », pénalité « qui serait investie dans Gaspésia ». Le gouvernement, dit-il, a suggéré de séparer les deux transactions de 90 jours, en finançant d'abord Chandler. Pour la transparence...

De fait, cette formule avait reçu l'aval d'Investissement Québec qui avait accepté de reporter d'un an l'échéancier convenu avec Tembec pour l'installation d'une machine à papier à Matane. En témoigne la lettre suivante de Louis L. Roquet, son p.-d. g., à Frank Dottori (annexe aux réponses de F. Dottori, E-111) :



Montréal, le 30 novembre 2001

Monsieur Frank Dottori, président  
 TEMBEC INC.  
 10 Chemin Gatineau  
 Case Postale 5000  
 Temiscaming (Québec)  
 J0Z 3R0

OBJET : TEMBEC - MATANE

Monsieur,

Le 27 novembre 2000, je vous écrivais pour vous proposer de reporter d'un an l'échéancier de l'obligation qu'a Tembec d'installer une nouvelle machine à papier à Matane, ce que nous avons convenu de faire, sous la compréhension que les sommes qui auraient été autrement dues porteraient intérêt au taux variable d'Investissement-Québec. Avant le 30 novembre 2001, Tembec a respecté les exigences du contrat et soumis les documents prévus. Tembec n'est donc pas en défaut au terme de l'entente à l'heure actuelle.

Cependant, nous devons constater aujourd'hui que la situation dans l'industrie rend irréaliste pour le moment l'engagement exigé de Tembec à Matane.

Dans les circonstances, nous nous attendons donc à devoir constater un défaut complet de procéder de la part de Tembec au 31 mai 2002.

Investissement-Québec devra être informée par Tembec avant le 31 mai 2002 de ses intentions de procéder ou non à un investissement majeur à Matane et d'agir en conséquence selon les termes de l'entente.

Par ailleurs, je désire vous confirmer que nous serons disposés à investir une somme de trente-cinq millions de dollars (35 000 000 \$) en actions privilégiées de Tembec inc. à dividende non cumulatif rachetables dans trente (30) ans, à condition que Tembec s'engage à investir dans les cinq (5) prochaines années un montant en dépenses de capital au moins équivalent dans des projets au Québec, en sus et sous réserve d'un investissement en équité de trente-cinq millions de dollars (35 000 000 \$) dans la modernisation de l'usine Gaspésia, à Chandler.

393, rue Saint-Jacques, bureau 500, Montréal (Québec) H2Y 1N9 CANADA  
 (514) 973-4375 1 800 461-2433 Télécopieur : (514) 973-8837  
 iq@invest-quebec.com www.invest-quebec.com

Louis L. Boquet  
 Président-directeur général

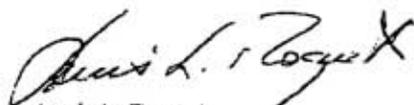
*Dec 17*  
*Copie - McDanvers*  
*R. McDanvers*  
*MBP R inc. Lett prepared*  
*Letter of acceptance*

Monsieur Frank Dottori

---

Cet investissement en actions privilégiées est évidemment sujet à autorisation par le gouvernement du Québec.

Veillez recevoir, monsieur Dottori, l'expression de nos sentiments les meilleurs et l'assurance de notre diligence à exécuter ce mandat gouvernemental dans les meilleurs intérêts des deux parties.



Louis L. Roquet

Comme l'indique la lettre (dernier paragraphe, p.1), l'injection de 35 M\$ en capital par Tembec dans Gaspésia est une condition de l'investissement de 35 M\$ par Investissement Québec dans Tembec.

Ce plan ne s'est pas réalisé. Le gouvernement a plutôt décidé simplement de libérer Tembec de son obligation dans « Matane », comme l'a expliqué Louis Lavigne. Le décret est du 9 octobre 2002. Ce décret est incompréhensible par lui-même. On y déclare supprimer certains mots d'un décret antérieur, qui réfèrent à l'obligation de fournir une lettre de garantie. La pénalité due par Tembec n'avait pas été réclamée. C'était vraisemblablement un prix à payer pour que Tembec accepte de s'intéresser au projet élaboré par le Fonds à Chandler.

Le vérificateur général du Québec, dans son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2003-2004, critique le fait que les procès-verbaux des assemblées du conseil tant de Rexfor que de la SGF, en date du 16 et du 17 octobre 2001, ne mentionnent pas l'annulation de la pénalité de 35 M\$ due par Tembec à Investissement Québec, annulation obtenue par Tembec en échange de sa participation dans Gaspésia. L'ex-président-directeur générale Blanchet nous déclare que cette « entente » n'existait pas « à ce moment-là » et que la SGF n'a pas participé à une entente semblable.

Cette deuxième raison est sans pertinence, car on ne reproche pas à la SGF d'avoir avantage Tembec, mais d'avoir fait un mauvais choix de partenaire. Quant à la « transaction Matane », tel que mentionné dans une lettre de Ray McManus de CAFA en date du 1<sup>er</sup> octobre 2001(E-92), ceux qui ne voulaient pas que la quittance exigée par Tembec coïncide avec l'investissement de Tembec dans Papiers Gaspésia auraient peut-être réussi à dissimuler l'entente convenue, qui sait? Tout se traitait dans les officines du pouvoir et monsieur Blanchet n'était probablement pas au courant de tout...

Nous ne concluons pas que Tembec a été fautive dans l'obtention d'une décharge de payer la pénalité. Nous concluons que le partenariat du Fonds et de SGF Rexfor avec Tembec dans Papiers Gaspésia est factice. La participation de Tembec qualifie le projet comme un projet de nature privée, mais son investissement est compensé par une gratification occulte de l'État, à même les deniers publics.

### **3.3 L'encadrement des travaux**

#### *3.3.1 La Convention de gestion de Projet*

Le plan d'affaires du 15 avril 2002 (*Confidential Information Memorandum* de CAFA, E-4), décrit sommairement le projet et son montage financier, corporatif et fonctionnel. Il fait état (p.12) de la Convention de gestion de Projet (E-8), qui venait d'être signée le 3 avril 2002. Cette convention est un document clé dans l'attribution des responsabilités eu égard aux travaux de modernisation de l'usine.

L'entente est conclue entre Papiers Gaspésia, société en commandite, représentée par son commandité, à titre de *maître de l'ouvrage*, et Tembec Industries inc., à titre de *gérant de Projet*. On

y lit que le maître de l'ouvrage a la responsabilité d'élaborer le concept de l'ouvrage et d'engager l'ingénieur du projet, tandis que le gérant de Projet doit planifier, coordonner, diriger, superviser et contrôler de façon complète et efficace (Article 2) :

- Le contenu;
- L'échéancier;
- Les approvisionnements;
- Les budgets « tels qu'approuvés par le Commandité »;
- Les coûts;
- Les assurances;
- La qualité;
- Les ressources humaines;
- Les risques;
- Le prédémarrage;
- Le support au prédémarrage et au démarrage.

L'annexe B (conditions générales) de la Convention de gestion de Projet décrit en détails les services attendus du gérant de Projet. Ces services sont divisés en trois étapes, soit l'étape de la conception, l'étape de la construction et l'étape suivant la construction. Cette description (art. 1.1.4, 1.2.1 et 2.1) consacre le type d'arrangement convenu pour le chantier. Il y aura adjudication en séquence de divers contrats, à différents fournisseurs de biens et services. À titre de mandataire du maître d'œuvre, le gérant de projet fera la planification, la coordination et la surveillance de ces contrats. Le gérant de Projet sera le seul interlocuteur auprès des entrepreneurs. De même, les approvisionnements se feront, au nom du maître d'œuvre, sur la recommandation du gérant de Projet (art.1.1.2).

Cet arrangement est connu dans l'industrie comme de type IAGC, soit ingénierie, approvisionnement et gérance de construction, par opposition à un contrat IAC (ingénierie, approvisionnement, construction). Les travaux sont commandés au nom du propriétaire. Il n'y a pas d'alliance entre le constructeur et le propriétaire pour partager le contrôle, l'orientation et l'issue du projet. C'est le propriétaire qui dirige les travaux. Le succès du projet dépend alors de l'expérience du gérant de projet. Cette formule convient aux grandes sociétés, qui ont accumulé, dans le domaine d'un grand projet donné, une expérience technique considérable et qui peuvent faire face à la turbulence du projet, en « dominant » son évolution (Miller, Roger et Lessard, Donald R., *The Strategic Management of Large Engineering Projects The MIT Press*, Cambridge, Mass, USA p.184).

Les promoteurs qui ne sont pas aguerris à ce type de projet devraient s'en tenir à une méthode plus traditionnelle et accorder des contrats à forfait, soit du genre « clés en main », soit, s'ils veulent contrôler davantage l'évolution du projet, en divisant le travail par sections et en faisant eux-mêmes l'adjudication des contrats. Si les plans de détails ne sont pas substantiellement complétés, la façon normale est de conclure un contrat clés en main et d'exiger des garanties d'exécution et de performance d'un consortium d'entrepreneurs et de fournisseurs (op.cit., pp.183 et 190). Mais dans les autres cas, les plans de détails doivent être très avancés avant de lancer les appels d'offres.

À Chandler, l'envergure du Projet était encore discutée en mai 2002, alors que débutaient des travaux de démolition dans l'usine existante. L'ingénierie de détails commençait en même temps que la construction. Le Projet était une première mondiale sur le plan technique ! On a parlé d'un projet « fast track », parce qu'on s'était fixé un calendrier de 24 mois, mais les conditions de réalisation d'un projet « fast track » étaient absentes. Comme l'a dit Henri Massé, le Projet n'aurait pas dû démarrer avec autant de précipitation.

### 3.3.2 *Le comité directeur du Projet*

La Convention unanime entre les actionnaires de Gestion, conclue le 17 décembre 2001 (E-6), avait anticipé sur la Convention de gestion de Projet. On y lit (art. 3.11) que le conseil d'administration « désignera six représentants au comité directeur du Projet... dont la création est prévue aux termes de la Convention de gestion de Projet, à raison de deux représentants recommandés par chacun des Actionnaires ». Le comité directeur du Projet (Comité) est créé à l'article 2, paragraphe (c), de la Convention de gestion de Projet. On y indique simplement qu'il « sera formé de six représentants du Commandité ». Le Comité représente donc le Commandité, qui agit pour la société en commandite, le propriétaire. Ses membres sont, par contre, nommés sur la recommandation des actionnaires de Gestion, soit les trois partenaires, à raison de deux chacun.

Le Comité a l'exclusivité du choix des fournisseurs et de l'octroi de tous les contrats dont le coût est supérieur à 500 000 \$. Le Comité doit référer au Commandité toute question jugée majeure par l'un de ses membres (article 2, *in fine*), c'est-à-dire, dans le concret des choses, la référer au conseil d'administration de Gestion. Le Comité doit, spécifiquement, soumettre à l'approbation du conseil de Gestion le budget, tout dépassement de budget et toute modification de l'envergure (scope) du Projet. Il doit également tenir le conseil informé de tout écart avec le Plan de gestion. Selon l'interprétation d'Élaine Zakaïb, présidente du Comité, les trois éléments sur lesquels le conseil d'administration de Gestion avait le dernier mot étaient le *scope*, l'échéancier et les modifications du budget.

Le gérant de Projet, pour sa part, agit « sous la supervision du Comité » (article 4, par. (b), E-8). D'après la description des tâches contenue à l'annexe B de la Convention de gestion de Projet, le gérant de Projet a toutefois l'initiative de toutes les actions que le Comité doit entreprendre.

Le Comité se réunissait formellement chaque mois, mais les échanges entre les membres et le directeur de Projet étaient constants. Le rôle du Comité, tel qu'il est décrit dans la Convention de gestion de Projet, s'en est trouvé modifié. Notamment, avec l'accord du premier directeur de Projet, Emilio Rigato, tous les contrats à intervenir étaient soumis aux membres du Comité, même ceux d'un montant inférieur à 500 000 \$. L'acquiescement des membres était transmis par télécopie. Il n'est pas exclu que Rigato ait pu présumer de cet acquiescement à l'occasion.

Suivant la description de tâches du gérant de Projet (annexe B, E-8), ce dernier doit assister à certaines réunions du Comité (art.1.1.1) et doit présenter des rapports écrits tant au Comité qu'à l'ingénieur du Projet (art.1.2.8). Il doit « Garder un personnel compétent à plein temps sur l'emplacement de l'ouvrage afin d'assurer la coordination et la direction générale du Projet et des

travaux des entrepreneurs » (art.1.2.1, 2<sup>e</sup> al.). On devait s'attendre à ce que Tembec maintienne sa propre équipe sur le chantier. Jusqu'au 13 septembre 2002, Denis Turcotte, v.-p. chez Tembec, était l'interlocuteur principal pour le gérant de Projet. Il était membre du conseil de Gestion. Il n'était pas un cadre de Papiers Gaspésia. Monsieur Turcotte, cependant, n'a pas été, à toutes fins pratiques, remplacé dans ce rôle, comme en a témoigné M<sup>me</sup> Élane Zakaïb (contre-interrogée par son avocat devant la Commission, séance du 2 février 2005).

Les membres de l'équipe de projet (aussi appelée « équipe de construction »), à commencer par le directeur du Projet, étaient tous des cadres de Papiers Gaspésia, même si la plupart conservaient leur lien d'emploi avec Tembec. Il en est résulté que le gérant de Projet n'était pas représenté distinctement dans ses rapports avec le Comité et Papiers Gaspésia. « L'équipe de gestion du Projet », prévue à l'article 3 de la Convention de gestion de Projet, ne s'est pas réunie comme telle, car cela aurait supposé qu'un représentant du gérant de Projet se joigne aux six membres du Comité « pour faire le suivi du Projet ». Si des cadres du bureau chef de Tembec ont assisté, à l'occasion, à des réunions du Comité, ce n'est pas pour faire un suivi systématique du Projet.

Il régnait une grande confusion au chapitre du partage des responsabilités. Tout en soutenant avec insistance devant la Commission qu'il était un cadre de Papiers Gaspésia, Emilio Rigato, le directeur de Projet, déclarait que son mandat était clairement établi par la Convention de gestion de Projet et que les responsabilités assignées au gérant de Projet étaient les siennes. Selon M<sup>me</sup> Élane Zakaïb, M. Rigato affirmait en même temps relever du Comité ou d'un sous-comité du Comité, comme si Tembec n'eut jamais assumé de responsabilités à titre de gérant de Projet. Monsieur Rigato semblait affirmer qu'il tirait son autorité des deux représentants de Tembec sur le Comité. On a même prétendu que le gérant de Projet était représenté par ces deux membres. Les rôles de gérant de Projet et de propriétaire se fusionnaient dans la délégation d'autorité.

Des rapports sur la situation et l'évolution du Projet (*Mill Modernization Project Reports*) étaient préparés au nom de Papiers Gaspésia, d'après l'information fournie par le directeur de Projet, Emilio Rigato et plus tard, Al Duff et le p.-d. g. Beauséjour. On ne trouve aucun rapport au nom de Tembec. À la séance du Comité du 18 mars 2003, la « ligne d'autorité » de Rigato était à l'ordre du jour. La présidente, M<sup>me</sup> Zakaïb, croyait, à bon droit, que M. Rigato, depuis le départ de M. Denis Turcotte, relevait du président de Tembec, M. Frank Dottori. C'est à M. Dottori lui-même que la question fut posée et la réponse fut que Rigato relevait de M. Denis Beauséjour, p.-d. g. nommé par Gestion sur recommandation de Tembec. Papiers Gaspésia se résigna comme un enfant devient orphelin. Et son conseil d'administration et le Comité acceptèrent cette situation sans formuler la moindre critique. Tembec n'était plus le porte-parole auprès des entrepreneurs.

La formule de Tembec pour s'acquitter de ses responsabilités de gérant de Projet fut de faire engager du personnel par Papiers Gaspésia et de rendre disponibles ses services auxiliaires contre rémunération, tels que l'informatique, les achats, et la comptabilité. Jusqu'à son expulsion du chantier par les travailleurs le 6 août 2003, le directeur de Projet Emilio Rigato gardait la haute main sur celui-ci, même si le p.-d. g. Beauséjour avait été nommé son supérieur le 19 mars 2003. Monsieur Beauséjour déclare d'ailleurs qu'en ce qui regarde la construction, lui-même devait s'en remettre à la « supervision du Comité » (réponse à la question 9). Qui d'autre que Rigato

exerçait alors l'autorité du gérant de Projet, puisque le Comité était là pour recevoir les rapports du gérant de Projet et représentait le Commandité, dont Beauséjour était le président? Le 9 août 2003, Rigato fut remplacé par Al Duff. D'après ce dernier également, les tâches du gérant de Projet étaient accomplies par le directeur de Projet et l'équipe de projet, qui « avaient accès aux ressources et à l'expérience de Tembec au besoin » (réponse à la question 14, notre traduction).

### 3.3.3 Les ingénieurs

Le mandat des ingénieurs du Projet a été intentionnellement limité, dès le départ, à l'ingénierie et au volet technique de l'approvisionnement. Ils ne participaient pas à la surveillance des travaux, que Tembec devait assumer entièrement comme gérant de Projet. Cet arrangement fut établi le 12 novembre 2001, lors d'une rencontre entre les ingénieurs BPR et les têtes dirigeantes des trois partenaires, MM. Blanchet, Massé et Dottori, à laquelle participait également, comme facilitateur, le sous-ministre Boivin. BPR signe un contrat le 4 décembre 2001 pour ses services et mobilise son équipe.

Pour pouvoir démarrer la production très rapidement, BPR entreprend, dès le 7 décembre, l'étude du Projet avec les changements demandés par l'équipe de Tembec dans les aménagements physiques et les performances de la machine. Un groupe part pour la Finlande, le 10 décembre 2001, rencontrer Metso. La société en commandite n'était pas encore sur pied.

BPR n'était pas le choix de Tembec. Ses ingénieurs étaient au dossier du projet soumis aux partenaires par le Fonds. Les tensions avec Tembec semblent avoir existé dès l'origine. Pendant que BPR travaillait sur les plans préliminaires et l'évaluation des coûts du Projet, les énergies des partenaires portaient sur le financement du Projet. Le financement total était arrêté avant même que les ingénieurs n'aient établi le coût de construction. Lorsque, en février 2002, BPR arrive à des chiffres qui excèdent le montant possible de financement, les représentants de Tembec et de Rexfor sur le Comité refusent d'y croire et font des pressions pour que BPR engage la firme ABGS. On formule ensuite des reproches à BPR. BPR demande à ABGS une offre de service pour l'atelier PTM et reçoit leur soumission le 28 février. BPR est finalement remerciée le 6 mars.

Des appels d'offres sont lancés pour l'ingénierie, aux fins de remplacer BPR. ABGS attendait dans l'antichambre. Selon la déclaration de M. Carl Gagnon, ingénieur responsable chez ABGS, ils avaient déjà, à leurs frais et avec l'aide des plans de BPR, mis 200 heures à faire l'estimé pour l'atelier PTM et l'aire de manipulation des copeaux. La soumission de Jaakko Pöyry/ABGS (ABGS) - les deux firmes venaient de faire une alliance, faite le 15 mars et présentée la semaine suivante à Papiers Gaspésia, est retenue le 26 mars. Le 27 mars, le financement du projet est arrêté à 493,25 M\$ au total.

Devant la Commission, Carl Gagnon a manifesté beaucoup de réticence à décrire les interventions de ABGS. Selon sa version, durant les trois premiers mois de son mandat, ABGS s'est appliquée à définir le coût de construction, en partant, dit-il, de zéro (*from scratch*). Il ajoutait, cependant, que Papiers Gaspésia possédait déjà des données techniques et des soumissions.

Gagnon souligne avec insistance que ABGS n'assumait pas la gestion de la construction, ne préparait pas l'échéancier de construction (réponse à la question 33) et n'avait rien à voir avec les contrats. Il faut nuancer cette réponse. ABGS a participé à la modification de l'échéancier de construction comme à la révision de l'estimation des coûts pour l'ajout du *Wet End Chemical Building* et d'un silo à copeaux (réponse de Robert Cloutier à la question 24). ABGS était aussi appelée à comparer les estimés avec le budget (v.g. E-40, p.23-224).

ABGS préparait les documents techniques de soumissions, lesquels décrivaient la prestation à fournir, et étaient révisés par l'équipe de projet avant que les appels d'offres ne soient lancés. Un responsable de ABGS vérifiait les soumissions reçues sur les aspects techniques. ABGS participait aussi aux réunions hebdomadaires de l'équipe de construction, rapportera M. Robert Cloutier, le directeur de Construction. ABGS était en contact avec les superviseurs de chantier (coordinateurs) pour ce qui est de l'ingénierie et de l'approvisionnement.

ABGS se rapportait à M. Al Duff, d'abord directeur de l'ingénierie relevant du directeur de projet Emilio Rigato et ensuite, lui-même directeur de projet. ABGS faisait rapport mensuellement à Papiers Gaspésia (*Monthly Progress Engineering Reports*). Ces rapports étaient généralement incorporés aux rapports mensuels de Papiers Gaspésia, transmis au comité directeur et au conseil d'administration de Gestion. L'ingénierie détaillée progressait en moyenne de 6 à 8 % par mois. À la fermeture du chantier, elle était complétée à 95 %. (voir chronologie en date du 15 novembre 2002).

Les documents de financement par les bailleurs de fonds prévoyaient une unique procédure, de sorte que les demandes de déboursement par Papiers Gaspésia étaient adressées à tous les bailleurs de fonds en même temps. Ces documents exigeaient que ABGS certifie la raisonnable et l'exactitude des travaux (*Borrower's Construction Progress Certificate*), tel que soumis par l'emprunteur au soutien d'une demande de déboursement (E-21, annexe 5.1.1.B, p.45-60). Gagnon déclare n'avoir signé que des certificats concernant l'avancement de l'ingénierie, car ABGS n'était pas responsable de la construction. D'après Carl Gagnon, cette exigence a surgi quand on a voulu lui faire signer une confirmation d'avancement des travaux pour le 4<sup>e</sup> déboursement; il a refusé. Le libellé du document a dû être négocié.

À la suggestion de CAFA, les prêteurs avaient, de concert, désigné Amec comme ingénieurs indépendants pour leur fournir des rapports mensuels et un certificat à chaque demande de déboursement par Papiers Gaspésia. Amec rendait visite chaque mois à ABGS, à Montréal. Un débat existait entre ABGS et Amec sur leur rôle respectif, vu la teneur des documents emprunt.

Monsieur Gagnon se rappelle en effet que l'ingénieur Garner, de Amec, lui avait déjà parlé que ABGS devait émettre un certificat sur l'avancement des travaux. À la réunion du Comité du 12 août 2003, le problème de l'insuffisance de l'information fournie par ABGS est soulevé. La veille, à l'occasion de la demande du troisième déboursement, Amec avait émis un rapport diamétralement opposé à la confirmation attendue de ABGS (E-19f). On finit par trouver une solution pour la demande de déboursement du 26 septembre 2003, soit le 4<sup>e</sup> déboursement, le premier pour Hancock (réunion du Comité du 22 septembre, E-39, point 7.m). Une confirmation sera donnée par ABGS, mais sur une partie limitée du certificat de l'emprunteur. La partie construction sera confirmée par

Amec : un accommodement partiel, car Amec n'a jamais voulu assumer la responsabilité d'ingénieurs de l'emprunteur, selon M. Claude Livernoche, président d'Inno-Pap.

Amec, en général, obtenait son information sur l'évolution des travaux lors des séances du Comité, auxquelles ses représentants étaient convoqués. Son premier rapport fut communiqué à Papiers Gaspésia, mais Amec s'abstint de transmettre les suivants, à la requête des prêteurs, jusqu'à ce que Papiers Gaspésia en fasse la demande expresse. Le contrat d'Amec fut modifié et, à compter du 15 juin 2003, les rapports d'Amec furent à nouveau transmis Papiers Gaspésia (rapport hebdomadaire du Directeur, semaine du 15 au 21 juin, E-37). Comme ingénieurs indépendants, Amec était le chien de garde du Projet pour le compte des bailleurs de fonds. Ces derniers pouvaient prendre l'ultime moyen contre une gestion absente et les dérogations contractuelles : fermer le robinet.

### 3.3.4 *Le chantier de construction*

L'usine est située dans la ville de Chandler. Il était de la responsabilité du gérant de Projet de préparer les lieux pour le chantier, notamment en y faisant installer les services d'aqueduc, d'égouts et d'électricité, en y aménageant des installations temporaires, tels que bureaux et sites d'entreposage, ainsi qu'en assurant la protection des lieux et leur entretien (Convention de gestion de projet, E-8, annexe B, art.1.1.5). L'accès au chantier était contrôlé et des gardes de sécurité étaient postés à la barrière. Chaque travailleur était identifié et devait détenir une carte d'accès. On a, par ailleurs, appris que le terrain n'était que partiellement clôturé par un grillage quasi-symbolique et qu'une section n'était délimitée que par un fossé.

Les entrepreneurs, pour leur part, aménageaient leurs propres bureaux et ateliers dans des bâtiments mobiles sur le site. Certains organisaient un service de transport de leurs travailleurs. On a dit que le chantier s'étendait sur une longueur équivalente à six terrains de football.

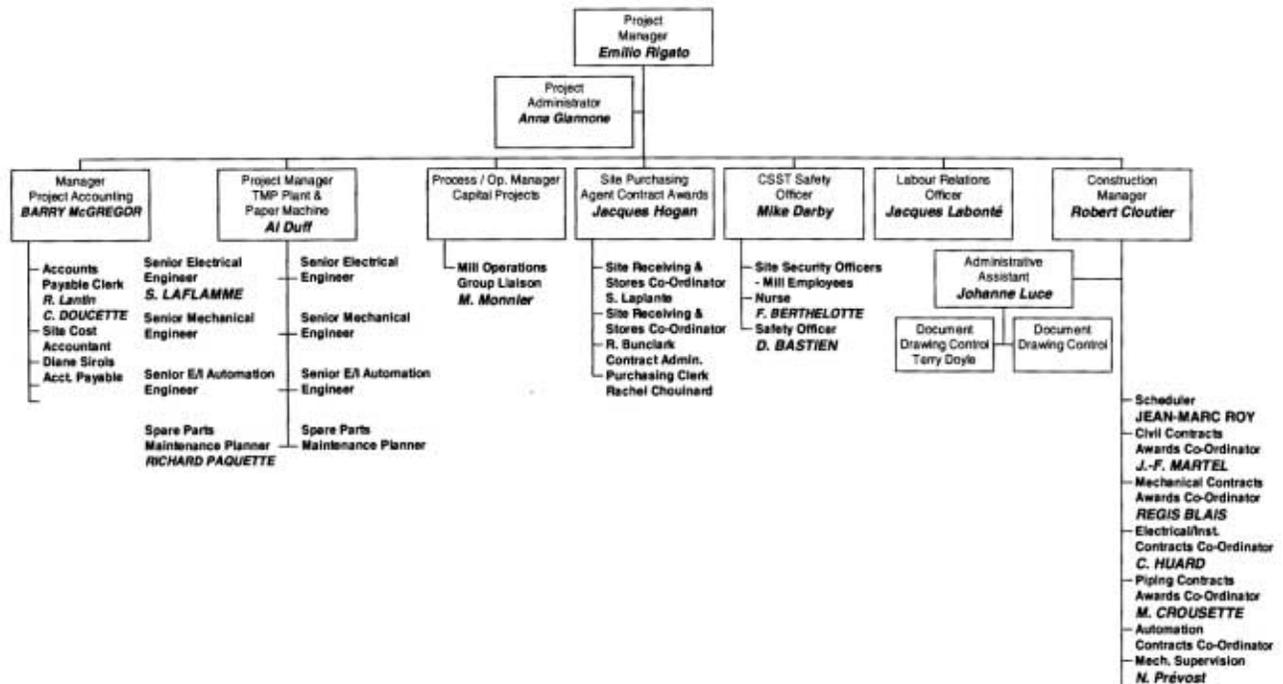
Le terrain servait partiellement de lieu d'entreposage. Les équipements et matériaux étaient achetés par Papiers Gaspésia. Ils étaient livrés au chantier, en général, par camion. Deux cents conteneurs d'équipement pour la machine à papier furent envoyés de Finlande par Metso, le fournisseur. Un premier déchargement de bateau à Chandler donna lieu à un conflit entre les employés d'usine et les travailleurs de la construction. Les autres livraisons furent faites au port de Halifax, Nouvelle-Écosse. Comme le rythme des travaux ne suivait pas le calendrier des arrivages, il y eut ralentissement dans le déchargement des navires et Papiers Gaspésia dut faire face à une réclamation pour frais de *surestaries*.

L'équipe de Projet (aussi appelée équipe de construction), recrutée au nom de Papiers Gaspésia par Tembec, le gérant de Projet, était sous la responsabilité du directeur de projet. On avait prévu qu'elle serait constituée d'une trentaine de personnes, un nombre qui pourrait augmenter à 60 (Rapport Sandwell, E-88a, p.10). On prévoyait aussi qu'il pourrait y avoir jusqu'à 900 travailleurs à la fois sur le chantier, mais il n'y en a jamais eu plus de 700.

Le personnel de l'équipe de projet fut recruté à la miette (voir annexe 13, Rapport Sandwell, indiquant pour chaque poste le retard à le combler). Le 20 février 2002, l'ingénieur M. Bédard, de BPR, trouvait invraisemblable qu'on n'eût jusqu'alors affecté que trois personnes pour « assimiler le contenu technologique », alors que 100 000 heures de gestion de construction étaient prévues sur 24 mois (annexe 5.2, E-78). Le CIM du mois d'avril 2002 de CAFA (E-4) réservait 8 M\$ au coût de gestion de la construction. En décembre 2003, il y avait encore des postes à combler.

Initialement, l'organigramme de l'équipe de projet (annexe 2a, E-88a) se présentait comme suit :

## ***GASPESIA PROJECT MANAGEMENT***



Staffing to Date – June 2003

Project: GACH-002

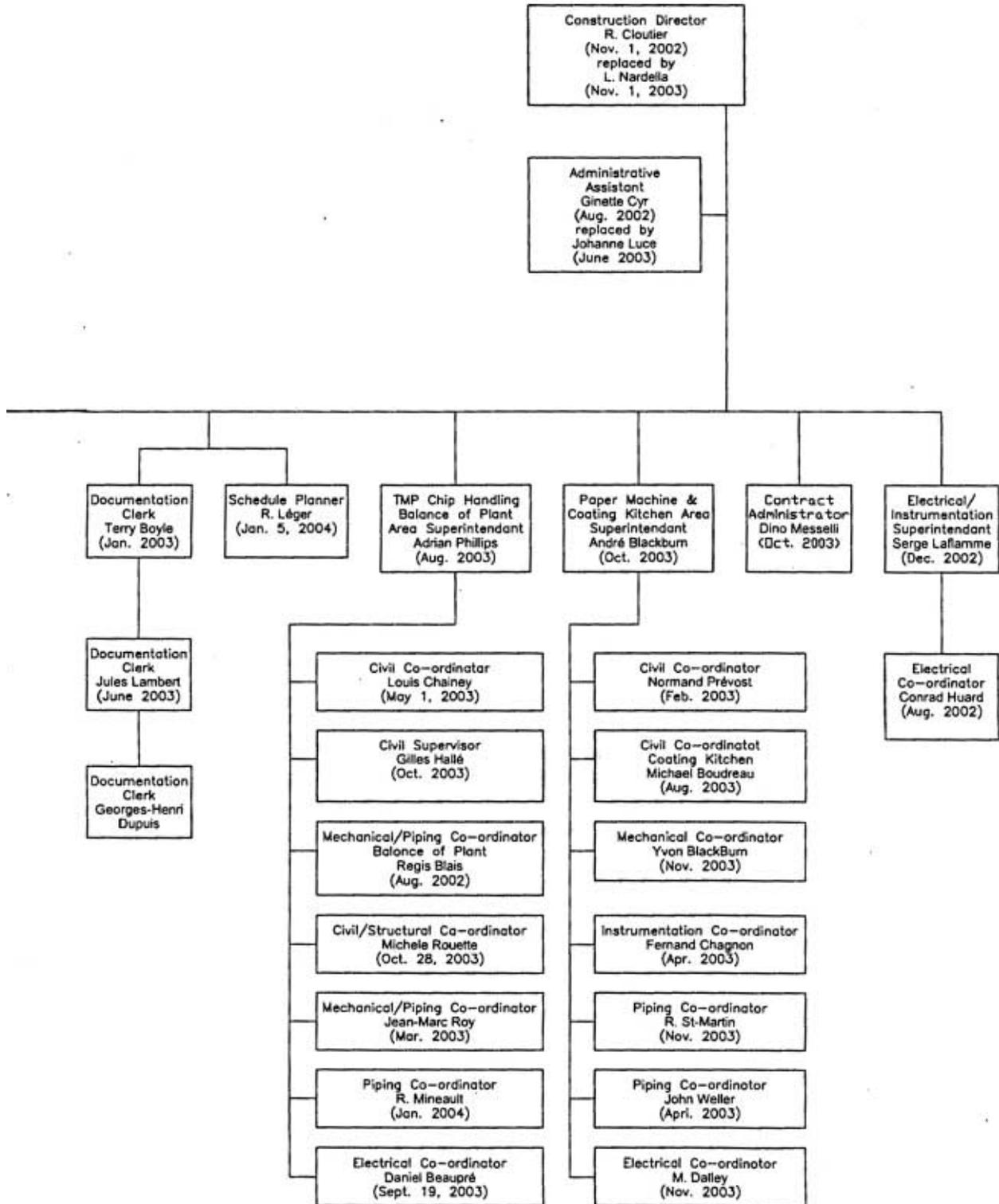
Comme on peut le voir, les services auxiliaires comme la comptabilité, l'ingénierie, les opérations, les achats, la santé et sécurité (CSST) et les relations du travail relevaient directement du directeur de Projet, soit M. Emilio Rigato et après le 9 août 2003, M. Al Duff.

Le directeur de construction, qui était M. Robert Cloutier jusqu'en novembre 2003, avait la responsabilité directe du chantier, y compris des situations conflictuelles avec les travailleurs, sous l'autorité du directeur de Projet. Il participait au choix des soumissionnaires et à l'octroi des contrats (annexe 5a aux réponses de Robert Cloutier, E-77). Il avait la surveillance des travaux que réalisaient les entrepreneurs. Comme l'a constaté madame Zakaïb sur les lieux, fin février 2003, M. Cloutier se sentait brimé dans son rôle par le directeur de Projet, M. Rigato, qui se réservait toutes les décisions depuis Montréal. Ce chevauchement de responsabilités était vu comme un risque d'accroissement des coûts par les ingénieurs des prêteurs (*Lenders' Engineer's Report n° 4*, du 11 août 2003, E-19F).

Cloutier finit par quitter à la fin d'octobre 2003. Messieurs Beauséjour et Duff approchèrent alors Luigi Nardella, président de *L. Nardella et Ass. Ltée*, pour remplir la fonction de directeur de construction. Monsieur Nardella achevait son mandat de gérant des travaux de modernisation de l'usine Kruger-Wayagamack à Trois-Rivières. Il vint en renfort à temps partiel et devait commencer à plein temps le 1<sup>er</sup> février 2004. Monsieur Luigi Nardella suggère que certains services auxiliaires, comme la santé et sécurité, les relations du travail et les achats soient rattachés au directeur de construction (annexe 2c, Rapport Sandwell, E-88a). On donne suite à la suggestion et l'autorité du directeur de Projet en est d'autant délestée. La gérance du chantier s'éloignait en même temps de Tembec, car M. Nardella n'était pas un employé de Tembec.

Un coordonnateur était assigné à la surveillance de chaque type de travaux, tels que le génie civil, la mécanique, l'électricité et la tuyauterie. Les entrepreneurs devaient faire approuver leurs travaux par les coordonnateurs chaque jour. Les coordonnateurs se rapportaient directement, au début, au directeur de construction. En octobre 2003, le chantier fut divisé en deux secteurs, chacun dirigé par un surintendant, à qui les coordonnateurs se rapportaient, tandis que les surintendants se rapportaient au directeur de construction. De plus, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2003, le directeur de construction fut secondé par un administrateur des contrats, monsieur Dino Maselli.

L'organigramme du secteur Construction se présentait alors comme suit :



Toutes ces personnes participaient aux réunions hebdomadaires de chantier.



---

CHAPITRE **4**

L'INDUSTRIE DE LA  
CONSTRUCTION AU QUÉBEC

---



Il importe d'abord, pour bien comprendre ce qui va suivre, de présenter l'industrie de la construction, ses caractéristiques, ses particularités et son régime juridique, les aspects spécifiques des grands chantiers surtout industriels, les approches syndicales et patronales de base et la place de la construction dans l'économie du Québec.

## 4.1 Les caractéristiques de l'industrie de la construction

Un adage veut que l'industrie de la construction ne soit pas une industrie comme les autres. Vieille comme le monde, cette industrie possède en effet un certain nombre de caractéristiques bien particulières qui la distinguent des autres types d'industries. Il est indispensable de bien comprendre ces caractéristiques pour bien saisir toutes ces différences. Notamment, son régime de relations du travail traduit ce particularisme face aux autres systèmes nord-américains de relations du travail.

Les pages qui suivent tenteront de cerner les particularités de l'industrie de la construction. Dans une première partie, on définira l'industrie de la construction québécoise. Il sera ensuite question des particularités relatives à son régime de relations du travail et enfin du secteur industriel de l'industrie québécoise de la construction.

### 4.1.1 Définition de l'industrie de la construction

Il existe plusieurs définitions de l'industrie de la construction au Québec, souvent très éloignées les unes des autres, telles par exemple celles qu'en donnent la sociologie et le droit.<sup>1</sup>

Pour les fins de nos travaux et vu la nature de notre mandat, c'est la définition qu'en donne le droit, et plus spécifiquement celle qu'en donne la loi, que nous retiendrons. Cette définition et les exceptions qui délimitent l'industrie de la construction se retrouvent dans la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (L.R.Q., c.R-20).

Il est important d'insister sur cet aspect puisque, pour la société en général, certains travaux peuvent sembler être des travaux de construction (comme par exemple la construction d'une grange

---

1 Pour une description plus détaillée de l'industrie de la construction voir, entre autres, Rapport de la commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction, Montréal, Éditeur officiel du Québec, 1975, p. 330-341; Hébert, G., Les relations du travail dans la construction au Québec, première, deuxième et troisième parties, Conseil économique du Canada, Ottawa 1977 et 1978; Sexton, J. et C. Leclerc, La sécurité d'emploi dans l'industrie de la construction au Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 1983, 275 p.; Jobin, C., Les relations du travail dans l'industrie de la construction, Wilson et Lafleur, 1989, 568 p.; Pour le Canada : Goldenberg, C., J. Crispo, Les relations du travail dans l'industrie de la construction, Ottawa, Association canadienne de la construction, 1969, 763 p.; Pour une croissance plus stable de la construction, Ottawa, Conseil Économique du Canada, 1973, 262 p.; et pour les États-Unis : Mills, D.Q., Industrial relations and manpower in construction, Cambridge, MIT Press, 1972, 297 p.; Foster, H. G., Strauss, G. « Labor problems in construction, a review », Industrial relations, Berkeley, Oct. 1972, p. 389-393; Mills, D.Q., « Construction », G.G. Somers (ed.) Collective bargaining; Contemporary american experience, irra Series, Madison, Wisconsin, 1980, p. 49-98; Rapport de la commission sur la stabilisation du revenu et de l'emploi des travailleurs de l'industrie de la construction, Les Publications du Québec, 1990, p. 8-45 ; Delorme, F., Le projet de Loi 46 et les relations du travail dans l'industrie de la construction, ministère de l'Emploi, juin 1995.

sur une exploitation agricole), mais ne pas être de fait inclus dans la définition législative du mot construction et, partant, ne pas être soumis au régime établi par la loi.

*La législation québécoise a défini le terme « construction » en déterminant ce qu'il comprend ainsi que les travaux auxquels la loi ne s'applique pas (voir Annexe x).*

*« Art. 1- f) « construction ». – les travaux de fondation, d'érection, d'entretien, de rénovation, de réparation, de modification et de démolition de bâtiments et d'ouvrages de génie civil exécutés sur les lieux mêmes du chantier et à pied d'œuvre, y compris les travaux préalables d'aménagement du sol.*

*En outre, le mot « construction » comprend l'installation, la réparation et l'entretien de machinerie de production, telle que définie par règlement, sauf lorsque ces travaux sont effectués par des salariés permanents de l'utilisateur ou du fabricant ou par des salariés habituels d'une personne dont l'activité principale est d'effectuer de tels travaux et qui en est chargée à titre exclusif par le fabricant et comprend l'installation, la réparation et l'entretien de machinerie et d'équipement, le travail exécuté en partie sur les lieux mêmes du chantier et en partie en atelier, le déménagement de bâtiments, les déplacements des salariés, le dragage, le gazonnement, la coupe et l'émondage des arbres et arbustes ainsi que l'aménagement de terrains de golf, mais uniquement dans les cas déterminés par règlements. »*

*« Art. 19. Application et exclusion – La présente loi s'applique aux employeurs et aux salariés de l'industrie de la construction; toutefois, elle ne s'applique pas :*

*1<sup>er</sup> aux exploitations agricoles;*

*2<sup>e</sup> aux travaux d'entretien et de réparation exécutés par des salariés permanents et par des salariés qui les remplacent temporairement, embauchés directement par un employeur autre qu'un employeur professionnel;*

*3<sup>e</sup> aux travaux de construction de canalisations d'eau, d'égouts, de pavages et de trottoirs et à d'autres travaux du même genre exécutés par les salariés des communautés métropolitaines et des municipalités;*

*4<sup>e</sup> aux travaux de construction qui se rattachent directement à l'exploration ou à l'exploitation d'une mine et qui sont exécutés par les salariés des entreprises minières;*

*5<sup>e</sup> aux travaux de construction qui se rattachent directement à l'exploitation de la forêt et qui sont exécutés par les salariés des entreprises d'exploitation forestière;*

*6<sup>e</sup> aux travaux de construction de lignes de transport de force exécutés par les salariés d'Hydro-Québec;*

*7<sup>e</sup> (supprimé);*

*8<sup>e</sup> aux travaux d'entretien, de rénovation, de réparation et de modification exécutés par des salariés permanents embauchés directement par les commissions scolaires et collèges visés dans la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.R.Q., c. R-8.2) et par des salariés permanents embauchés directement par les établissements publics visés dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2) ou dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris (L.R.Q., c. S-5) de même que par des salariés qu'ils embauchent directement pour remplacer temporairement ces salariés permanents;*

*9<sup>e</sup> aux travaux suivants, exécutés pour une personne physique, agissant pour son propre compte et à ses fins personnelles et exclusivement non lucratives : d'entretien, de réparation, de rénovation et de modification d'un logement qu'elle habite; de construction d'un garage ou d'une remise annexe à un logement qu'elle habite, qu'il lui soit contigu ou non.*

*10<sup>e</sup> aux travaux de construction relatifs aux gouttières, aux portes de garage, aux systèmes d'aspirateur central et à l'aménagement paysager, y compris les cours, entrées ou trottoirs en asphalte ou en béton, lorsque ces travaux sont exécutés au regard d'une maison unifamiliale isolée par une personne qui n'est pas un employeur professionnel ou par un salarié qui n'exécute pas habituellement des travaux de construction autres que ceux visés par le présent paragraphe;*

*11<sup>e</sup> au transport d'une matière en vrac effectué par un exploitant de véhicules lourds inscrit au Registre du camionnage en vrac en vertu de la Loi sur les transports (L.R.Q., c. T-12), lorsque le seul camion apparaissant au registre au nom de l'exploitant est conduit par celui-ci ou, dans le cas d'une personne morale, par l'administrateur ou actionnaire principal de cette personne morale, ou encore par une personne qui remplace cet exploitant ou cet administrateur ou actionnaire principal en raison d'une inaptitude de fait de celui-ci;*

12<sup>e</sup> au marquage du revêtement d'une voie publique ou privée.

13<sup>e</sup> à la réalisation ou à la restauration d'une production artistique originale de recherche ou d'expression ou à son intégration à l'architecture d'un bâtiment ou d'un ouvrage de génie civil ou à leurs espaces intérieurs et extérieurs, lorsque ces travaux sont exécutés par une personne qui, sans être un salarié habituel d'un employeur professionnel, est :

- soit un artiste professionnel membre, à ce titre, d'une association reconnue dans le domaine des arts visuels ou des métiers d'art en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (L.R.Q., c. S-32.01);
- soit un restaurateur professionnel membre d'une association de restaurateurs reconnue à cette fin par le ministre, après consultation auprès du ministre de la Culture et des Communications, le ministre publie à la Gazette officielle du Québec le nom de toute association de restaurateurs qu'il reconnaît.

**Entrepreneur autonome** – Dans la présente loi et ses règlements, un entrepreneur autonome est réputé être un employeur.

**Employeur professionnel** – Un employeur professionnel ne peut directement ou par intermédiaire retenir les services d'un entrepreneur autonome pour l'exécution de travaux de construction, à l'exception d'un entrepreneur autonome compris dans les sous-catégories « Entrepreneur de machineries lourdes » ou « Entrepreneur en excavation et terrassement ».

**Entrepreneur non compris dans les sous-catégories** – Une personne autre qu'un employeur professionnel peut retenir les services d'un entrepreneur autonome qui n'est pas compris dans les sous-catégories « Entrepreneur de machineries lourdes » ou « Entrepreneur en excavation et terrassement », seulement pour l'exécution de travaux d'entretien, de réparation et de rénovation mineure.

**Interdiction** – Une personne autre qu'un employeur professionnel ne peut simultanément faire exécuter sur un même chantier des travaux d'entretien, de réparation et de rénovation mineure par plus d'un entrepreneur autonome de quelque sous-catégorie que ce

*soit, sauf des sous-catégories « Entrepreneur de machineries lourdes ou entrepreneur en excavation et terrassement ».*

**Rémunération minimum** – *L'entrepreneur autonome doit exiger une rémunération au moins égale, sur une base horaire, à la rémunération en monnaie courante et aux indemnités ou avantages ayant une valeur pécuniaire déterminée par une convention collective pour un salarié exécutant de semblables travaux, à l'exclusion des avantages relatifs à un régime complémentaire d'avantages sociaux.*

**Attestation d'adhésion** – *La personne qui exécute des travaux de construction à titre d'entrepreneur autonome ou à titre de représentant désigné de l'entrepreneur autonome doit avoir en sa possession une attestation d'adhésion de cet entrepreneur à l'association d'employeurs.*

#### 4.1.2 Les employeurs

Structurée pour s'adapter rapidement à une économie dynamique, l'industrie de la construction au Québec était composée en 2003 de quelque 20 000 entreprises privées dont la majorité est spécialisée dans un type particulier de construction et dont la grande majorité des entrepreneurs sont d'anciens salariés de la construction.

Certaines n'opèrent que dans une seule région alors que d'autres œuvrent dans plusieurs régions. La principale caractéristique de ces entreprises est leur petite taille : 83 % des entrepreneurs en construction au Québec ont employé cinq salariés ou moins en 2003 (source : CCQ).

La construction est une industrie très concurrentielle et son fonctionnement est soumis aux forces du marché. Les relations contractuelles et sous-contractuelles dans la construction sont complexes. En général, le client (donneur d'ouvrage) passe un contrat avec un entrepreneur général qui donne à sous-contrat certains travaux à des entreprises spécialisées.

*« Bien qu'il existe un certain nombre de variantes, le scénario traditionnel de la mise en chantier d'une construction commence par l'initiative du client, à laquelle l'architecte et l'ingénieur donnent forme pour ensuite la transmettre à l'entrepreneur général et aux sous-traitants. »<sup>2</sup>*

L'accès à l'industrie de la construction ne requiert généralement qu'une faible capitalisation. Aussi, beaucoup de nouveaux employeurs entrent chaque année dans l'industrie et de nombreux autres en sortent également.

<sup>2</sup> Conseil économique du Canada, op.Cit. p. 2

Cette dispersion géographique de l'industrie entraîne la création de chantiers situés dans des régions parfois très éloignées des centres urbains.

Ces quelques caractéristiques de l'organisation de l'industrie sont étroitement reliées à la nature des produits fabriqués. En effet, les produits de la construction sont très diversifiés et chacun peut être fabriqué de façon différente des autres. De plus, l'unité de production est souvent unique puisqu'elle est conçue pour rencontrer les spécifications particulières du client. Les produits sont durables et non mobiles, ce qui implique que le lieu de production se déplace d'un chantier à un autre créant ainsi de multiples marchés de travail locaux, puisque le produit de la construction est fabriqué et consommé sur place.

Le client ou donneur d'ouvrage, en tant que créateur de la demande, détermine la localisation du produit et le moment où la construction devra être effectuée. La demande pour le produit provient de sources différentes : le secteur public, le secteur privé et le secteur mixte. La demande venant du secteur public n'est pas soumise aux mêmes influences que celles venant du secteur privé. Les dépenses publiques en construction provenant de tous les niveaux de gouvernement constituent, selon les années, de 30 à 40 % de l'ensemble des dépenses et sont réparties inégalement entre les divers secteurs de la construction.

Les travaux de construction pour un projet particulier sont de durée limitée et variable. Ils peuvent parfois ne durer que quelques heures ou quelques jours, par contre d'autres projets prennent des mois, voire des années.

Selon l'ampleur des travaux, la production s'accomplit par un ensemble plus ou moins grand de travailleurs qui se succèdent sur le chantier selon leur métier, spécialité ou occupation et selon les exigences de l'œuvre à réaliser. Cet aspect de succession de métiers a une implication extrêmement importante : l'organisation de l'industrie exige une grande coordination. Du début à la fin d'une construction, le nombre de travailleurs et la composition de la main-d'œuvre varient continuellement.

Par ailleurs, la proportion des deux principaux facteurs de production, le capital et le travail, varie selon le type de construction. Dans certains types de travaux, l'introduction de changements technologiques a fait diminuer la proportion des coûts de main-d'œuvre relativement à la valeur totale des travaux.

Alors que certains travaux s'effectuent à l'intérieur, d'autres par contre ont lieu à l'extérieur et par conséquent, sont grandement influencés par les conditions climatiques et par les fluctuations dans la demande du produit de construction. Cette situation entraîne des variations saisonnières qui se traduisent par une baisse d'activités en hiver qui pourrait cependant être atténuée par une meilleure planification des travaux. Sous un autre aspect, la demande pour le produit connaît des fluctuations très marquées de nature cyclique. Enfin, il y a les fluctuations locales : la demande du produit et celle de la main-d'œuvre n'ont pas toujours la même ampleur ni la même direction que les fluctuations régionales ou nationales.

### 4.1.3 La main-d'œuvre

La main-d'œuvre dans la construction est constituée d'un ensemble de travailleurs qualifiés, non qualifiés et apprentis regroupés dans une multitude de métiers, de spécialités et d'occupations différentes.

Il existe de nombreux degrés de spécialisation à l'intérieur de plusieurs métiers, et des différences entre les habiletés, les performances et la productivité des travailleurs.

Il existe aussi des travailleurs œuvrant à titre d'entrepreneurs autonomes que l'article 1 k.1 de la Loi R-20 définit<sup>3</sup>.

L'industrie de la construction a officiellement employé au Québec, en 2003, 118 095 salariés ayant rapporté au moins une heure de travail à la Commission de la construction du Québec (CCQ). Parmi ces salariés, on retrouvait 58 077 compagnons, 38 441 apprentis et les 21 577 autres salariés étaient des travailleurs des différentes occupations.

L'ensemble de ces salariés a rapporté 110,5 millions d'heures travaillées en 2003, soit en moyenne 936 heures par salarié. Ce nombre d'heures se répartit inégalement entre les régions, les saisons et les années, les métiers et les âges. Ainsi, par exemple, 31,9 % des salariés actifs ont travaillé moins de 500 heures dans la construction en 2003 alors que 24,3 % effectuaient plus de 1 500 heures.

Les variations dans le nombre d'heures travaillées se reflètent naturellement au niveau des gains des salariés, ce qui permet de comprendre qu'un taux horaire élevé de salaire ne soit pas nécessairement synonyme de revenu annuel élevé. Pour une masse salariale versée aux salariés assujettis aux conventions collectives de la construction de 3,1 G\$, le salaire annuel moyen déclaré en 2003 a été de 26 615 \$. Ajoutons que les taux de salaire horaire sont fonction du métier, de l'occupation ou de la tâche du salarié.

Les travailleurs de la construction sont en général très mobiles. On distingue quatre types de mobilité : interindustrielle, géographique, interemployeur et occupationnelle.

La mobilité interindustrielle semble causée en grande partie par la relative facilité avec laquelle l'on entre et l'on sort de l'industrie et en partie parce que les qualifications requises pour travailler dans la construction sont également utilisées dans d'autres industries. Ainsi, la proportion des salariés qui ont œuvré dans la construction au cours d'une année et qui n'y travaillaient plus l'année suivante s'établissait à 12 % en 2003.

---

<sup>3</sup> Une personne ou une société titulaire d'une licence d'entrepreneur spécialisé délivrée en vertu de la *Loi sur le bâtiment* (L.R.Q., c. B-1.1) et qui, pour autrui et sans l'aide d'un salarié à son emploi, exécute elle-même ou, selon le cas, dont un administrateur, un actionnaire détenant au moins une action avec droit de vote ou un associé exécute lui-même au bénéfice de la personne morale ou de la société : des travaux de construction visés à la présente loi, si cette licence est relative aux sous-catégories « Entrepreneur de machineries lourdes » ou « Entrepreneur en excavation et terrassement »; des travaux d'entretien, de réparation et de rénovation mineure visés à la présente loi, si cette licence est relative à toute autre sous-catégorie. »

La mobilité géographique d'un travailleur dépend, entre autres, de son statut, de son métier, du secteur d'activité dans lequel il évolue, et de sa région de domicile. En 2003, la majorité des salariés a travaillé uniquement dans sa région de domicile.

Au cours d'une année, un même travailleur peut être embauché par différents employeurs. À cause de cette mobilité interemployeur, le salarié n'est pas lié de façon permanente à un employeur en particulier (sauf pour un petit noyau de personnes-clés). Le salarié de la construction démontre alors naturellement plus d'attachement à son métier et à son syndicat qu'à son employeur. Cette caractéristique revêt une importance particulière au niveau de la sécurité d'emploi, car du fait qu'il n'existe à peu près pas de relations permanentes entre employeurs et employés, il devient plus difficile pour les travailleurs de la construction qui changent souvent d'employeurs d'acquiescer de l'ancienneté ou de se doter d'une sécurité d'emploi au niveau d'un employeur donné. Il résulte aussi d'une telle mobilité un niveau de chômage frictionnel et intermittent élevé et un revenu de travail irrégulier pour les travailleurs.

Une autre caractéristique importante de l'industrie de la construction au Québec relève de son dossier très triste eu égard aux accidents et décès au travail que connaissent les salariés de cette industrie. Bon an, mal an, l'industrie de la construction se classe parmi les trois premières industries connaissant le plus haut taux d'incidence d'accidents et de décès au travail. Ainsi, par exemple, entre 1991 et 2001, 237 travailleurs de la construction sont décédés des suites d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. En 2001, les travailleurs de la construction représentaient 4,3 % de la population active du Québec et 18 % des décès au travail. En 2001, la cotisation versée par les employeurs pour les 7 971 lésions professionnelles atteignait 217 M\$. De telles données ne sont certes pas reluisantes et suggèrent fortement la grande importance que doit prendre la prévention dans cette industrie.

Finalement, il existe une certaine mobilité de la main-d'œuvre entre les quatre grands secteurs de la construction, à savoir : la construction résidentielle, institutionnelle et commerciale, industrielle, génie civil et voirie. Toutefois, cette mobilité est moins élevée que la mobilité géographique. Soulignons, pour terminer, qu'il existe très peu de mobilité professionnelle.

Les travailleurs de métier obtiennent leur qualification surtout par apprentissage. À l'origine négociées, les périodes d'apprentissage ainsi que la proportion apprenti-compagnon varient selon les métiers et sont fixées depuis 1972 dans un règlement portant sur la formation professionnelle <sup>4</sup>.

Les cycles d'emploi pour les travailleurs de la construction diffèrent d'un métier ou d'une occupation à l'autre et selon le genre de construction. De plus, à l'intérieur d'un même métier ou d'une occupation, des équipes de travail sont sans cesse formées, puis désassemblées selon les travaux en cours.

---

<sup>4</sup> Règlement sur la formation et à la qualification professionnelle de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction, R.R.Q., c. F-5, r.3.

Les parties patronale et syndicale jouent un rôle important dans les diverses activités qui affectent la main-d'œuvre tels le recrutement, la sélection, la formation, le placement, les salaires, les avantages sociaux et les juridictions de métiers. Tout est alors paritaire.

En résumé, la main-d'œuvre dans la construction comme l'industrie de la construction elle-même ne forment pas un tout homogène. Elle est composée d'un noyau de travailleurs permanents et d'un grand bassin de travailleurs de réserve. Le roulement est élevé et les travailleurs sont généralement mobiles. L'emploi est irrégulier et la plupart du temps, de courte durée. Les travailleurs subissent souvent des périodes de chômage plus ou moins longues entre deux emplois. Sauf pour un petit groupe d'hommes-clés, il existe peu de lien permanent entre l'employeur et le salarié et ce dernier souffre d'instabilité et d'insécurité d'emploi. Les parties sont très impliquées dans les diverses mesures touchant la main-d'œuvre et leurs coutumes et les traditions jouent un rôle important dans leurs comportements.

L'industrie de la construction a toujours été prudente face aux changements, les intérêts dominants visant à consacrer le statu quo. Tout changement dans ce domaine requiert du temps, de la persistance, de la créativité, beaucoup d'information et un leadership certain, cependant sans ingérence outrancière.

En somme, les travailleurs de la construction connaissent une extrême diversité de situations dans leur emploi selon les régions, les métiers, le statut, l'âge et toute généralisation à leur sujet ne peut être interprétée qu'avec prudence.

*« Sectionnement, spécialisation, précarité, mobilité, instabilité et insécurité sont des caractéristiques propres à cette industrie tant chez les travailleurs que chez les entrepreneurs. On n'a pas à être surpris si, dans l'aménagement des relations du travail, des conflits éclatent non seulement entre les travailleurs et les employeurs, mais encore chez les travailleurs entre eux ».*<sup>5</sup>

Le travail est certes un intrant très important, même essentiel, tant en quantité qu'en qualité dans la construction. Il n'est pas cependant le seul : entrepreneurs, sous-entrepreneurs, promoteurs, architectes, ingénieurs, techniciens, banquiers, courtiers d'assurance, avocats, comptables, inspecteurs gouvernementaux, personnel de soutien, fournisseurs, services connexes, etc. sont autant de pièces sur cet échiquier complexe. Cependant, prendre le travail comme facteur acquis, comme certains le font, peut constituer une erreur grave qui s'avère très souvent fatale, notamment eu égard à l'importante question des délais de construction, point crucial dans un contexte de coordination difficile des travaux et d'échéancier souvent meurtrier au niveau des coûts.

## **4.2 Le régime de relations du travail dans la construction québécoise**

D'entrée de jeu, mentionnons que les particularités de l'industrie de la construction sont recon-  
nues par toutes les législations provinciales au Canada. Ainsi, depuis les années 60, il est recon-

---

<sup>5</sup> Dion, G., « Les conflits de juridictions », Les relations du travail dans l'industrie de la construction, H.C. Goldenberg et J. Crispo (eds), Ottawa, A.C.C., 1968, p. 383.

nu au Canada que la construction est une industrie unique et qu'elle nécessite une législation particulière pour ses relations du travail. Cela se traduit par une section particulière du code du travail provincial dans six provinces, par une loi particulière pour l'industrie de la construction en Saskatchewan et au Québec et par des dispositions partielles au Manitoba et en Colombie-Britannique. Il faut cependant noter que l'approche québécoise demeure, par sa portée, unique en Amérique du Nord et cela depuis 1934. Le Code du travail au Québec ne s'applique pas à l'industrie de la construction. C'est la Loi R-20 qui encadre le régime de relations du travail dans la construction québécoise. Depuis les années 1990, ses principales caractéristiques en sont :

- la notion de représentativité des associations syndicales remplace la notion d'accréditation;
- seuls la CSD-construction, la CSN-construction, le Conseil conjoint de la FTQ-construction et du CPQMC (International) et le Syndicat québécois de la construction (SQC) peuvent faire constater leur représentativité au niveau provincial par la CCQ, à tous les trois ans, lors d'un vote par scrutin secret ou par présomption. Le dernier vote a eu lieu en 2003. La représentativité syndicale se distribue comme suit :

Conseil conjoint :	71,88 %
CSD-Construction :	13,82 %
CSN-Construction :	10,61 %
SQC :	3,69 %

Contrairement au Code du travail qui repose sur la notion de monopole de représentation, le pluralisme syndical fait en sorte que toutes les associations représentatives continuent à exister après la tenue du scrutin;

- tous les salariés de la construction sont tenus d'adhérer à une des associations représentatives syndicales comme condition d'embauche (atelier fermé);
- tout employeur est tenu d'adhérer à l'Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ) et la CCQ redistribue, au nom de cette dernière, une partie des cotisations qu'elle reçoit aux associations sectorielles (ACQ, ACRGTQ et APCHQ);
- la construction québécoise est divisée en quatre secteurs tout en conservant un secteur dit de clauses communes à l'ensemble de l'industrie : secteur génie civil et voirie (ACRGTO), secteur industriel (ACQ), secteurs institutionnel et commercial (ACQ) et secteur résidentiel (APCHQ);
- l'association syndicale représentative majoritaire négocie les conventions collectives pour tous les métiers et occupations pour chacun des quatre secteurs avec l'association patronale sectorielle reconnue pour ce secteur et avec l'AECQ pour les clauses communes (art. 61.1 de la Loi R-20) ;
- en vertu de la Loi R-20, ces conventions collectives sont de trois ans et expirent le 30 avril. Les actuelles conventions collectives expireront le 30 avril 2007;

- la CCQ veille, entre autres, à l'application des conventions collectives, à l'administration des régimes complémentaires d'avantages sociaux, à la compétence de la main-d'œuvre, à la formation professionnelle et à la référence de la main-d'œuvre.
- la CCQ est un organisme tripartite qui fait rapport au ministre du Travail (le C.A. est composé d'un président nommé par le gouvernement, 6 des associations d'entrepreneurs, 6 des associations représentatives, 3 par le ministère du Travail et 1 par le ministère de l'Éducation).

Ce régime existe depuis 1968, conservant des approches particulières existant au Québec depuis 1934, comme, par exemple, le pluralisme syndical et la négociation pour l'ensemble de l'industrie. Ce régime a évolué depuis son instauration : il a été modifié une trentaine de fois pour y apporter de nécessaires ajustements au gré du temps et des circonstances.

Centralisé et réglementé, ce régime vise entre autres à instaurer une certaine stabilité au sein d'une industrie on ne peut plus fluctuante. Comportant des avantages et des inconvénients, il a permis d'assurer à tous les travailleurs de la construction des conditions de travail relativement uniformes, facilitant ainsi la mobilité des salariés et des entreprises et une stabilité relative pour l'industrie, stabilité fort enviée par nos voisins canadiens.

En résumé, dispersion géographique, instabilité cyclique, saisonnière et intermittente, diversité des projets de construction, multitude de métiers et d'occupations, grand nombre de petites entreprises, identification du travailleur à son métier et à son syndicat, roulement et mobilité de la main-d'œuvre, intermittence des emplois, insécurité et instabilité d'emploi, importance des coutumes et pratiques reliées au type de syndicalisme constituent tous, à divers degrés, des facteurs distinctifs de la construction par rapport aux autres industries.

### 4.3 Le secteur industriel en chiffres

Le chantier de construction de la Société Papiers Gaspésia, s.e.c. faisait partie du secteur industriel de la construction, secteur que la Loi R-20 définit de la façon suivante à son article 1 w) :

*« Le secteur de la construction de bâtiments, y compris les installations et les équipements physiquement rattachés ou non à ces bâtiments, réservés principalement à la réalisation d'une activité économique par l'exploitation des richesses minérales, la transformation des matières premières et la production de biens. »*

Caractérisons brièvement ce secteur de la construction québécoise.

Les dépenses d'immobilisation dans le secteur industriel québécois de la construction représentent, selon la CCQ, quelque 783 M\$ pour la partie bâtiment industriel et quelque 3 751 G\$ pour la machinerie totale, dont la CCQ soustrait 1 milliard \$ pour la machinerie roulante en 2003. Au total, ces dépenses d'immobilisation représentent quelque 3,5 G\$ sur les quelques 26 G\$ de dépenses en immobilisation dans l'industrie québécoise de la construction, soit 13,5 % pour le seul secteur industriel.

Ces chiffres permettent de mieux comprendre et relativiser d'autres faits. Toujours selon la CCQ, les 1 900 entrepreneurs de ce secteur, dont 66 % œuvraient dans plus d'un secteur d'activité et dont 62 % employaient moins de cinq salariés, ont versé en 2003 une masse salariale totale de 553 M\$ sur la masse salariale globale pour l'industrie de la construction au Québec de 3,1 G\$, soit 14,7 % de l'ensemble. Les 23 246 salariés qui ont travaillé dans ce secteur en 2003, soit 19,7 % de l'ensemble des salariés dans l'industrie ont, pour 56 % d'entre eux, travaillé dans plus d'un secteur de l'industrie <sup>6</sup>. Ce sont les travailleurs du secteur industriel qui ont travaillé et rapporté le moins d'heures travaillées en 2003 parmi les quatre secteurs de la construction au Québec.

Voilà pour le rapide tour d'horizon du secteur industriel de la construction québécoise. Reste alors à se rappeler que les chantiers de construction sont loin d'être identiques les uns aux autres. Un aspect de cette différence devient ici important : la taille du chantier, puisque les réalités, les contraintes et les exigences sont de mondes différents selon que le chantier est petit ou grand.

#### **4.4 Des approches différentes aux relations du travail**

Dans l'industrie québécoise de la construction, les relations du travail ne se vivent pas en pratique de la même manière que dans le secteur soumis au CT. La Commission croit utile et nécessaire d'en souligner brièvement l'essentiel, surtout pour y comparer l'expérience vécue à ce chapitre à la Société Papiers Gaspésia, comme il s'en déduit de son mandat.

##### *4.4.1 Le côté patronal*

Comme on l'a vu précédemment, le monde patronal de la construction est constitué d'une grande proportion de petites entreprises (92,5 % des quelque 20 000 recensées en 2003 par la CCQ) généralement spécialisées et même très spécialisées, souvent dirigées par d'anciens salariés de la construction et âprement soumises à une très grande concurrence dans un marché qui exige d'elles d'être mobiles.

Ces entrepreneurs, foncièrement pragmatiques et individualistes, oeuvrent en outre dans une industrie très prédisposée à refiler les coûts et les hausses de coûts aux donneurs d'ouvrage, que ce soit des individus, des corporations ou les différents niveaux de gouvernement.

De plus, la petitesse relative des entreprises de construction fait que très peu de celles-ci se dotent d'un service de relations du travail ou de ressources humaines.

---

<sup>6</sup> La moyenne des heures travaillées par ces travailleurs dans le secteur industriel en 2003 a été de 695. Sur le total des heures de travail effectuées par les travailleurs dans ce secteur, soit 16,1 millions (soit 16 % l'ensemble des heures), 71 % le furent par des compagnons, 14,8 % par des apprentis et 14,1 % par des travailleurs d'occupation pour un salaire horaire moyen de 34,21 \$ en 2003.

De ce qui précède, il est aisé de comprendre pourquoi les entrepreneurs de construction ne sont pas naturellement attirés à se regrouper volontairement en association ou, lorsqu'il en existe une, à y participer volontairement.

Au Québec, en application du principe d'un nécessaire équilibre en relations du travail dans ce secteur, le gouvernement a forcé, en 1976, le regroupement de tous les entrepreneurs dans une association patronale unique pour les fins de relations du travail, l'AECQ, le volontariat n'ayant pas alors fait son œuvre. Bien que le temps ait passé, encore aujourd'hui, en vertu de l'article 40 de la Loi R-20, tous les entrepreneurs de construction sont tenus d'adhérer à l'AECQ. Ici se dresse aujourd'hui un paradoxe : au moment de la création de cette AECQ en 1976, c'était elle qui négociait la convention collective unique pour tous les métiers de la construction, pour toute la province, convention menant alors à un décret. Depuis 1993, l'AECQ ne négocie plus que les clauses obligatoirement communes (art. 61.1 de R-20) aux quatre conventions collectives correspondant aux quatre secteurs de la construction québécoise. Les entrepreneurs sont encore tenus cependant d'adhérer à l'AECQ, même si ce sont les associations sectorielles d'employeurs (ACQ, ACRGTQ et APCHQ) qui négocient les conventions collectives sectorielles. Et, malgré cela, l'adhésion par les entrepreneurs, à chacune des associations qui négocie leur convention collective en leur lieu et place, demeure facultative.

Dans ce contexte, les entrepreneurs québécois de la construction acceptent très largement la négociation collective, sans toutefois endosser toutes les méthodes utilisées pour conclure et appliquer la convention collective qui en ressortira. La raison de cette acceptation en est claire : telles conventions collectives sectorielles rendent en principe uniformes les conditions de travail de base pour tous les acteurs d'un secteur donné de construction, sortant ainsi ces conditions de la concurrence sur le facteur travail dans chaque secteur et créant, toujours en principe, une plus grande stabilité pour les prévisions de coûts au niveau des soumissions et de l'application de la convention collective.

Ce bref survol ne saurait se terminer sans faire référence à une particularité propre aux entrepreneurs de plusieurs secteurs d'activités à travail intermittent (comme par exemple, le débardage), dont la construction. Surtout, mais non exclusivement, dans les secteurs « génie civil et voirie » et « industriel », les entrepreneurs ont historiquement presque totalement abdiqué leurs droits et prérogatives de recruter et de sélectionner la main-d'œuvre qu'ils embauchent. Pénuries de main-d'œuvre, quasi-monopoles syndicaux dans certains métiers, bureaux de placement syndicaux, alliés à la petite taille des entreprises, sont autant de facteurs expliquant ce comportement patronal fort répandu chez nous et ailleurs en Amérique du Nord.

Le monde patronal dans la construction québécoise n'est certes donc pas homogène et vit durement les réalités du marché incluant les inévitables cycles économiques qui touchent de façon particulièrement marquée ce secteur d'activités. En relations du travail, cependant, ces entrepreneurs québécois de la construction sont les seuls en Amérique du Nord à vivre dans un système unique, qui perçoit l'industrie au complet comme si elle était une entreprise ou une usine avec cinq départements, dont un commun aux quatre autres, chacun étant doté d'un régime de relations

du travail unique, eu égard aux conditions de travail qui prévalent et l'ensemble des départements étant soumis à certaines conditions de travail communes comme, par exemple, des avantages sociaux.

#### 4.4.2 *Le côté syndical*

Contrairement au reste de l'Amérique du Nord, le monde syndical de la construction québécoise est très hétérogène dans ses traditions, dans ses approches et dans ses structures. Il comprend deux grands groupes : les syndicats ou unions de métiers et d'occupations (dont le critère d'admission des membres est leur appartenance à un métier ou occupation donnés) et les syndicats industriels (dont les membres sont regroupés dans les cadres d'une industrie, indépendamment des métiers ou des professions auxquels les travailleurs appartiennent).<sup>7</sup>

Avant d'examiner brièvement chacun de ces groupes, rappelons que pour travailler dans la construction au Québec, en vertu de la Loi R-20, l'appartenance à un syndicat, de l'un ou l'autre des deux groupes, constitue une condition préalable à l'engagement d'un travailleur et au maintien de son emploi : c'est l'atelier fermé.

#### 4.4.3 *Les syndicats ou unions de métier*

Tout syndicat de salariés vise la défense et la promotion des intérêts économiques, professionnels, sociaux et éducatifs de ses membres. Les moyens pour atteindre ces objectifs peuvent cependant varier selon le type de syndicat rencontré.

Les syndicats de métiers et d'occupations regroupent, rappelons-le, des gens de même métier ou occupation. Dans l'industrie de la construction, il s'agit de la plus ancienne forme de syndicalisme où chaque syndicat de métier ou d'occupation est d'autant plus empreint de fortes traditions et de solides cultures que le métier ou l'occupation visé ont une longue histoire. Dans cette industrie vieille comme le monde, pensons, par exemple à des activités comme les charpentiers-menuisiers, briqueteurs-maçons, manoeuvres.

Dans ce type de syndicat, la recherche de la maximisation du bien-être de leurs seuls membres a traditionnellement passé par deux moyens; par la protection du métier ou de l'occupation et par le contrôle de l'offre de travail.

Reprenons chacun de ses deux moyens.

La protection du métier et d'occupation est une vieille notion qui vise essentiellement à regrouper dans un seul syndicat donné tous les travailleurs dans une localité, région et même pays donné. Cette protection a une couleur fortement monopolistique pour chacun des métiers visés qui

---

<sup>7</sup> Dion, G., Dictionnaire canadien des relations du travail PUL, 1986, p. 462.

cherche à maximiser le nombre d'heures de travail au détriment des non-membres, qu'ils soient de d'autres métiers, d'autres affiliations syndicales ou d'autres industries. La formule de l'atelier fermé comme clause de sécurité syndicale et son pendant, le bureau de placement syndical pour chaque métier, en ont historiquement été les outils privilégiés.

Louis-Philippe d'Orléans, comte de Paris, expliquait cette réalité de la façon suivante en se penchant sur l'organisation des « Trades-Unions » en Angleterre :

« C'est toujours en vue de l'accroissement des salaires que les ouvriers unionistes attachent une importance particulière à ce qu'ils appellent la protection du métier (protection of trade), expression qui a d'autant plus de succès, qu'elle est plus vague et que chacun l'interprète à sa façon. Mêlant des idées de monopole, dignes d'une autre époque, à des notions justes et équitables, ils réclament, comme des privilèges du métier, le droit de limiter le nombre des apprentis, et d'interdire l'exercice de leur profession à tous ceux qui n'ont pas passé par un apprentissage régulier, et, à défaut d'une sanction légale, ils demandent aux Unions d'intervenir pour leur assurer le maintien de ces droits prétendus. »<sup>8</sup>

C'était en 1869.

Le contrôle de l'offre de travail a historiquement été un autre moyen privilégié par les syndicats de métier ou d'occupation pour maximiser le bien-être de leurs membres. L'idée fondamentale ici est de restreindre cette offre de travail, cultivant alors une certaine rareté des travailleurs d'un métier donné et poussant ainsi les conditions de travail à la hausse. Cette restriction de l'offre de travail s'est historiquement concrétisée par le contrôle de l'entrée de nouveaux venus dans le métier, soit par la hausse des droits d'entrée au syndicat, soit par le contrôle du nombre de nouveaux candidats à l'apprentissage du métier visé.

« The union's proprietary attitude towards jobs, and its enforcement of the rules of job « occupancy and tenure » are accompanied by a persistent pressure for the enlargement of the totality of the job opportunities available to the membership. Such pressure is embodied in rules which achieve this enlargement, together with strengthened control in the making of employment bargains. The “closed shop” rule, that is, the rule that none but union members may find employment, is as much aimed to “conserve” the jobs as it is to make the bargaining solidarity with the employer treasonproof. Furthermore, apprenticeship is strictly regulated, and the workers are protected in their jobs by a limitation of the number of new workers who may enter the trade. »<sup>9</sup>

C'était en 1928.

Plusieurs de ces racines profondes sont encore présentes aujourd'hui et permettent de comprendre certaines des approches et revendications des syndicats de métiers dans l'industrie de la cons-

---

<sup>8</sup> Comte de Paris, Les associations ouvrières en Angleterre (Trades-Unions), Paris, Germer Baillière éd., 1869, p. 77.

<sup>9</sup> Perlman, S. A Theory of the Labor Movement, N.Y. Augustus M. Kelley ed., 1928, p. 269.

truction chez nous : recherche ouverte de monopoles par certains, contrôle et forte culture collective du métier, maximisation des heures de travail par les membres et sécurité du revenu des membres du métier ou de l'organisation semblent toujours d'actualité.

D'origine britannique d'abord et américaine ensuite, ces syndicats ou unions de métier sont actifs chez nous dans la construction depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et sont encore très présents. En effet, ces unions de métier d'origine américaine ont évolué au Québec en s'adjoignant d'autres métiers plus récents et certaines occupations pour former en 1998 le Conseil conjoint de la FTQ-Construction et du CPQMC-I, qui représente aujourd'hui quelque 72 % des travailleurs québécois de la construction dont chacune des sections locales d'union a une très grande autonomie formelle.

#### 4.4.4 *Les syndicats industriels*

Une autre forme de syndicalisme dans la construction regroupe les syndicats dits industriels. D'entrée de jeu, notons que cette forme de syndicalisme dans la construction n'est pratiquement présente qu'au Québec, le reste de l'Amérique du Nord privilégiant les syndicats ou unions de métier ou d'occupation.

Au Québec, ces syndicats industriels dans la construction datent du XX<sup>e</sup> siècle et sont essentiellement le fruit de l'organisation syndicale prônée par la CTCC fondée en 1921, devenue CSN en 1960, en conformité avec les enseignements de l'Église de regrouper les travailleurs selon la foi et la langue, en réaction à la présence au Québec des « unions américaines protestantes et anglophones ». La contribution du secteur construction à la croissance de la CSN fut fort importante, en ce que le clergé enjoignait aux entrepreneurs de n'embaucher que des travailleurs catholiques pour construire ses bâtiments (églises, presbytères, écoles, hôpitaux, etc.), ce qu'on appelait alors la « clause monseigneur ». Le résultat de cette opération fort active a eu deux effets : d'abord la nouvelle organisation syndicale de la construction fut présente surtout hors de Montréal et hors des métiers mécaniques. Ensuite, dès l'entrée de ces nouveaux syndicats de la construction sur le marché, une rivalité, parfois violente, s'est manifestée avec les unions d'origine américaine. Cette rivalité n'a jamais réellement disparue et existe encore très clairement aujourd'hui.

Cette forme de syndicalisme industriel n'est pas demeurée l'apanage de la seule CSN, qui a connu deux schismes, l'un en 1972 menant à la formation de la CSD-Construction l'autre, en 1975, menant à la reconnaissance législative (art. 28 de la Loi R-20) de cette association représentative aujourd'hui nommée le SQC. À noter que ces deux « nouveaux » syndicats ont conservé l'approche dite industrielle héritée de la CSN.

Certes ces trois groupes ont historiquement été minoritaires dans la construction québécoise. Ils ont surtout recruté leurs membres parmi les différentes occupations d'abord pour ensuite faire certaines percées, plus ou moins humbles selon les cas, dans certains métiers.

Dans un tel contexte, il n'est pas à se surprendre que l'approche de ces groupes aux relations du travail se ressemblent et diffèrent de celles des syndicats ou unions de métier ou d'occupation de la façon suivante :

- vivant une position minoritaire dans la construction québécoise, chacun des trois groupes que sont la CSN-Construction, la CSD-Construction et le SQC réclament depuis longtemps et encore aujourd'hui la pleine mise en application de la liberté syndicale consacrée par la Loi R-20;
- comme corollaire à ce qui précède, ces trois groupes réclament, souvent à grands cris, le respect du droit au travail de leurs membres, en s'attaquant à l'intimidation et à la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale pratiquée par le groupe majoritaire et en condamnant leurs bureaux de placement syndicaux;
- depuis déjà un bon moment remontant avant le schisme de 1972, la reconnaissance du principe même de l'ancienneté fut réclamée pour les travailleurs de la construction au Québec. Cette revendication a ensuite pris la forme d'une revendication soutenue en faveur de la sécurité d'emploi des travailleurs de la construction;
- la reconnaissance formelle et l'application réelle de la priorité régionale dans l'embauche, en favorisant les travailleurs résidant dans la région d'un chantier donné avant ceux de l'extérieur;
- leur présence systématique à la négociation des conventions collectives et à la vie de travail sur les chantiers de construction.

Les syndicats industriels visent également la défense et la promotion des intérêts économiques, professionnels, sociaux et éducatifs de leurs membres. Mais l'approche ici préconisée reflète leurs préoccupations historiques.

Vu l'organisation même de l'industrie, chantier par chantier, et vu la structure même des organisations syndicales regroupant ensemble la majorité des travailleurs de l'industrie, tels syndicats industriels doivent cependant se plier et se plient effectivement à la notion de métier et cela pas toujours sans quelques difficultés.

#### **4.5 L'industrie de la construction et l'économie du Québec**

Il n'est certes pas question ici de présenter une analyse macroéconomique de l'industrie de la construction au Québec. Nous attirons plutôt l'attention sur certains points plus pertinents à notre propos.

L'industrie de la construction joue un grand rôle au sein de l'économie québécoise. Non seulement a-t-elle une importance en soi, mais elle influence de façon majeure, directement ou indirectement plusieurs industries en amont (c'est-à-dire sciage, matériaux, fournisseurs, etc.) ou en aval (c'est-à-dire commerce, entreposage, etc.). Cet effet charnière de l'industrie de la construc-

tion en fait un baromètre de l'activité économique et peut servir à expliquer pourquoi tant de gens prétendent que « quand la construction va, tout va ». La réalité économique suggère cependant que « quand tout va, la construction va », la construction réagissant plutôt aux décisions économiques des agents consommateurs de produits de construction.

La valeur totale des travaux de construction a représenté, en 2003, quelque 10 % de toute la production de biens et services au Québec, évaluée à quelque 250 G\$ courants de 2003 (Statistique Canada). En 2003, la valeur de ces travaux au Québec se chiffrait à plus de 26,042 G\$. Toujours en 2003, la valeur des travaux de construction de bâtiments non domiciliaires et de travaux de génie a représenté 11,989 G\$ (46 % de la valeur totale des travaux exécutés par l'industrie), alors que la valeur des travaux de construction de bâtiments domiciliaires a représenté 54 % de la valeur totale. Ces proportions ont varié d'année en année, les secteurs non résidentiels provoquant plus de dépenses d'immobilisation que sa contrepartie résidentielle de 1994 à 2001 (source : CCQ).

La construction influence considérablement l'économie québécoise et est influencée par celle-ci. Les fluctuations que cette industrie connaît peuvent se répercuter différemment d'une localité à une autre, d'une région à une autre, d'un secteur d'activité à l'autre et dans plusieurs industries connexes.

Il est important d'insister sur le fait que le secteur de la construction peut agir comme attrait ou frein à l'investissement, surtout dans le secteur industriel qui nous concerne plus particulièrement.

Essentiellement, le donneur d'ouvrage, dans le secteur industriel, vise à investir dans la construction d'un ouvrage (manufacture, raffinerie, pâtes et papiers, aluminerie, etc.) dans un seul but : fabriquer un produit particulier qui, lui, devra subir le test des lois du marché pour voir son écoulement réalisé de façon profitable. C'est le seul leitmotiv de telle décision d'investissement, la logique industrielle à ce chapitre étant impitoyable, qu'on le veuille ou non.

Dans un tel contexte alors, les coûts et délais prévus pour la construction de l'ouvrage deviennent vite des balises strictes. Sinon la rentabilité espérée ne sera pas réalisée.

Les industriels n'investissant pas pour le plaisir de la chose, leur confiance de réaliser la construction projetée de l'ouvrage nécessaire à la fabrication de leur produit devient stratégiquement fondamentale. Cette perception, bien fondée ou non, mais perception quand même, est certes influencée par une foule de variables dont, inévitablement, les relations du travail au quotidien sur les chantiers. Cet aspect est fondamental dans la décision, par des gens d'ici ou d'ailleurs d'investir, pour leur projet, au Québec.

Cet aspect de la réalité est inévitable, incontournable. L'industrie de la construction québécoise doit y demeurer très sensible, son gagne-pain y dépendant tant pour les entrepreneurs, dans leurs soumissions, que pour les travailleurs, dans leurs prestations. Cela est encore plus vrai lorsqu'une organisation québécoise liée à un mouvement syndical investit dans un projet dans le but de maintenir et développer l'emploi. Dans la mesure où les comportements des syndicats supporteurs ont une influence négative sur la perception des investisseurs d'ici ou d'ailleurs, alors ils se tirent dans le pied.

L'économie québécoise a beaucoup de forces et de faiblesses. Reconnaisant les unes et les autres, il ne faut certes pas agir comme si les investisseurs de tout acabit étaient dépendants du Québec, mais plutôt le contraire.

L'industrie québécoise de la construction à cet égard, entrepreneurs comme travailleurs, a une responsabilité énorme.



---

CHAPITRE **5**

# LA CONCEPTION DU PROJET

---



## 5.1 Le premier projet du Fonds : un projet qui n'a pas de suite

Alors que le Fonds de solidarité FTQ (Fonds) se montre intéressé à l'acquisition de l'usine de Chandler, il a en main un premier projet développé avec la collaboration de la firme d'ingénieurs-conseils SNC-Lavalin. C'est un projet visant à produire du « papier couché », à partir de papier recyclé, avec un atelier de désencrage.

Très vite après l'achat de l'usine, en décembre 2000, la révision du coût de ce projet estimé à 375 M\$ par SNC laisse apparaître un niveau d'investissement de l'ordre de 650 M\$. Cela est très supérieur aux premières évaluations. De plus, les approvisionnements en papier usagé ne paraissent pas évidents étant donné la situation géographique de l'usine, loin des centres de collecte de papier recyclé. La rentabilité du projet devient plus que douteuse, la faisabilité technique n'étant pas évidente.

Avant de prendre une décision définitive, le Fonds demande alors à BPR (une firme de génie-conseils spécialiste de l'industrie des pâtes et papiers et impliquée dans l'usine de Chandler depuis nombre d'années avec Abitibi) de faire un audit de viabilité de son projet. L'exercice confirme le niveau de risques appréhendé. Le Fonds abandonne alors cette idée et écarte SNC, qui ne veut pas modifier son projet initial.

## 5.2 L'évolution du projet de l'usine de Chandler

Le Fonds se rapproche alors de BPR et de son projet. BPR avait déjà fait une offre d'achat de l'usine avec la Coopérative des travailleurs. Le concept développé par BPR visait à faire du « papier couché », à partir de pâte thermomécanique. BPR s'était également adjoint l'expertise d'un groupe finlandais « C.T.S. », spécialisé au niveau du papier couché (ce même groupe avait été impliqué dans le projet de modernisation de l'usine de pâtes et papiers de la Wayagamack à Trois-Rivières).

BPR, avec l'aide de Metso, principal fabricant mondial de machines à papier, avait procédé aussi à des travaux de recherche et de développement. Elle avait développé une technologie originale reposant sur des techniques de raffinage de la pâte thermomécanique et sur son utilisation dans la fabrication d'un nouveau type de papier couché dont certaines propriétés étaient équivalentes au papier couché n° 3 et n° 4.

Cette niche se rapprochait des couchés haut de gamme avec des meilleurs positionnements sur le marché que le n° 5 (commodité).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Les papiers couchés sont classés selon 5 grades, s'échelonnant du n° 1 de plus haute qualité au n° 5. Le papier produit par Chandler devait permettre de produire un papier ayant l'apparence d'impression du papier de SAPP, considéré par les imprimeurs comme le meilleur dans les catégories 4 et 3. Tout en étant fabriqué principalement à partir d'une pâte thermomécanique, GASPÉSIA aurait produit un papier couché relativement léger offrant des caractéristiques de qualité optiques et d'impression compétitionnant les papiers couchés de pâtes chimiques qui coûtent plus cher à produire.

Selon le procédé choisi, Papiers Gaspésia (il s'agit de l'entreprise créée par le Fonds lors de l'achat de l'usine de Chandler) allait être la seule usine en Amérique du Nord produisant du « CGW-HB » n° 4 à partir d'un pourcentage élevé de pâte thermomécanique en utilisant des coucheuses et super calandres en ligne.

Si la plupart des équipements pris individuellement ont fait leur preuve dans l'industrie du papier, leur disposition sur une seule ligne, tel qu'envisagée dans le projet de Chandler, n'avait jamais été réalisée. Ces deux éléments expliquent sur le plan industriel et technologique le haut niveau de risque de ce projet.

« La situation géographique pourra être aussi un handicap pour desservir le marché du papier couché qui requiert des livraisons de dernière minute ou des commandes urgentes. Cet aspect pourra devenir un handicap majeur pour Gaspésia. », affirme par ailleurs une étude de NLK Consultant inc. (E-122 F).

Dans ses autres commentaires sur le projet, NLK réitère : « il faut noter qu'il n'existe que trois ou quatre références de fabrication de papier couché complètement sur machine « n-line » et elles sont toutes dans le grade LWC n° 5. Nous sommes d'accord que la technologie évolue rapidement, mais l'usine de Chandler cherche à produire un grade n° 4 de haute gamme avec une technologie non prouvée ».

BPR était convaincue qu'elle pouvait produire ce papier selon un procédé en continu « on-line », ce qui aurait alors été une innovation majeure dans ce type de produit. Lors de la présentation du projet BPR au Fonds, on demande à la firme de vérifier si ce projet peut entrer dans le budget prévu de 350 M\$.

Le Fonds donne alors un mandat d'ingénierie préliminaire à BPR afin de confirmer l'estimation des coûts de ce projet alternatif.

En parallèle, les parties conviennent de poursuivre le programme d'essais pilotes en Finlande et au Canada afin de valider les hypothèses et les calculs liés à cette technologie et, si possible, de mieux appréhender les risques associés au choix du procédé en ligne.

Ces essais ayant un caractère d'innovation technologique permettent la présentation d'une demande de prêt de 80 M\$ sans intérêts à Développement économique Canada. Un document présenté en avril 2001 décrivait la technologie et la nouveauté du procédé de fabrication. La demande a reçu une réponse positive. Cela a donné un élan plus qu'appréciable aux promoteurs du projet.

D'autre part, diverses études et vérifications au préalable sont réalisées par des spécialistes reconnus afin de vérifier si les hypothèses retenues sont réalistes et quels sont les risques associés tant sur le plan technologique que financier et commercial. Parmi ces spécialistes, on peut citer RISI North American Graphic Paper Forecast, KSH, Jaakko Pöyry, Jacobs-Sirrine, Price Waterhouse Coopers, etc. La plupart de ces études de marché donnent des prévisions de croissance de dif-

férents grades de papier couché, et donnent des indications sur le positionnement du CGW n° 4 de Chandler.

Le projet prend de plus en plus de force. Le Fonds, qui est le principal investisseur et promoteur du projet, décide d'aller de l'avant avec le soutien technique de BPR. Le 14 juin 2001, le Fonds confie la gestion du projet, l'ingénierie de détail ainsi que la surveillance des travaux de construction à BPR.

BPR se voit alors comme une véritable partenaire du Projet et du Fonds. Elle s'implique davantage et participe aux démarches aux fins d'intéresser un « opérateur » dans le projet.

Comme la recherche intensive de partenaires ne donne aucun résultat, Papiers Gaspésia met en place un plan B dans lequel BPR agit comme « opérateur » dans le projet (à partir des ressources internes, qui ont déjà exercé des responsabilités dans les opérations d'usines de pâtes et papiers).

Ayant structuré son plan d'affaires selon ces conditions, Papiers Gaspésia inc. tente de compléter le financement public auprès du gouvernement du Québec et de ses institutions financières.

### 5.3 Évolution et acceptation du projet de modernisation

Lorsque, le 28 septembre 2001, le Fonds-SGF Rexfor-Tembec signent une lettre d'intention, c'est le projet original de BPR qui retient l'adhésion. Ce projet tient compte de certains résultats obtenus en usine pilote et d'améliorations proposées par Metso, dont l'ajout d'une deuxième coucheuse, ce qui amène quelques bonifications au projet préliminaire.

La proposition de BPR représente le point de départ de la conception du projet de modernisation de l'usine de Chandler. Ce projet propose une enveloppe budgétaire déterminée il y a plusieurs mois par le Fonds et qui est estimée à 350 M\$ pour les coûts de construction. Cette indication budgétaire apparaît dans un document préparé par Cafa Financial Corporation responsable pour les partenaires de l'élaboration du plan d'affaires et du montage financier du projet, en date de novembre 2001 (E-2).

#### 5.3.1 *Projet original préparé par le Fonds et BPR*

Il s'agit du projet original de BPR proposé aux futurs partenaires, en septembre 2001, lors des négociations qui concrétiseront leur association.

#### **OBJECTIF VISÉ**

Le produit : CGW-HB n° 4 « Coated Groundwood-High Brightness »  
Poids de base 66,6 gr  
Brillance « gloss » \* 60/70/- Hunter

\* une des principales caractéristiques recherchées par les clients de papier couché.

Dans l'agencement du projet, BPR envisage un nouveau TMP installé dans des bâtiments existants. Elle prévoit aussi des modifications et des transformations sur la machine à papier (vitesse 1219 m/min) avec deux coucheuses, une super calandre à 10 rouleaux et une limitation dans le poids maximum des bobines mères en bout de machine à 3 650 lbs. (E-2 et témoignages de M. Mansour de Metso et de M. Bédard de BPR et Lettre d'intention E-94a).

L'agencement du projet s'est fait en tenant compte de la nécessité d'inscrire cet investissement dans une enveloppe budgétaire qui se situe à hauteur de 350 M\$ (pour le coût en capital).

Le budget prévoit un niveau d'imprévus de 29,8 M\$. Cela apparaît raisonnable en tenant compte des risques identifiés et des incertitudes habituelles que l'on rencontre sur ce type de projet.

Une vérification diligente effectuée par CAFA au cours de l'automne 2001 confirme que le budget en capital demeure à 350 M\$. Ceci s'est fait à travers certains compromis et aménagements budgétaires qui réduisent cependant la marge de manœuvre du projet.

La gestion et la réalisation d'un projet de cette envergure nécessitent une préparation minutieuse et la présence d'une équipe expérimentée et dédiée au projet. Le projet de Chandler présentait un niveau de risque significatif. En effet, le projet présente plusieurs éléments de risques qui doivent être identifiés et pris en charge et faire l'objet de mesures particulières de suivi et de contrôle, dès la planification et l'organisation du projet par ses concepteurs. Ces éléments de risques touchent notamment :

- les problématiques inhérentes à la nouvelle technologie qui sera utilisée;
- la modernisation d'une usine déjà existante et fermée depuis plusieurs mois;
- la mise en production efficiente d'un nouveau procédé;
- les problématiques de la mise au point et du rodage technique de la production;
- l'introduction d'un nouveau produit à partir d'un site géographique éloigné des marchés;
- la rentabilité réduite et les risques financiers toujours présents dans un très grand projet.

Il était donc nécessaire pour la bonne maîtrise du projet, de faire un travail de définition, de préparation, de planification et d'organisation du projet qui soit d'une qualité à la hauteur des besoins. Il fallait également que le personnel qui serait affecté au projet puisse compter sur la présence d'une documentation pertinente, claire et concise.

Le projet présenté aux partenaires par BPR en septembre 2001, comportait un degré de préparation très avancé. Il était, à toutes fins pratiques, prêt à démarrer.

#### 5.4 L'entrée de Tembec Industries inc. dans le projet

En septembre 2001, Tembec fait une évaluation du projet, tant sur le plan technique (avec une équipe qui se déplace de St-Francisville) que financier (CAFA) et des ressources internes.

Après avoir fait cette évaluation, Tembec se joint au projet et signe avec ses deux autres partenaires, le Fonds et SGF Rexfor, une lettre d'intention le 28 septembre 2001 (E-94a). Tembec est intégrée au projet.

Tembec, seul des trois étant un « opérateur » dans le domaine de pâtes et papiers, accepte, aux termes de la lettre d'intention, de s'intégrer au projet de la modernisation de l'usine de Chandler, d'abord à titre de gérant de projet et ensuite comme responsable des ventes.

À titre de gérant de projet, Tembec Industries inc. aura, avec le maître de l'ouvrage qui est Papiers Gaspésia, à tout mettre en œuvre pour assurer la réalisation du projet de modernisation de l'usine de Chandler. (Il faut noter qu'au moment de l'entrée en fonction de Tembec Industries inc., Papiers Gaspésia n'est pas organisée et n'a pas de personnel de direction ni de personnel à temps plein à son emploi. Tembec Industries inc. devait voir à combler ces besoins en priorité).

Tembec Industries inc. crée immédiatement son équipe de projet. Elle y désigne à ce moment-là, quatre personnes qui sont messieurs Paul Dottori, Emilio Rigato, Al Duff et Mahendra Pattel pour prendre connaissance du projet; elles sont toutes des membres de l'équipe de gestionnaires provenant de Tembec Industries inc. et nommées par elle. Ces personnes joueront un rôle important dans la suite de la planification et de la réalisation du projet, avec les autres intervenants, notamment ceux de l'équipe de l'ingénieur BPR, et les membres du personnel cadre de Papiers Gaspésia (Tembec Industries inc. doit nommer trois membres du personnel cadre de cette dernière; la plupart d'entre eux proviendront d'entreprises du groupe Tembec).

BPR entre en négociation avec les représentants de Tembec dans le but de redéfinir son mandat. Elle voit ainsi son mandat original modifié substantiellement; celui-ci se réduira essentiellement à la prise en charge des travaux d'ingénierie. Les partenaires signent une entente de services professionnels avec BPR le 4 décembre 2001; non sans avoir fait procéder à une vérification au préalable (*due diligence*).

L'entrée de Tembec Industries inc. dans le partenariat du projet et la façon dont elle a pris charge des mandats qui lui ont été confiés auront des effets marquants sur la conception du projet, sur l'organisation de sa gestion ainsi que sur sa gestion même.

Pour exercer un « leadership réel » dans le rôle d'opérateur, Tembec Industries inc. aurait dû avoir les coudées franches et détenir un pouvoir décisionnel formel et très important. De tels pouvoirs ne peuvent, dans les circonstances du partenariat, lui être accordés autrement que par une convention formelle décrivant les pouvoirs exacts délégués à Tembec Industries inc. par les partenaires. Or, la lettre d'intention des partenaires et la « Convention de gestion de Projet », qui déter-

mine les attributions du gérant de projet, ne lui ont pas, ni une ni l'autre, attribué ce rôle ni de pouvoirs décisionnels réels. Au contraire, comme gérant de projet, Tembec Industries inc. est un fournisseur de services, dont les droits et obligations sont définis par la Convention.

En acceptant le mandat d'agir comme gérant de projet, dans le cadre de la « Convention de gestion de projet » entre Papiers Gaspésia et Tembec Industries inc. (E-8), cette dernière s'est retrouvée ni plus ni moins sous le « contrôle », certains diraient sous la « tutelle » de Papiers Gaspésia, via une autre entité, Gestion Papiers Gaspésia (dont les actionnaires sont les trois partenaires), qui a conservé le contrôle effectif et décisionnel sur la gestion des opérations et du projet. Le pouvoir décisionnel ultime étant retenu par Gestion Papier Gaspésia inc., les représentants du Fonds et de SGF Rexfor, qui n'avaient pas la compétence d'agir à titre d'opérateurs, se sont souvent retrouvés à participer à l'opération et à la gestion du projet. D'autre part, elle-même actionnaire de Gestion Papiers Gaspésia inc. par une compagnie liée au groupe (Investissements Tembec inc.), Tembec était placée en conflit d'intérêts.

Le processus décisionnel échappait à Tembec Industries inc. comme opérateur et comme gérant de projet. Le processus alors adopté était lourd, long et inefficace. En somme, Papiers Gaspésia, s.e.c. assumait les fonctions et tâches de l'opérateur. Le projet dès ses tous premiers débuts s'est retrouvé sans vrai leader.

Ce qui a fait dire à plusieurs reprises à M. Frank Dottori, président de Tembec Industries inc. lors de son témoignage du 2 février 2005, «... *que ça n'était pas lui qui dirigeait...*».

## 5.5 Mandat de Tembec à titre de gérant de projet

Lorsque SGF Rexfor s'associe au Fonds dans le projet de Chandler, ils conviennent d'intégrer un troisième partenaire, Tembec Industries inc. qui a l'expertise d'opérateur et de lui confier le mandat de gérant de Projet. Cette décision paraît aller de soi. Tembec Industries inc. était la seule entreprise industrielle du domaine des pâtes et papiers présente dans ce projet. Ce choix des partenaires reposait certainement sur une volonté de voir Tembec Industries inc. assurer le leadership du projet.

Les responsabilités, les pouvoirs, les mandats confiés à Tembec Industries inc. et les modalités de fonctionnement de celle-ci auprès de Papiers Gaspésia, s.e.c. ont été définis par la « Convention de gestion de Projet », déjà décrite à la section « Encadrement des travaux » du chapitre 3.

Certains points pertinents à l'égard de la répartition des rôles, l'organisation du chantier et du processus décisionnel sont décrits ci-après :

- 1- Par l'article 2 (c) de la « Convention », un Comité directeur (steering committee) est mis en place. Comme nous l'avons également exposé à la section « Encadrement des travaux » du chapitre 3, ce comité est mis en place par le commandité, Papiers Gaspésia inc., qui représente le maître de l'ouvrage auprès du gérant de Projet (Tembec Industries inc.). Ce dernier agit « sous la supervision du comité » (art. 4 b). Tembec, par son groupe de compagnies, se retrou-

ve à la fois propriétaire, représentée au Comité directeur et le gérant de projet. Ce Comité directeur représentant le propriétaire n'est pas formé uniquement et obligatoirement de spécialistes. De plus les membres de ce Comité directeur ne travaillent pas à plein temps sur le projet et donc ne sont pas en relation permanente avec l'ingénieur et le gérant de Projet, faiblesses qui affectent directement la surveillance du projet.

- 2- L'article 3A de la « Convention » prévoit que ce Comité directeur qui représente le propriétaire constituera, avec le gérant de Projet, l'équipe de gestion du projet. Il est indiqué également que « l'équipe de gestion » se réunira aussi souvent que nécessaire pour faire le suivi. Cela laisse au gérant de Projet (Tembec Industries inc.) la latitude d'agir dans l'intervalle. Rappelons que faute de la présence d'un délégué de Tembec distinct de ses représentants sur le Comité directeur, cette équipe de gestion n'a pas été constituée.
- 3- L'article 3D, précise également que l'équipe de gestion du projet effectuera une revue complète et générale du projet à tous les 3 mois. Le dossier ne révèle aucune revue de la sorte, sauf les rapports de Papiers Gaspésia sur les travaux de modernisation de l'usine.
- 4- Les membres du Comité directeur n'agissent que sur une base ponctuelle. Les réunions qui se tiennent à l'occasion en conférence téléphonique, sont soit mensuelles, soit extraordinaires. On est très loin du modèle traditionnel qui doit prévaloir sur les grands projets, axé sur l'efficacité et la responsabilité.
- 5- L'article 5 détermine les honoraires forfaitaires qui seront payés au gérant de Projet pour ses services. Il s'agit d'un montant de 1,2 M\$. Il s'agit en fait d'une « prime » prévue pour la contribution des membres de la haute direction de Tembec, car tous les autres frais de gestion du projet sont intégralement facturés par ailleurs (art. 6).

Les articles 5 (b) , (c) et (e) décrivent d'une manière précise les clauses de rémunération et de boni de performance du gérant de Projet. Il n'est aucunement fait mention de pénalités en cas de retard et de non-respect des clauses contractuelles ou advenant la non-réalisation des objectifs du projet.

## **5.6 Révision importante du projet / modifications demandées par Tembec**

Avant même la clôture de l'entente de partenariat et la formation de la société en commandite le 17 décembre 2001, Tembec Industries inc. entreprend de réviser le projet déposé par BPR. La présente section vise à décrire les principales modifications demandées au projet déposé par BPR en septembre 2001 et à identifier et définir les effets et les conséquences de ces changements tant sur les aspects ingénierie et les aspects financiers que sur l'organisation du chantier.

Dès son entrée en fonction, l'équipe de Tembec Industries inc. remet en cause et questionne le « design du projet » ainsi que plusieurs de ses composantes développées par BPR. Elle demande à BPR d'apporter des modifications importantes au projet initial. Elle procède, comme demandé,

à une révision en profondeur de plusieurs composantes d'ingénierie du projet. Cela rend caduque du même coup la plus grande partie du travail d'ingénierie de détail précédemment réalisé par BPR!

Le 4 décembre 2001, BPR signe avec les trois partenaires une entente pour ses services d'ingénierie. Sa révision va prendre en compte des changements mineurs sur certains paramètres de fonctionnement qui avaient été retenus précédemment, mais surtout des changements majeurs au niveau de l'agencement des ateliers.

Les estimations des coûts du projet doivent donc aussi être refaites en profondeur pour refléter les changements demandés par Tembec Industries inc. Les coûts sont augmentés d'une manière significative. Environ 60 M\$, selon l'estimation finale de BPR (L'estimation détaillée sera déposée en mars 2002; questionnaire, réponse 15 de Jacques Bédard de BPR). L'équipe Tembec Industries inc. n'est pas d'accord avec les évaluations des coûts préparées, les considérant trop élevées par rapport aux modifications qu'elle demande et fait apporter au projet. Les travaux de génie ainsi que les documents financiers requis seront tout de même complétés au début de mars 2002.

### 5.6.1 *Descriptions des modifications*

Dans les faits, le produit reste tel que défini en septembre 2001, mais l'équipe de projet de Tembec introduit les modifications suivantes entre le 17 et le 26 janvier 2002 :

- la démolition de l'ancien atelier de fabrication de pâte à papier;
- les calculs d'ingénieurs doivent tenir compte d'une possible augmentation de la vitesse de la machine à papier de 1219 m/min à 1350 m/min;
- les augmentations de capacité de différents matériels et des ajustements; au niveau du TMP, du blanchiment, de l'alimentation en copeaux et autres;
- la révision complète du site d'implantation du TMP de l'atelier de cuisine et du Kraft;
- le réagencement aussi des aires de stockage des moteurs électriques et de l'instrumentation;
- la redistribution du site d'emballage, de l'atelier d'entretien mécanique et d'autres ateliers;
- la possibilité aussi de manipuler des bobines de plus haute densité;
- le déplacement des offices existants pour libérer la place pour une cafétéria;
- l'aménagement du réseau ferroviaire pour accepter des locomotives plus grandes.

Sans préjuger de la nécessité ou non de procéder à certains de ces ajustements, il est clair que l'impact financier est majeur notamment en raison de la relocalisation du TMP et du blanchiment. D'un local existant vers un nouveau local, ce qui nécessitera des travaux additionnels de démolition importants et la construction d'un édifice de 2 550 m<sup>2</sup> de superficie et de 36 m de hauteur.

L'autre impact financier majeur est introduit par le déplacement de la cuisine de couchage initialement agencée dans un bâtiment existant, vers un nouveau site qui va nécessiter un nouvel édifice de 1 100 m<sup>2</sup>.

D'autres modifications sont apportées, mais moins conséquentes au niveau des coûts quoique notables, c'est-à-dire :

- relocalisation du broyeur de pâte Kraft;
- nouveau stationnement;
- nouvel équipement mobile;
- installation d'un 2<sup>e</sup> silo à copeaux;
- démolitions additionnelles rendues nécessaires à la suite d'un nouvel agencement;
- aménagement du site de manutention et de stockage des bobines de produit fini (50 % d'augmentation de la capacité de manutention);
- nouvel équipement mobile pour la manutention des bobines.

Il est étonnant qu'avant le 17 décembre 2001, cette décision n'ait pas fait l'objet d'une réunion formelle entre les partenaires, car il était inévitable alors que les modifications demandées au projet entraînaient un impact immédiat sur le coût du projet et le délai de réalisation et, par le fait même, sur le financement.

### 5.6.2 *Présentation du projet modifié*

Les responsables de BPR ont préparé et tenu plusieurs rencontres d'information pour faire connaître les résultats des travaux faits aux hautes autorités du projet. Ces présentations ont été faites notamment aux personnes suivantes :

- Au bureau de la SGF Rexfor le 20 janvier 2002, à madame Zakaïb, messieurs Leblanc, Parent et Potvin. Une présentation spéciale a également lieu pour les informer par écrit de la tendance à la hausse et de la nouvelle orientation imposée au projet par rapport au budget planifié lors de la signature de la lettre d'intention, le 28 septembre 2001.
- À messieurs Leblanc, et Parent de SGF Rexfor, à messieurs Dottori, Duff, Rigato, Potvin et Patel de Tembec, qui sont alors prévenus d'une augmentation des coûts qui font suite à la préparation de la nouvelle estimation entre le 26 janvier 2002 et le 1<sup>er</sup> mars 2002.

À M. Dottori, le 5 février 2002, BPR précise les grandes lignes des changements imposés au projet et indique qu'une augmentation de coûts de l'ordre de 43,5 M\$ doit être anticipée. (Déjà lors des rencontres au siège social de Tembec, entre le 16 et le 26 janvier 2002, BPR avait annoncé un dépassement de 25 M\$).

Le 1<sup>er</sup> mars 2002, BPR rencontre messieurs Rigato, Parent et Duff pour leur confirmer que les estimations qui seraient déposées plus tard en mars confirmeraient une augmentation du coût du projet de 55 M\$ à 60 M\$.

L'équipe de projet Tembec était directement concernée dans les travaux; elle a donc été capable pendant la révision du projet, de suivre de près les travaux d'ingénierie faits par BPR. Par conséquent, elle était en mesure d'apprendre et d'apprécier poste par poste les effets des propositions de modifications et des décisions qu'elle demandait sur le coût global et le budget total du projet.

À la suite de cette révision, le coût en capital du projet y compris la contingence passait de 350 M\$ à 410 M\$ (basé sur une estimation des prix des équipements en mars 2002).

Que Tembec décide de ne pas reconnaître cette évaluation, en maintenant les hypothèses retenues, peut paraître pour le moins étonnant.

En mars 2002, Papiers Gaspésia a en main le projet révisé par BPR et l'équipe de projet de Tembec connaît les impacts techniques et financiers décrits plus haut. Cependant, l'équipe Tembec ne reconnaît pas l'intégralité de l'augmentation de 60 M\$ à l'estimation et finalement réaménage le budget en capital à un montant final de 376 M\$. BPR est remerciée le 6 mars 2002.

On notera que ce montant, étant substantiellement plus bas que celui calculé par BPR, ne tient pas compte des éléments suivants :

- l'impact capital qu'engendre un changement d'ingénieur à cette étape du projet;
- le maintien, malgré cela, de la même date de démarrage de l'usine, alors qu'il y aurait lieu raisonnablement de prévoir au budget une augmentation du coût très significative pour un retard d'au moins 3 mois, étant donné que le nouvel ingénieur-conseil va devoir faire une étude de pré-ingénierie (minimum 3 mois pour l'obtenir à partir de la date de sortie de BPR, le 6 mars 2002). Dans les faits, ABGS, le nouvel ingénieur, terminera cette pré-ingénierie le 7 juin, avec une estimation à hauteur de 392 M\$);
- le besoin de la reprise pratiquement à zéro de l'ingénierie de détail, alors que BPR avait déjà réalisé un certain pourcentage du travail;
- les pertes importantes pour Papiers Gaspésia inc. de plusieurs personnes ressources liées à BPR (ingénieurs, techniciens, dessinateurs, administrateurs de contrats, gestionnaires, etc.) qui ont travaillé sur ce projet depuis des mois tant du point de vue technique que commercial (approvisionnement) et la disparition avec eux de la mémoire des études de procédé et de processus.

## 5.7 Budget retenu

Malgré tout cela, le gérant de projet prépare le budget détaillé initial en avril 2002, lequel repose sur l'estimation de BPR modifiée par l'équipe de projet de Tembec afin de respecter le cadre financier du projet.

Budget initial de Tembec versus l'estimé de BPR.

DESCRIPTION	ESTIMATION Tembec	ANALYSE et CALCULS BPR	DIFFÉRENCE
1- Coûts directs	296,7 M\$	326,5 M\$	-29,8 M\$
2- Coûts indirects <sup>2</sup>	79,4 M\$ <sup>3</sup>	84,9 M\$ <sup>4</sup>	-4,6 M\$
<b>Total (1 + 2)</b>	<b>376,1 M\$</b>	<b>410,5 M\$</b>	<b>-34,4 M\$</b>

On peut s'étonner en ce qui concerne ce budget, de la réponse de M. L'Écuyer (réponse n° 21) suite à la demande d'explications sur les raisons qui ont fait que Gestions Papiers Gaspésia inc. ait adopté dans les circonstances un budget de 376 M\$ en début d'avril 2002, il répond :

*« Le budget de construction fut préparé par l'équipe de Tembec appuyé par ABGS. C'est sur la foi de ces analyses et la crédibilité de ces deux spécialistes que le CA de Gestion PG a unanimement approuvé le budget de construction ».*

On ne manquera pas de s'étonner également de la rapidité avec laquelle le conseil d'administration a pris cette décision alors qu'en avril, ABGS commençait à peine à préparer son estimation, laquelle a été remise à Papiers Gaspésia le 7 juin. Gestion Papiers Gaspésia, en approuvant le budget et l'échéancier du projet, avait-elle en main toute l'information pour prendre les décisions ou était-ce de l'aveuglement?

En décidant en avril 2002 de ne pas se donner le délai nécessaire à la redisposition du projet à un niveau de préparation nécessaire et suffisant, le maître de l'ouvrage ouvrait la porte à un risque additionnel. En effet :

- le financement du projet n'est pas réalisé, rendant problématique la possibilité de procéder à la commande des principaux équipements en mai, ce qui est impératif selon le calendrier de travail préparé par le nouvel ingénieur;
- le financement de certains éléments du budget demeure hypothétique;

<sup>2</sup> Incluant la contingence

<sup>3</sup> Dans son nouvel estimé Tembec fait passer la contingence de 29,5 M\$ à 20 M\$

<sup>4</sup> Dans son dernier estimé BPR maintient la contingence à 24,5M\$

- le « lay out » définitif n'est pas finalisé puisque le nouvel ingénieur n'a pas encore commencé ses travaux et en conséquence, les dessins de procédé ne peuvent être parachevés;
- le coût en capital ne peut pas être préparé de façon détaillée, donc le budget de construction ne peut pas être suffisamment précis. Ceci explique pourquoi la « réserve pour les autres composantes » du projet (*balance of plant*) présentée au budget d'avril 2002 est exagérément élevée. On n'est pas en situation de préparer le budget de la partie construction, car il subsiste encore trop d'inconnues.

Le 7 juin 2002, JP-ABGS, l'ingénieur, remet une estimation de 392 M\$ pour le coût en capital, très supérieur au budget initial que retient le maître de l'ouvrage, Papiers Gaspésia, mais encore sous-estimé en raison du peu d'informations concernant l'état des équipements que l'on va conserver.

Comme l'indique Sandwell dans son rapport (page 6, E-88a), les exigences globales de l'installation à moderniser ne sont pas entièrement définies et la capacité, l'état des équipements et des systèmes existants ne sont pas convenablement évalués.

Il est difficile de se rendre à l'argument de Papiers Gaspésia, que « *le problème concernant les équipements existants n'ont été découverts qu'en les démontant...* », ce qu'aucune analyse n'aurait permis de faire. Cet argument ne peut être retenu par des ingénieurs familiers avec ce type d'industrie. On sait pertinemment que des équipements inutilisés depuis des années doivent, bien au contraire, systématiquement être révisés pour éviter les mauvaises surprises.

On s'étonne de la manière dont les communications entre les décideurs du projet se faisaient à cette étape. Monsieur Dottori, dans ses réponses au questionnaire de la Commission (question 36) déclare :

« *I was not aware of the BPR 410 M\$ estimate...* ». Il ne connaissait pas les résultats des estimations préparées par BPR, était-ce par aveuglement? Comment se peut-il que son équipe qui était en contact avec BPR ne l'ait pas informé? Ceci démontre aussi que la communication de l'information se faisait de façon sélective, selon l'appréciation des cadres de la compagnie ou du gérant de projet.

### 5.7.1 Commentaires d'Amec au sujet du projet modifié

Les prêteurs avaient mandaté la firme d'ingénierie Amec, afin d'exercer pour eux une surveillance sur le déroulement du projet et s'assurer que celui-ci se faisait suivant les règles de l'art. Amec fera aussi des vérifications au préalable (due diligence) en cours d'exécution.

Alors qu'ABGS avait soumis son estimation de 392 M\$ le 7 juin et que cette dernière avait été ramenée à 376 M\$ par Papiers Gaspésia, dans un rapport intitulé « *Lender's Due Diligence Assessment of the Gaspesia Coated Paper Project* » en date du 14 août 2002, Amec précise :

- Le budget de l'immobilisation de 376 M\$ (capital budget only) apparaît inadéquat pour réaliser le projet.
- Le montant des coûts indirects apparaît insuffisant pour couvrir les besoins du projet.
- Des changements d'envergure (scope) qui ont été identifiés par Amec n'apparaissent pas dans la définition du projet et sont susceptibles d'entraîner une augmentation du budget de 18,1 M\$.

En tenant compte de l'ensemble de ces données, Amec arrivait lui aussi à un budget d'immobilisation de plus de 410 M\$. À ce chapitre seulement, l'estimation de départ était insuffisante de 34 M\$.

Dans sa vérification au préalable du 14 août 2002, Amec dresse une liste des déficiences organisationnelles du projet. Parmi celles-ci, on note que Papiers Gaspésia n'a pas apporté toute l'attention voulue aux mécanismes de livraison, d'où des risques accrus de dérapage au niveau du calendrier.

En page 67 de son rapport, Amec questionne l'ensemble des responsabilités et le rôle du directeur du projet Rigato. Il est non seulement le chef d'orchestre, mais joue aussi de tous les instruments. Ainsi, sous sa gouverne, le directeur de projet va combiner son rôle avec celui du directeur de construction, et ce dernier, sera davantage un administrateur de contrats sur le site, sous les ordres de monsieur Rigato.

Amec note également que le travail d'ingénierie (lay out de détails) s'effectue en l'absence de l'équipe de construction. Cette situation est susceptible de poser des problèmes sur le chantier, alors que les coordonnateurs doivent être en mesure de renseigner les entrepreneurs au chantier sur les données techniques. Comment pouvaient-ils le faire adéquatement s'ils n'ont pas été associés aux travaux de l'ingénieur?

Amec souligne (page 81), à propos du contrat de gestion de projet (Capital Project Management Agreement) :

« *Although Tembec will generally act in the best interest of Gaspesia, Tembec's services supply contracts need to be as well structured as those for third party contractors* ».

Amec signale de plus que tous les services offerts par Tembec Industries inc. peuvent l'être par une autre organisation qui ne serait pas impliquée dans le projet.

Amec s'étonne que Tembec ait la possibilité d'obtenir un bonus s'il rencontre l'objectif en termes d'échéancier et de budget, mais ne soit pas pénalisée si l'objectif n'est pas atteint. Le gérant de projet n'avait aucune obligation de rencontrer les délais, ni d'assurer la performance des équipements.

### 5.7.2 Effets collatéraux

En août 2002, aucun des effets collatéraux négatifs, déjà indiqués comme conséquences d'une réduction irréaliste de l'estimation des coûts, n'a été pris en compte.

Il aurait été plus que nécessaire, qu'en prenant cette décision, Papiers Gaspésia soit dûment informée (par l'équipe de projet de Tembec) et convienne d'accorder à l'ingénieur-conseil et au gérant de projet, le temps de réaliser une nouvelle définition de projet qui tienne compte des nombreuses modifications demandées et de préparer des estimations de coûts correspondants. Lorsque ABGS fait un travail de préingénierie de définition du projet et remet ses résultats au début de juin 2002, il n'avait pas eu le temps de procéder à la définition suffisamment détaillée du projet, élément capital à la planification et à l'organisation du chantier.

L'ingénierie de détail était encore à un niveau très insuffisant; cela entraînait un niveau d'incertitude élevé quant au budget final du projet. Il est absolument essentiel de viser une estimation de plus ou moins 10 % dans un projet d'une telle complexité; surtout avec le niveau de contingence retenu. Toutes les étapes décisionnelles du projet auraient été à refaire si les bailleurs de fonds avaient su que le projet qu'ils avaient analysé n'était plus tout à fait le projet retenu.

Un plan d'affaires pour un projet de modernisation est construit en général à partir des travaux, des hypothèses et des estimations faites par l'ingénieur. Si les hypothèses sont modifiées, (comme c'était le cas ici) il faut revoir en conséquence le plan d'affaires pour considérer les nouveaux éléments du projet présentés par les ingénieurs. A fortiori si le maître de l'ouvrage décide de refaire l'exercice « à partir de zéro », avec un nouvel ingénieur (ce qui était le cas ici), il est essentiel que les nouvelles données soient revues, vérifiées et intégrées ensuite à un nouveau plan d'affaires, même si le montant à financer est maintenu à son niveau initial. À défaut, l'évaluation du budget retenu par les propres ingénieurs des prêteurs doit être préférée.

Comme cela a été dit par M. Frank Dottori, président de Tembec, lors de son témoignage devant la Commission les 1<sup>er</sup> et 16 février 2005, il aurait fallu prendre le temps nécessaire. Mais le Fonds, son partenaire, n'a pas accepté de reporter le projet. Il subissait les pressions du syndicat de l'usine affilié à la FTQ pour entreprendre les travaux au plus vite.

M. Henri Massé, président du Fonds, convenait lors de son témoignage devant la Commission le 26 janvier 2005, que cela avait été une erreur de ne pas s'être donné le temps nécessaire pour bien planifier le projet.

La stratégie du projet aurait dû être revue en profondeur au début de 2002. Lorsque BPR est mise de côté, il était encore temps de réviser la « donne » et d'asseoir le projet sur des bases solides. Malheureusement, personne n'ose prendre l'initiative. En l'absence d'un vrai « leader » du projet, les décisions n'ont pas été proposées et le projet a continué son chemin comme si tout était réglé. Ce faisant, on entrait dans un scénario voué à l'échec.

Lorsque la démolition va commencer en mai 2002, l'ingénierie de détail sera avancée à seulement 5 %, ce qui est peu pour orienter les travaux convenablement.

Il aurait certes été souhaitable que d'autres scénarios soient envisagés pour structurer et réaliser ce projet. Il aurait pu être envisagé de le faire soit par étapes soit à partir d'une enveloppe budgétaire plus confortable afin d'être capable de faire face au perfectionnement du procédé et aux changements d'envergure (scope) correspondants puisque tel était le choix des partenaires.

M. Frank Dottori était bien placé pour apprécier la situation de l'usine de Chandler dans le contexte de l'industrie; sans aucun doute, il était mieux placé que ses partenaires et en particulier le Fonds, afin de favoriser la meilleure orientation pour ce projet. L'industrie papetière est une industrie traditionnellement conservatrice, car l'erreur coûte cher et peut parfois être fatale.

Le problème de l'usine de Chandler a commencé à ce moment-là

On peut même ajouter, et cela a été vérifié, que personne dans l'industrie ni dans le monde bancaire privé n'aurait accepté ce projet comme « banquable ».

Il est clair que Tembec, en tant qu'opérateur et gérant de Projet, était la mieux placée pour mesurer les conséquences globales des orientations qui ont été retenues et des changements survenus tant à la définition du projet qu'à l'équipe d'ingénierie. Tembec devait s'attendre à injecter de nouveaux fonds dès le début.

La SGF, le Fonds et les organismes de financement publics, qui surveillaient l'évolution du projet, ont-ils bien compris l'ensemble de la problématique liée au choix d'une nouvelle technologie à mettre en place immédiatement, sans vérifier certaines des hypothèses mises de l'avant et ont-ils bien compris celle liée aux changements apportés au projet? Étaient-ils compétents pour apprécier l'information reçue? Ils se sont fiés exclusivement à l'expertise de ABGS et de Tembec, tout en réalisant, en cours de route, que le projet dérapait. La firme d'ingénieurs de Papiers Gaspésia, ABGS, n'a-t-elle pas été complaisante dans son évaluation à la baisse des coûts du projet?

## **5.8 Le nouvel ingénieur-conseil**

À la suite de sa décision de mettre fin au mandat de BPR, Papiers Gaspésia décide de confier le mandat d'ingénierie de l'ensemble du projet à Jaakko-Pöyry-AGBS (JP-AGBS).

Un projet en redéfinition par un ingénieur-conseil nouvellement désigné dans le processus même de son développement et de mise au point suppose que l'ingénieur reçoive un mandat assez large pour réconcilier et reconstituer l'ensemble des paramètres qui ont été retenus pour réaliser l'étude de définition et préparer l'ingénierie dans la nouvelle configuration.

Ceci n'a pas été fait, bien au contraire. Pour des raisons d'économie, le directeur de projet, au nom de Papiers Gaspésia, a donné un mandat exagérément limité à l'ingénieur par rapport aux besoins réels qu'exigeait ce projet. Il fallait que le nouvel ingénieur, JP-AGBS, fournisse au projet un support encore plus important pour compenser cette situation de rattrapage du projet. En même temps qu'elle complète l'étude de préingénierie du projet, cette firme doit prendre intimement connaissance du projet, des contraintes et caractéristiques du site, de son environnement, des personnes impliquées, des façons de faire, des volontés des partenaires, des complexités techniques et des contraintes financières. Cela dans un calendrier de projet demeuré le même qu'avant ces changements.

### 5.8.1 *Des défis importants pour les nouveaux ingénieurs*

La première partie du mandat de JP-ABGS consistait à faire une évaluation et la pré-ingénierie de projet, qui devait évidemment tenir compte des hypothèses retenues précédemment par Tembec et intégrées au concept du projet initial. JP-ABGS a préparé cette étude de pré-ingénierie du projet en dix semaines, comme le Rapport Sandwell le constate. Une estimation des coûts complétait ce travail; forcément celui-ci ne pouvait être complet.

JP-ABGS remet son estimation générale et globale à Papiers Gaspésia le 7 juin 2002, laquelle indique que le coût d'immobilisation du projet est maintenant porté à 392 M\$. Ce montant de 392 M\$ s'approche de l'estimation de 410 M\$ précédemment retenue par BPR<sup>5</sup>. Cette estimation d'ABGS ne sera pas non plus retenue par l'équipe de projet.

Des revues détaillées des données préparées par JP-ABGS se font avec la direction de Papiers Gaspésia et avec le Comité directeur du projet (steering committee). Elles aboutissent au maintien du montant retenu en avril 2002, soit 376 M\$. Ce même montant était retenu dans le plan d'affaires de CAFA en avril 2002.

La réalisation d'une étude de définition appropriée du projet de l'usine de Chandler aurait dû être associée à une évaluation détaillée des installations et du site. Alors que la firme d'ingénieurs-conseils vient tout juste d'être intégrée au projet, un tel exercice exige un délai suffisant, a fortiori lorsqu'on envisage l'intégration de parties nouvelles avec les anciennes. Le degré de complexité de cet exercice est très élevé et peut exiger un travail de vérification de plusieurs semaines (Rapport Sandwell, E-88a, décembre 2004). Cette période n'a jamais été accordée à l'ingénieur. Le manque d'informations et de connaissances approfondies du site et de l'usine va peser très lourdement sur l'échéancier et le coût du projet.

### 5.8.2 *Niveau de collaboration des intervenants au projet de l'ingénieur*

Dans l'industrie en général et dans celle des pâtes et papiers en particulier, il est considéré comme fondamental pour la réussite d'un projet, spécifiquement dans le cas d'un projet aussi complexe et important, que les équipes de l'ingénieur, de la construction et du propriétaire participent ensemble aux étapes de la préparation du projet et cela assez tôt dans le processus. Cela permet aux membres de l'équipe de construction, une fois sur le site, particulièrement les responsables de département ou d'atelier, d'être alors capables d'agir comme facilitateurs auprès des entrepreneurs. Cela permet aussi au personnel responsable de l'approvisionnement de préparer son plan de travail ainsi que les procédures et systèmes qui seront utilisés pendant toute la durée du projet. À l'usine de Chandler, rien de cela n'a été fait.

---

<sup>5</sup> BPR avait prévu une somme assez substantielle pour la partie maintenance et rénovation des équipements existants.

La Commission a constaté que l'interrelation qui doit nécessairement exister entre l'ingénieur et le gérant de construction n'existait pas à ce moment-là, avec les conséquences que l'on peut imaginer facilement. En mars 2002, Tembec avait deux personnes en première ligne, quelques autres en support à l'occasion, mais elles étaient en nombre insuffisant pour atteindre un résultat correspondant au calendrier fixé pour les travaux.

L'implication du nouvel ingénieur sur le chantier n'a pas été simple. Selon le témoignage de Carl Gagnon, directeur de l'ingénierie pour ABGS sur le projet de Chandler (16 décembre 2004), ce sont les ingénieurs de l'équipe de projet de Tembec qui agissaient comme représentants du client. Jusqu'à la fin juin 2002, l'essentiel de leur temps se passe à Montréal, au bureau d'affaires d'ABGS avec comme principal objectif de planifier et préparer l'ingénierie du projet et s'assurer de demeurer à l'intérieur de l'enveloppe de 376 M\$. L'équipe de Tembec joue un rôle important à ce moment-là, elle a en main la définition de projet par BPR ainsi que certains plans d'ingénierie de détail. L'ingénieur JP-ABGS doit suivre alors les recommandations et décisions des membres de cette équipe.

Dans ses réponses au questionnaire de la Commission, Carl Gagnon précise qu'à ce stade de leurs interventions, les ingénieurs ont travaillé sur l'agencement « on line » du PTM et de la machine à papier. Mais les autres parties du travail sur les plans du chantier (*balance of plant area*) n'en étaient qu'au stade préliminaire.

L'ingénieur Gagnon précise encore dans ses réponses, qu'il n'a aucune idée comment l'échéancier principal d'approvisionnement et de construction s'est déployé en échéanciers logiques de construction pour chaque secteur. Il ne savait pas non plus qui était responsable de l'approbation de ces échéanciers logiques. Les services de l'ingénieur étaient limités. Papiers Gaspésia et le gérant de projet se sont réservés de nombreux services complémentaires.

Pourtant l'ingénieur représente une personne clef sur un chantier de construction. Dès le début, différents rapports externes ou internes indiquaient que l'équipe JP-ABGS connaissait des difficultés prévisibles pour prendre rapidement connaissance des caractéristiques et des contenus du projet. Elle éprouve également des difficultés à avoir tout le support et l'écoute de l'équipe Tembec qui était trop réduite pour répondre aux besoins. En fait, cette équipe intégrée des intervenants au projet, si nécessaire au bon fonctionnement, n'a pas existé. Cela n'a pas facilité la préparation efficace du lancement du projet. Les répercussions et les conséquences se sont faites sentir sur la suite du projet.

## 5.9 Le concept choisi

### 5.9.1 *Le concept design-construction*

En choisissant le concept *design construction*, Papiers Gaspésia manifeste son intention de procéder à la réalisation du projet dans les meilleurs délais. Ce concept a pour objectif de réaliser ensemble et en parallèle, les fonctions de design et celles de la construction. Pour atteindre cet

objectif, il est essentiel de constituer très tôt dans le projet, des équipes de personnes ayant une solide connaissance de leurs spécialités et qui sont en plus capables de travailler ensemble. Cela exige que les personnes acceptent de travailler en étroite collaboration, tout en ayant une volonté de coopération et de mise en commun des objectifs de leurs mandats respectifs, comme de leurs compétences et de leurs connaissances. Il faut donc des équipes solides et expérimentées, intégrées dès le début auprès de l'ingénieur. Ce concept de fonctionnement suppose une collaboration positive quotidienne entre les mandataires du propriétaire et les personnes-ressources de l'ingénieur et celles du gérant de projet, lequel fait le pont avec les entrepreneurs.

Il est évident aussi que ce concept nécessite, de façon impérative, que l'échéancier et le budget soient établis dès le départ, qu'ils soient approuvés par tous les décideurs et qu'un suivi très serré soit effectué de façon continue. Ce concept exige aussi que la responsabilité des intervenants soit bien définie et s'inscrive dans une ligne hiérarchique qui ne présente aucune ambiguïté.

La structure organisationnelle et les modes de fonctionnement vécus au chantier de Chandler ne répondaient pas aux besoins et impératifs de ce concept. En effet :

- l'équipe du propriétaire n'est pas identifiée clairement. Les mandataires responsables nécessaires ne sont pas là; ils ne peuvent donc pas répondre aux questionnements de l'ingénieur;
- l'équipe de construction est absente lors des phases préparatoires auprès de l'ingénieur. En fait, l'équipe n'a pas été constituée en temps opportun. Elle ne prend forme réellement qu'à l'automne 2003, soit environ 3 mois avant que le chantier ne soit arrêté;
- l'équipe de gestion est réellement constituée d'à peine 2 à 3 personnes clefs, « qui sont au four et au moulin en même temps ». Elles ne peuvent s'impliquer en même temps dans la définition du projet, dans l'aménagement de la construction, dans les relations de travail et dans l'obtention des autorisations de toutes sortes;
- les échéanciers du projet et du chantier n'ont pas vraiment été déterminés à temps. Ils ne possédaient pas un degré de précision suffisant pour suivre l'évolution des activités.

Cette dispersion des ressources, des efforts et des activités ne permet pas le fonctionnement selon une structure organisationnelle et un mode d'opération adaptés aux besoins du projet. Le support de l'équipe Tembec se fait à demande et selon les disponibilités et le support des personnes et des moyens; en général il ne correspond pas au niveau des services et aux exigences d'un chantier de cette envergure.

### 5.9.2 *Projet accéléré (fast track)*

Vouloir réaliser un projet en mode accéléré est logique lorsqu'on choisit le concept *design construction*. Ce concept est retenu particulièrement lorsque les travaux d'ingénierie sont moins avancés et que la construction ne peut être retardée. Comme la partie design et construction se

recouper, il est nécessaire de mettre en place, en temps réel, des moyens de coordination, d'information et de communication particulièrement efficaces. Cependant tout glissement du projet dans le temps rend évidemment inefficace l'appellation *accéléré*.

Dans le concept traditionnel, l'ingénierie est plus avancée et la fonction construction en est plus dissociée. Le constructeur avance avec plus de sécurité, les plans et devis sont plus élaborés, il y a peu de changements dans l'envergure des travaux (scope) et le risque est moins grand.

Pour pallier les risques associés au mode accéléré, il faut que les liens entre tous les intervenants soient clairement définis, tenus et respectés. Il faut aussi que se développent des synergies entre les personnes afin que les équipes forment un tout et maximisent le transfert de connaissances.

En choisissant de réaliser le chantier en faisant appel aux méthodes liées au concept *design construction* et à celui du *fast track*, le maître de l'ouvrage avait aussi l'obligation de mettre en place les moyens appropriés. À t-on vraiment identifié et les enjeux et les besoins réels liés à ces deux concepts? Avait-on les moyens de ses ambitions et la capacité fonctionnelle d'opérer dans le cadre des impératifs et des besoins de ces deux grands concepts? Toutes les conditions ont-elles été réunies pour respecter rigoureusement les exigences et les obligations de ces modes de fonctionnement? La réponse est clairement NON. Il est certain que le gérant de projet n'a pas mis en place les moyens appropriés au choix de ces concepts. Il n'avait pas le personnel ni les infrastructures de gestion pour les appliquer.

Les résultats observés quant à la gestion du chantier, les nombreux problèmes rencontrés dans la programmation et la synchronisation des activités entre les entrepreneurs et les sous-traitants, les nombreuses reprises de travaux occasionnées par des modifications de dernière minute aux plans et devis démontrent que ces concepts n'ont pas été appliqués et les exigences qu'ils commandaient n'ont pas été respectées. Les objectifs dépassaient largement les capacités des gestionnaires du projet et de la construction. Le chantier n'a donc pu bénéficier des avantages que lui aurait procurés le respect des exigences liées à ces deux concepts.

Comme le choix du concept dans lequel le projet va se réaliser appartient au maître de l'ouvrage, ce dernier avait le devoir de bien en évaluer les risques avant de prendre cette responsabilité. Lorsqu'on fait partie d'une industrie lourde qui mobilise des investissements très importants, on n'a pas vraiment droit à une marge d'erreur, aussi minime soit-elle.

Il existe une littérature spécifique sur ces sujets. Elle est absolument claire et unanime sur les modes de fonctionnement, sur les conditions de succès et sur les moyens à mettre en place afin de les rendre fonctionnels. (Construction on Contracting, third edition, R.H. Lough –University of Albuquerque, N.M. et Sandwell EPC inc.).

### **5.10 L'importance de l'ingénierie dans le projet**

Les gestionnaires du projet, en choisissant de retenir Jaakko-Pöyry-ABGS comme conseillers et experts, s'appuyaient sur des personnes d'expérience et spécialisées dans les domaines répondant

aux besoins du projet. Ces ingénieurs avaient certes une feuille de route et des réalisations qui justifiaient leur présence.

En effet, Jaakko-Pöyry (JP) a établi sa notoriété auprès de l'Industrie en travaillant de concert avec des laboratoires spécialisés dans le domaine des pâtes et papiers et aussi en participant au développement de produits avec les clients et les fabricants.

À l'usine de Chandler, on visait une innovation technologique importante, nécessitant une expertise spécifique. Il est indéniable que la présence de JP et de Metso était fort opportune, puisque l'expertise locale n'existait pas. Ces deux groupes finlandais ont développé à travers le temps une synergie intéressante. De son côté, ABGS possédait les ressources compétentes dans l'ingénierie plus traditionnelle, tout en ayant aussi les personnes-ressources, au niveau du procédé, susceptibles de s'intégrer à JP et Metso.

Les niveaux de compétence et l'adéquation des expertises des ingénieurs aux besoins d'un projet ne sont pas suffisants à eux seuls pour garantir la qualité de leur contribution et de leur performance sur le chantier. En principe, la façon dont ils sont mis à contribution et la manière dont sont utilisées leurs compétences devraient influencer très largement les résultats visés. Dans le projet de l'usine de Chandler, la mise à contribution des équipes d'ingénieurs n'assurait pas l'optimisation des ressources qu'elles fournissaient au projet. En effet :

- Le maître de l'ouvrage va séparer la fonction design (ingénierie) de celle de la construction, alors qu'il a choisi de réaliser son projet suivant le concept *design construction*.
- Au moment où l'ingénieur débute ses travaux, il n'y a pas sur place l'équipe d'encadrement de la construction qui puisse suivre le projet jusqu'à la fin.
- Les liens entre les équipes ne peuvent pas s'établir faute de ressources humaines disponibles, y compris du côté construction. L'ingénieur va devoir avancer presque seul et envoyer sa documentation directement vers le site. On est bien loin de l'établissement d'une synergie entre les parties et de la création d'un *project team*. En raison de ce choix, l'ingénieur va insister sur sa limitation de responsabilité, au lieu de la partager.

Il est évident aussi qu'ABGS a conscience de la valeur d'une définition de projet exécutée avec la précision voulue pour identifier le coût d'un projet à plus ou moins 10 %. Cette règle commune aux grandes sociétés d'ingénierie est le seul moyen de donner au client l'estimation du budget en capital de son projet. Par contre, si le client exerce des pressions sur l'ingénieur afin d'accélérer l'exécution des études, les résultats risquent de ne pas offrir la même précision.

Si ABGS-JP a pu travailler à partir de sa propre banque de données pour établir les principaux éléments budgétaires de son estimation du 7 juin 2002, ses connaissances au niveau de l'inventaire, de l'état des lieux et des installations sur le site étaient limitées. Le découpage du mandat et des responsabilités confiés au gérant de projet et à JP-ABGS marginalise les responsabilités de l'ingénieur. En effet, ce dernier n'a pas la responsabilité du contrôle des coûts ni même celle de leur estimation, le propriétaire se réservant la décision de retenir l'estimation qui lui convient.

L'ingénieur n'est pas non plus responsable des contrats avec les fournisseurs. Dans les faits, il va exécuter son travail de préparation des appels d'offres suivant les conditions imposées par le propriétaire et dans le carré de sable dans lequel on le retient. Ce faisant les responsabilités professionnelles de l'ingénieur seront limitées à sa contribution. Dans un mode de fonctionnement plus traditionnel, l'ingénieur assume plus de responsabilités.

La définition de projet, obtenue à partir des calculs et des analyses de l'ingénieur, devient la référence pour son suivi. Il arrive assez souvent que le propriétaire intervienne dans la définition du projet par ses propres ingénieurs. S'il choisit d'agir ainsi, il doit alors s'impliquer dès le début des études et partager avec l'ingénieur toute l'information et faire avec lui les négociations qui conduisent à la définition définitive du projet et à son estimation finale. En effet, l'ingénieur cherche toujours à établir une fourchette budgétaire qui respecte le meilleur coût et les délais fixés par le client.

JP-ABGS a travaillé de concert avec quelques personnes-ressources de Tembec et du propriétaire, en s'écartant des normes qui soutiennent le concept *design construction* et le mode *fast track*. Lorsqu'il commence les travaux d'ingénierie de détail en juillet 2002 (voir annexe B - Rapport Sandwell), les effectifs JP-ABGS sont en place, en quantité et nombre suffisants. Par contre, le gérant de projet ne dispose que du directeur de Projet, M. Rigato, du responsable de l'ingénierie, M. Duff et du contrôleur des finances, M<sup>me</sup> Ducharme. Cela est insuffisant.

Mis à part Al Duff, qui peut se dédier plus spécifiquement à la partie ingénierie du projet, les deux autres personnes, M. Rigato et M<sup>me</sup> Ducharme, ont de multiples responsabilités autres, qui les occupent à plein temps.

Le p.-d. g. de Papiers Gaspésia n'est présent que 10 % de son temps dans les premiers mois de désignation. Une équipe de gestion aurait dû être constituée et mise en place au moment ou très peu de temps après la signature de la convention de gestion de projet, selon les règles qui gouvernent les grands projets (Rapport Sandwell, p.13).

À défaut de la mise en place de cette équipe, Tembec aurait dû élargir le mandat d'ABGS à la surveillance sur le chantier.

Papiers Gaspésia n'ayant pas affecté les personnes ni mis en place les outils de gestion requis en temps voulu, s'exposait fatalement à une gestion déficiente. Le chantier ne pouvait espérer afficher une performance élevée. On ne peut pas réinventer la roue. Il y a des règles minimales qui doivent être respectées, ce qui n'a pas été le cas dans le projet de l'usine de Chandler.



---

CHAPITRE **6**

# LA GESTION DU PROJET

---



## 6.1 La régie du Projet

La gestion du Projet de Papiers Gaspésia a souffert d'un manque de leadership, lequel est pourtant si nécessaire à un projet de cette envergure. En effet, ni le Fonds ni SGF Rexfor n'avaient les compétences et les capacités d'assumer eux-mêmes ce leadership. Ils s'en étaient remis à l'autre partenaire pour se charger de cette fonction. Tembec, selon les évaluations faites par les autres partenaires, avait l'expérience nécessaire pour mener à bien un tel projet. Cependant, ayant accepté par contrat avec Papiers Gaspésia, s.e.c., la gérance du Projet, Tembec se retrouvait en conflit d'intérêts, comme fournisseur de services.

L'absence d'un leadership réel et efficace sur le chantier de la Gaspésia s'est manifestée d'une manière constante. Cela a affecté la qualité de la gestion du chantier.

Comme on l'a expliqué, il y avait confusion dans les rôles des dirigeants de Papiers Gaspésia. La structure organisationnelle mise en place au chantier de Chandler amenait un peu tout le monde à intervenir sans hiérarchie précise. Sur les grands chantiers, le grand nombre d'intervenants, qui représentent souvent plusieurs entités dont les rôles sont entremêlés, contribue à créer des situations difficiles à gérer. Seule la clarté et la précision des structures assurent le bon déroulement des différentes opérations. Le chantier de Chandler ne brillait pas parmi les meilleurs à ce chapitre.

Les faiblesses de la structure organisationnelle seront amplifiées par le choix du concept *design construction* qui sera retenu pour ce projet. Ce concept nécessite une organisation basée sur le travail d'équipe, la bonne communication et la confiance, ce qui permet des prises de décisions rapides suivant des lignes directrices claires.

## 6.2 L'équipe de Projet aussi appelée équipe de construction

La confusion des rôles et des responsabilités entre l'équipe de projet du propriétaire, Papiers Gaspésia et l'équipe de Tembec, gérant de Projet, va exister durant toute la période du Projet. En effet, les orientations et la direction à prendre sont définies par le directeur de projet Rigato, qui prétend remplir ce rôle au nom du propriétaire, alors qu'il assume par ailleurs la pleine responsabilité de la gérance du Projet pour le compte de Tembec, même s'il affirmait ne pas être l'homme de Tembec. Il sera difficile de distinguer dans l'équipe de construction le personnel qui appartient à Tembec de celui qui appartient à Papiers Gaspésia.

En raison de l'absence, au tout début de la construction, de l'adoption d'un cheminement critique englobant la construction et la mise en route du Projet, l'affectation du personnel de gestion de la construction s'avèrera inopportune et inadéquate. En fait, la mobilisation des ressources va répondre à deux périodes différentes du Projet :

- 1) La première, entre mars 2002 et août 2003, sous la direction d'Émilio Rigato qui agit comme directeur de Projet et qui laisse peu d'initiative au directeur de la construction, Robert Cloutier.

Rigato est convaincu que le Projet peut se réaliser avec les moyens du bord, sans avoir à suivre les règles qui prévalent dans les grands chantiers, il agit comme s'il s'agissait d'un arrêt temporaire (*shutdown*).

- 2) La deuxième fait suite à l'expulsion de Rigato du chantier, le 6 août 2003. Il est remplacé par Al Duff, qui va s'atteler à deux tâches principales : en premier lieu, combler les besoins en ressources humaines au niveau de la gestion de la construction, en second lieu, mettre en place les outils de gestion appropriés, gravement déficients. Denis Beauséjour, le p.-d. g. de Papiers Gaspésia, va l'aider dans sa tâche à partir de novembre 2003.

Un nouveau directeur de la construction, Luigi Nardella, va succéder à Robert Cloutier avec des pouvoirs renforcés. Malheureusement, Nardella retenu par ses obligations chez Kruger, ne sera disponible que 10 jours avant le 30 janvier 2004.

Tout au long du chantier, les personnes essentielles à la gestion du Projet et de la construction seront mises en place avec beaucoup de retard.

On notera parmi les personnes-clés :

- Le directeur du service de contrôle des coûts et de la comptabilité du Projet, Barry Mc Gregor, qui arrive le 1<sup>er</sup> décembre 2002. C'est douze mois trop tard : il aurait dû commencer depuis le bureau de l'ingénieur, lorsque BPR faisait la révision de la définition de projet.
- Le directeur des achats, Robert Bunelack, arrive en juin 2003, soit six mois trop tard. Il aurait dû être prêt à travailler auprès des ingénieurs au moment où débute l'ingénierie de détails.
- Le responsable de l'échéancier et coordonnateur de la productivité, Jean-François Martel, arrive le 18 août 2003 après la mise à l'écart de monsieur Rigato. Lui aussi aurait dû travailler auprès des ingénieurs, puis sur le site, depuis près de dix mois.
- Le responsable du magasin et de la réception arrive en août 2003, soit sept mois trop tard.
- Certains responsables de département, qui devaient agir comme coordonnateurs et apporter leurs connaissances du procédé et de l'opération aux gens de la construction, ne seront présents sur le chantier qu'en août 2003 pour le PTM et, octobre 2003, pour la machine à papier, c'est-à-dire environ un an trop tard.
- De nombreux coordonnateurs importants (génie civil, électricité, mécanique, tuyauteurs, etc.) ne se joignent à l'équipe qu'entre mars et novembre 2003. Là aussi, avec entre six à douze mois de retard.
- L'administrateur des contrats arrive le 28 octobre 2003, alors que le Projet est à la veille de s'arrêter, soit 18 mois trop tard.
- Le directeur de la construction, Robert Cloutier, qui a agi d'avantage comme gestionnaire de contrats qu'à titre de directeur de la construction, occupera son poste, d'octobre 2002 jusqu'à septembre 2003. En fait, c'est le directeur de Projet, Émilio Rigato lui-même, qui exercera les

fonctions de directeur de la construction. Voilà une situation tout à fait inacceptable sur un contrat de cette envergure.

Il était dès le départ impensable de couvrir les besoins d'un chantier aussi complexe, avec si peu d'organisation et sans un personnel expérimenté et mobilisé au moment approprié. Ce n'est qu'avec l'arrivée de Luigi Nardella, en novembre 2003, qu'on mobilisera plus de 40 personnes, en supervision pour la construction (Rapport Sandwell, annexe 2C).

### 6.3 L'équipe administrative du Projet

L'équipe administrative est pratiquement inexistante par rapport aux services que le gérant de Projet doit couvrir. Un projet de cette envergure nécessite du personnel compétent, expérimenté et familier avec les processus et les modes de fonctionnement, les procédures de chantier et l'administration d'un projet industriel. Il requiert la disponibilité d'une documentation claire et précise sur les travaux, les règles et les modes de fonctionnement ainsi que des outils administratifs qui permettent d'effectuer le suivi et le contrôle appropriés.

Généralement, l'administration d'un projet, aussi important que celui du chantier de Chandler, nécessite au minimum la présence des équipes suivantes :

- une équipe de contrôle des coûts;
- une équipe de traitement de la documentation;
- un secrétariat;
- une équipe de commis au projet.

Normalement, ces équipes sont constituées dès le démarrage du projet et s'intègrent à l'équipe de l'ingénieur, dans les bureaux de ce dernier, afin de se familiariser avec les caractéristiques et les modes de fonctionnement du projet. Par la suite, elles se transfèrent graduellement sur le site.

Papiers Gaspésia n'a pas le personnel d'encadrement nécessaire au démarrage du chantier. Elle n'est pas en mesure d'offrir ni la documentation ni le support requis aux entrepreneurs.

On peut citer l'exemple de Patsie Ducharme, qui est désignée pour prendre en charge les fonctions de contrôleur financier. Elle a peu de personnes à son service, alors que son équipe doit assurer dès les premiers mois du chantier, à la fois la comptabilité de l'usine et celle du Projet (contrôle des coûts, etc.). Elle est aussi responsable des relations avec les prêteurs, les banques, les assureurs et avec les percepteurs des taxes. Elle assure la production de rapports financiers de toutes sortes, tout cela à partir de moyens techniques rudimentaires. Par exemple, les chèques et la paie se font à la main. Son personnel travaille sur place au chantier ou à partir de Montréal, ce qui, suppose alors de nombreux déplacements et pertes de temps. Cela influence la disponibilité et la performance, occasionne des délais et réduit la capacité à établir la planification et les procé-

dures nécessaires au suivi. Les attentes à l'endroit du personnel sont plus grandes que sa capacité à y répondre.

Les éléments essentiels à la bonne gestion du projet ont été mis en place goutte à goutte, au fur et à mesure que les ingénieurs avançaient dans leur travail et que les décideurs en convenaient. Les investissements dans les infrastructures administratives n'avaient pas la priorité. Cela explique également, dans une certaine mesure, les retards à structurer la gestion du chantier d'une manière appropriée.

#### 6.4 Le manque de préparation et de personnel

Lorsque le chantier commence en mai 2002, on est loin d'avoir en mains un plan de construction et un plan d'approvisionnement, puisque le développement du plan d'ingénierie s'amorce à peine.

On ne peut que constater que le Projet et le chantier démarrent alors que le gérant de Projet n'a pas fait une analyse détaillée des éléments suivants à prendre en compte, à savoir :

- une évaluation pertinente des besoins d'ingénierie de détail, en tenant compte de la complexité résultant de l'intégration des équipements neufs avec des équipements anciens ainsi que des espaces nouveaux ou réaménagés avec des espaces que l'on conserve;
- l'ingénierie de détail de la partie ancienne;
- le processus de gestion des approvisionnements;
- le système de contrôle des coûts et d'avancement des travaux par rapport au budget et au calendrier de réalisation.

L'ingénieur ne possédait pas le niveau de connaissance des lieux auquel on peut généralement s'attendre. De multiples exemples illustrent les conséquences de cet état de fait. Les entrepreneurs recevaient des bons de commande pour exécuter des travaux selon des spécifications imprécises ou non conformes à la réalité des lieux.

Ainsi :

- L'entreprise RIAL veut monter ses chemins de câbles. On lui signale que les passages indiqués sur ses plans doivent être occupés par des tuyaux! Elle se prépare à poser ses équipements sur un site donné, on modifie son arrangement.
- L'entreprise Gastier doit installer la calandre, un des équipements les plus encombrants. Celle-ci ne passe pas par la porte. Il faut modifier la voie de passage, en creusant le sol.
- Un autre entrepreneur, AMI, selon ses rapports, est confronté à la mauvaise identification des parties existantes, drains de toit non identifiés, colonnes, fils électriques, etc. et à l'interférence que cela crée avec ses travaux.

Il est bien évident que l'interface entre les parties anciennes, notamment les espaces à démanteler, nécessitait une connaissance assez précise de l'état des lieux pour réussir l'intégration de nouveaux équipements.

On ne peut admettre que la taille de l'équipe de gestion du Projet ait été augmentée au fur et à mesure que ce dernier prenait de l'ampleur. Le Projet, en effet, avait besoin de beaucoup plus de personnel et surtout, beaucoup plus rapidement que ce que lui a procuré le gérant de Projet.

Même Tim Brown, du bureau-chef de Tembec, pointe l'incompétence du personnel et le manque de ressources, en général, chez Papiers Gaspésia, dans un mémo du 21 juillet 2003 où il répond à une demande d'assistance pour le système informatique (E-35). On doit conclure que Tembec laissait Papiers Gaspésia se débrouiller avec une équipe déficiente. Brown feint d'ignorer que Tembec était le gérant de Projet lorsqu'il écrit : « *this project was not set up and run like a typical Tembec project* ».

## 6.5 Les systèmes de contrôle de gestion

En fait, on mettait encore des systèmes de gestion en place et on recherchait activement du personnel à la fin de l'année 2003, à peine quelques jours avant que le Projet ne soit arrêté. C'était pour le gérant de Projet bien mal comprendre l'ampleur de la tâche qui lui était dévolue.

De décembre 2001 à juin 2003, bien que d'importants et nombreux déboursés aient été générés, les informations financières étaient compilées sur une base de caisse à l'aide du logiciel Excel. Aucun système comptable n'avait été mis en place avant cette date. Le fait de tenir une comptabilité sur le chiffrier Excel limite l'information financière, puisque le chiffrier Excel n'est pas un logiciel comptable. Le mode comptable utilisé par Papiers Gaspésia, s.e.c., était une comptabilité de caisse, au lieu d'exercice, comme le veut la pratique normale en entreprise (Rapport Leclerc, E-87b, p. 86).

Au cours du mois de juillet 2003, la direction de Papiers Gaspésia, s.e.c. a débuté l'implantation d'un système comptable nommé ROSS. Ce système comptable est le même que celui utilisé par Tembec pour ses propres opérations. Mentionnons que les données comptables ne sont pas directement saisies dans le système ROSS; elles sont saisies préalablement dans le système INDUS et par la suite, transférées de INDUS sur ROSS.

Une grande partie du support technique était assurée par le personnel de Tembec. Le transfert et le traitement des données étaient gérés par le siège social de Tembec au Témiscamingue. C'est dans le courant du mois d'août 2003 que le processus d'émission des chèques fut informatisé. Lorsque le système ROSS est devenu fonctionnel au cours du mois de septembre 2003, plus de 200 M\$ avaient déjà été déboursés, représentant près de 2 700 chèques.

Entre le 17 décembre 2001 et le 26 septembre 2002, il semble qu'aucun système n'ait été mis en place pour effectuer un contrôle budgétaire adéquat. Au niveau du suivi des coûts, aucun système de gestion ne fut implanté avant le mois de mars 2003. De plus, selon les informations obtenues,

le système implanté, soit INDUS, a connu plusieurs défaillances entre les mois de mars et octobre 2003. Ce système n'aurait été fonctionnel qu'aux environs du mois de novembre 2003, soit deux à trois mois avant la fermeture du chantier.

Le 9 novembre 2003, monsieur Pierre Laplante, ingénieur et vice-président, gérance de projet à la SGF, produit un rapport (E-64) suite à sa vérification au chantier de Chandler, du 3 au 5 novembre 2003. Son rapport fait suite à une demande du Comité directeur, le 23 septembre 2003, d'effectuer une revue des systèmes de contrôle en place et de formuler au besoin des recommandations appropriées. Monsieur Laplante émet les commentaires suivants :

*« Le lien entre les budgets, les soumissions reçues et le suivi des coûts par contrat et par « Activités » est très difficile à faire; la corrélation globale est quasi impossible à atteindre.*

*Les gestionnaires de construction doivent suivre les coûts par contrat pour connaître l'état des sorties d'argent et pour gérer les fournisseurs mais ne peuvent utiliser le système EMPAC qu'ils doivent tout de même alimenter. »*

On constate que plusieurs intervenants n'étaient pas satisfaits des systèmes de gestion et de contrôle qui étaient en place chez Gaspésia. Les vérificateurs Deloitte l'ont eux-mêmes noté. L'implantation de ces systèmes s'est effectuée sur une trop longue période de temps compte tenu du volume d'information financière et du suivi rigoureux qui devait être réalisé. Certains représentants des partenaires au comité de vérification souhaitaient confier à Deloitte un mandat de vérifier les systèmes de contrôle en place. Cependant, ce mandat n'a pas été octroyé pour éviter une dépense jugée trop élevée (environ 26 000 \$)...

Au niveau des systèmes mis en place pour la gestion, le Rapport Sandwell (page 16, E-88a) confirme ce qui a été constaté par Amec, les ingénieurs des prêteurs, tout au long du chantier à savoir :

- la direction du Projet n'a pas mis en place les systèmes appropriés pour contrôler le coût et l'échéancier de l'ouvrage;
- l'estimation des coûts d'immobilisation ne s'est pas traduite par un plan d'approvisionnement, lequel aurait permis de contrôler les coûts par bons de commande et contrats de construction;
- les coûts d'immobilisation ont été réestimés plusieurs fois durant le Projet;
- il n'y a pas eu de rapport d'approvisionnement qui aurait permis de contrôler et de suivre tout le matériel fourni par le propriétaire aux entrepreneurs sur le site à partir de l'achat initial;
- il n'y a pas eu d'échéancier par cheminement critique pour assurer que les livraisons du matériel et les travaux de construction respectent les délais.

## 6.6 Les frais de gestion de la construction

Le budget alloué à l'organisation et à la gestion du chantier est un autre indicateur soulignant le fait que le gérant de Projet n'a jamais assuré un contrôle effectif de la construction. En effet, comme l'indique le Rapport Sandwell (page 9), le budget pour ces fins a varié depuis le budget initial (novembre 2001) de 8 M\$, comme suit :

Budget approuvé (28 octobre 2002)	5 000 000 \$
Budget révisé (2 mai 2003)	2 758 089 \$
Budget approuvé (15 octobre 2003)	8 300 000 \$

Ce poste sera même porté à 22 M\$ en janvier 2004 (annexe 11B, Sandwell), ce qui indique qu'on avait complètement perdu le contrôle du Projet.

Les gestionnaires du Projet, avec la bénédiction des autres intervenants, ont souvent transformé les chiffres, afin de maintenir l'illusion que le Projet pouvait se faire selon l'objectif du budget, notamment en traitant de manière subjective l'appréciation de certains postes budgétaires qui auraient dû être évalués avec grande précision dès le départ. Cette façon de faire pouvait donner l'impression que tout était sous contrôle...

## 6.7 Retards et dépassements des coûts

Tout au cours de la réalisation du chantier, des alarmes qui venaient de différentes sources et de façon répétée mettaient sévèrement en doute la gestion et le déroulement des opérations.

Dès le 18 mars 2003, une augmentation du budget en capital, à hauteur de 396 M\$, est présentée au Comité directeur, soit une hausse de 20 M\$. L'essentiel de cette augmentation vient de changements à l'envergure du Projet, qui normalement est gelée quand la décision de procéder est prise. Une augmentation d'envergure est toujours très onéreuse et affecte les échéances du projet. Il est alors évident qu'un apport de nouveau capital doit être envisagé par les partenaires. Si le budget est modifié, ils devront investir eux-mêmes les fonds additionnels pour respecter les ententes avec les prêteurs.

Le 2 avril 2003, Amec présente le rapport d'une nouvelle vérification au préalable (due diligence) aux prêteurs :

- 1- Dans la section traitant de l'échéancier de la construction, il est noté que le Projet est toujours programmé pour démarrer le 30 juin 2004.
- 2- Selon le rapport de Papiers Gaspésia (Mill Modernization) de janvier 2003, l'ingénierie était en retard de 9 %, alors que selon le rapport de février 2003 (le dernier dont Amec a pris connaissance), le retard indique 12 %.

- 3- La construction est en retard de 4 semaines. Amec précise que si un échancier à jour détaillé du Projet existait, le retard pourrait être précisé de façon plus fiable.
- 4- L'échancier de construction détaillé n'existant pas, il est impossible d'obtenir le cheminement critique.
- 5- Les gestionnaires se disent confiants de rattraper ce retard mais, comment cela est-il compatible avec le fait que les outils de contrôle de gestion ne sont toujours pas disponibles?

Voici, sous forme schématique, l'évolution des retards sur les calendriers de l'ingénierie et de la construction durant les travaux entrepris :

## AVANCEMENT GLOBAL DES TRAVAUX ET RETARDS

Prévision initiale : pâte sur la toile de la machine à papier, le 1<sup>er</sup> juillet 2004

RÉFÉRENCES	INGÉNIERIE	CONSTRUCTION
<p>1-AMEC – déc. 02 à janv. 03 (E-19v)</p> <p>Les tensions, entre les travailleurs de l'usine et les travailleurs de la construction, s'aggravent et sont considérées par Amec comme une source potentielle de délais. La même problématique existe entre les travailleurs spécialisés de Metso et les travailleurs de la construction. Il n'existe toujours pas d'échéancier de construction programmé, ni d'échéancier de réalisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Août 2002 – le retard est de 3 %</li> <li>• Sept. 2002 – l'écart va en s'amplifiant et passe de 3 % à 9 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En septembre 2002, il y a environ 2 semaines de retard dû à la démolition et au démantèlement, l'ingénierie de détails sur le travail à accomplir et conflits avec les entrepreneurs.</li> <li>• En janvier 2003, le retard sur le chantier atteint 3 semaines, dû aux délais dans l'attribution des contrats et au manque de préparation sur le site.</li> </ul>
<p>2-AMEC – fév. 03 (E-19e)</p> <p>L'écart sur l'ingénierie peut s'expliquer par des changements d'envergure du Projet (25 éléments).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Février 2003 – le retard augmente à 12 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le retard sur la construction est de 4 semaines.</li> <li>• Ces retards sont attribués principalement à la démolition et au génie civil.</li> <li>• On découvre aussi des problèmes dans la partie ancienne de la machine (rénovation et réparation de bassins).</li> </ul>
<p>3-AMEC – mars-avril-mai-juin 2003 (E-19f)</p> <p>Metso se plaint du fait qu'il n'existe pas d'échéancier réaliste de la construction ni d'essais de démarrage. De nombreux retards sont aussi générés par des délais dans les prises de décisions de Papiers Gaspésia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En mars, l'ingénierie prend un retard de 14 % et augmente à 15 % en avril, mai, juin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metso indique qu'il n'y a pas d'adéquation entre l'échéancier de construction, qui cible la fin de la construction au 15 mars 2004 et le démarrage au 1<sup>er</sup> avril 2004. Et ensuite, il faut ajouter 12 semaines pour les tests et essais.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'installation des équipements mécaniques ne respecte pas le calendrier en raison de délais sur les fondations et à la livraison des équipements.</li> <li>• Gaspésia propose des gains de 8 à 10 % au niveau des heures gagnées, ce qui est considéré par Amec comme très difficile à réaliser et très audessus de ce qu'ils atteignent généralement sur les autres chantiers.</li> <li>• En considération de ce qui précède, la date de démarrage ne peut être prévue que pour juillet 2004.</li> <li>• Rexfor indique dans son rapport mensuel qu'un retard d'un mois doit être envisagé.</li> </ul>		<p>Il y a donc un retard total au Projet de 10 semaines.</p>
<p>4- AMEC – juillet 2003 (E-19g)</p> <p>On estime que le maintien de la date de démarrage, conservée au 30 juin 2004 va mettre beaucoup de pression sur le budget; 900 travailleurs en même temps sur le chantier semble trop. Il existe une possibilité de repousser la date de démarrage à septembre 2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ingénieur est toujours en retard de 11 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construction est complétée à 18,66 % à la fin de juillet, soit un avancement de seulement 2 % par rapport à juin.</li> </ul>
<p>5- AMEC -- août 2003 à septembre 2003 (E-19j)</p> <p>Amec mentionne que l'ingénierie prend du retard en raison des délais occasionnés par PG pour prendre des décisions. GASPÉSIA entreprend une analyse pour vérifier si le démarrage peut être reporté maintenant en octobre 2004. Le 30 septembre 2003, la progression de la construction est à 24,7 % . 509 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le retard est de 8 %.</li> <li>• Des éléments critiques sont mentionnés au niveau des activités suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- condition de l'équipement qui doit être réusiné ;</li> <li>- l'atelier des produits chimiques pour le PTM;</li> <li>- la commande du Wet-End Chemical;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GASPÉSIA maintient toujours son calendrier pour une fin du chantier de construction au 30 juin 2004, alors que l'avancement indique un retard de 10 %.</li> <li>• Le pourcentage de réalisation total est de seulement 25 %.</li> </ul>

<p>heures-personnes ont été utilisées sur une prévision de 1 300 000 heures-personnes. Le déficit de réalisation est alors de près de 13 %.</p>	<p>- la logique du procédé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alors que GASPÉSIA prévoyait augmenter sa progression à 10 %, la progression se limite à 5 %.</li> </ul>
<p>6- AMEC : Rapport n° 7, sept.-oct. 2003 (E-19k) La mise en parallèle des activités correspondant aux échéanciers de construction, de test et essais et des activités de démarrage va demander un niveau extrêmement élevé de coopération de la part des travailleurs, des fournisseurs et des entrepreneurs. Il faut absolument développer un cheminement critique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En septembre-octobre 2003 JP/ABGS mentionne encore toute une liste de changements ou additions au Projet (18 au total). Le retard sur l'ingénierie est de 6 %. On insiste sur l'urgence de voir PG prendre des décisions définitives sur de nombreux éléments en suspend (approbation du « lay out », du concept... etc.).</li> <li>• Les retards sur l'ingénierie de détail entraînent des retards sur l'émission des contrats. On fait toujours état du degré d'urgence de voir PG accélérer sa prise de décision auprès de l'ingénieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les échéanciers commencent à être mis en place.</li> <li>• La réconciliation de l'information documentaire n'est pas facile. Tout cela reste à être raffiné.</li> <li>• La courbe de réalisation par rapport à la nouvelle courbe de l'estimé révisé montre un écart de 2 % sur le nouvel échéancier et de 28 % par rapport à la courbe initiale. Amec souligne qu'une progression de 8 % à 10 % par mois doit être atteinte pour rencontrer l'échéancier révisé. Amec considère que cela est hors d'atteinte.</li> </ul>
<p>7- AMEC – novembre 2003 (E-19L) Les problèmes de congestion autour de la machine réduisent l'efficacité des entrepreneurs. Metso envisage de réaliser certains travaux de machinerie sur la partie ancienne de la machine sur le site même. De nombreux problèmes de productivité se poursuivent dans d'autres secteurs (PTM, PM, tuyauterie, etc.). Au rythme actuel, 1,7 million d'heures-personnes ne seront pas suffisantes pour finir la construction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le retard à l'ingénierie n'est plus que de 4 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les travaux mécaniques sur la machine accusent 2 mois de retard. Un nouvel échéancier a été préparé prévoyant un démarrage le 1<sup>er</sup> nov. 2004. Amec considère cette échéance comme plus plausible, tout en soulignant que ça reste extrêmement difficile à réaliser. Il faudra : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une amélioration significative de l'efficacité du chantier (productivité des travailleurs);</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PG devra prendre position en ce qui concerne les horaires de travail (50 heures versus 40 heures);</li> <li>- résoudre le problème contractuel avec Gastier, un entrepreneur majeur sur le chantier;</li> <li>- développer un cheminement en ligne, intégrant les analyses de la construction, de l'approvisionnement et de l'échéancier de démarrage.</li> <li>• L'échéancier indiquant la progression réelle n'est pas disponible. La productivité est toujours faible. La progression du chantier est à 33,2 % au 28 novembre 2003, alors que 730 000 heures-personnes ont déjà été utilisées...</li> </ul>
--	--	---

## CONCLUSION

Aucun autre rapport ne sera remis avant l'arrêt du chantier. Amec n'a été prévenue que le 30 janvier 2004 de l'arrêt du chantier.

- Amec n'a plus reçu d'information sur le chantier, après son rapport de novembre 2003.
- Toutes les tentatives d'Amec d'obtenir de l'information sur le chantier durant le mois de janvier 2004 sont restées sans réponse.
- Amec n'a pas eu un seul contact avec le Comité directeur en décembre 2003 et janvier 2004 (son représentant devait normalement assister au Comité du 20 janvier 2004).

Au 31 janvier 2004, le pourcentage de réalisation de la construction sera approximativement de 42 %. On projette un besoin de 2,3 M\$ d'heures-personnes pour amener le chantier à son terme. Est-ce réaliste? Il est bien difficile pour la Commission de se prononcer. Aucune évaluation statistique, ni prévision mise de l'avant par Papiers Gaspésia ne semble crédible. Comme nous l'avons largement commenté, l'absence d'outils de mesure, de processus de contrôle ainsi que le manque d'intégration des activités dans un échéancier global ne permet pas de valider les données.

Il est connu depuis le tout début que le budget global du Projet n'a aucune marge de manœuvre. Lorsque surviennent des modifications aux plans, des surprises pendant les travaux, des imprévus, la tendance est alors de procéder à des réaménagements de budget afin d'absorber ces besoins nouveaux sans jamais prévoir des additions à l'enveloppe globale du Projet. Quoiqu'il arrive, le budget en capital est maintenu à 376 M\$. On refait l'habit, sans jamais l'agrandir, même si l'utilisateur prend du poids. Sans compter que, chaque fois, d'autres surprises peuvent survenir, alors que les ajustements existants ne les prévoient pas.

Personne ne se demande si le gérant de Projet a encore la capacité de réaliser le Projet ni ne s'inquiète de savoir si ses méthodes peuvent avoir une incidence sur les engagements pris auprès des entrepreneurs. À-t-on la certitude de pouvoir les payer?

Dans son rapport du 11 août 2003 (E-19j), Amec indique aux prêteurs que :

- les évaluations de coûts du Projet ne sont pas disponibles;
- l'échéancier d'avancement du Projet n'existe pas, ce qui signifie ni plus ni moins qu'on ne sait pas où on en est;
- plus de la moitié du budget est déjà engagé;
- la participation des partenaires doit être augmentée avant d'aller plus loin;
- si 91 % des coûts des équipements sont connus (178 M\$ sur 196 M\$), le risque principal vient des coûts inconnus du matériel de construction et de la main-d'œuvre.

De son côté, le gérant de Projet laisse croire, selon ses propres évaluations, qu'il y a des éléments favorables dans le déroulement du chantier, à savoir :

- une possible économie de 6 M\$ sur les équipements. On peut cependant se questionner sur cette économie alors que l'on est encore loin d'avoir évalué l'impact des changements d'envergure encore à venir. En effet, l'ingénieur Jaakko Pöyry et Metso poursuivent leurs travaux sur le développement du procédé;
- que les quelques problèmes de relations du travail identifiés sur la construction sont en train d'être résolus;
- que certains changements à l'envergure (scope), identifiés par JP et Metso, ne sont peut-être pas essentiels selon le Comité directeur. Le Comité s'illusionnait.

En raison des nombreux changements apportés à l'étendue du Projet entre mai 2002 et août 2003, le conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia, à sa réunion du 26 août, a commandé une réestimation complète des coûts du Projet. Cette réestimation ouvre la porte à un nouveau budget, qui sera finalement approuvé le 15 octobre 2003, soit plusieurs mois après que cette révision ait été demandée.

Il est intéressant de noter que dans ce nouveau budget, le coût direct en équipement passe de 315 M\$ à 372 M\$, soit un écart défavorable de 57 M\$. Cette augmentation s'explique ainsi :

- 1- environ 12 M\$ pour l'atelier de produits chimiques, le PTM et la MP; ces coûts étaient initialement prévus par BPR. L'équipe de projet de Tembec avait supprimé le procédé de gestion automatique en juin 2002. Metso et JP émettent une forte recommandation de revenir sur cette décision, car l'automatisation du procédé est une des conditions pour obtenir la régularité dans la production;
- 2- Metso et JP demandent que la cuisine de couchage soit aménagée afin de répondre aux besoins réels du procédé. Le secteur de l'énergie nécessite aussi un investissement plus substantiel... la chaudière est ancienne... il y a beaucoup plus à faire;
- 3- Le poste réservé pour les autres besoins du Projet passe de 3,2 M\$ à 7,5 M\$, soit une variation de plus de 4 M\$ et les études ne sont pas finies ! Les probabilités de voir encore augmenter les coûts affectés à ce poste sont grandes.

À son rapport d'expert, Sandwell joint l'extrait d'un rapport mensuel des ingénieurs du Projet Jaakko Pöyry, sous la rubrique « *Concerns and critical activities for november 2003* » se lisant : « *Carry out condition tests for equipment that is to be re-used (i.e. pumps, HVAC equipment, etc.)* ».

Cela démontre que le budget d'octobre 2003 ne tenait pas compte de ces coûts pourtant mesurables, car les tests n'étaient pas encore réalisés. Le budget d'octobre 2003 ne peut qu'augmenter.

Quant aux coûts indirects, on laisse apparaître dans ce même budget une économie au poste « constructeur : services et vérifications » alors que le commissioning n'est même pas encore préparé. Il aurait fallu plutôt adopter l'attitude contraire, puisque le directeur de Projet, Al Duff, dans un rapport de Papiers Gaspésia d'octobre 2003 (E-63-9), témoigne de sa grande inquiétude sur ce sujet : On ne sait pas où on va dans cette activité... les personnes-ressources ne sont pas en place. Il s'agit là, dit-il, d'un point extrêmement critique du Projet. Chaque mois de retard apporté au démarrage aurait un effet de plusieurs millions sur les coûts indirects.

Tous ces changements, bien entendu, ont un effet sur les évaluations de coûts remises par les entrepreneurs.

En résumé, le budget de 493 250 532 \$ d'avril 2002 était utopique. Voici comment il a évolué :

## Évolution du budget du Projet entre avril 2002 et janvier 2004

	Budget initial Avril 02	Budget Mai 2003	Budget Oct. 2003	Budget Janvier 2004	Écart Entre avril 2002 et janvier 2004
<b>CONSTRUCTION</b>					
Équipement, matériel	260 243 \$	221 292 \$	216 879 \$	258 014 \$	(2 229 \$)
Main-d'œuvre Installation	54 495 \$	93 446 \$	154 990 \$	190 493 \$	135 998 \$
<b>Sous-total</b>	<b>314 738 \$</b>	<b>314 738 \$</b>	<b>371 869 \$</b>	<b>448 507 \$</b>	<b>133 769 \$</b>
Nombre d'heures Installation	1 300 000 \$	1 300 000 \$	1 700 000 \$	2 300 000 \$	1 000 000 \$
Coûts indirects	41 379 \$	41 379 \$	46 185 \$	70 903 \$	29 524 \$
Contingences	20 000 \$	20 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	(10 000 \$)
<b>Sous-total</b>	<b>61 379 \$</b>	<b>61 379 \$</b>	<b>56 185 \$</b>	<b>80 903 \$</b>	<b>19 524 \$</b>
<b>TOTAL CONSTRUCTION</b>	<b>376 117 \$</b>	<b>376 117 \$</b>	<b>428 054 \$</b>	<b>529 411 \$</b>	<b>153 294 \$</b>
<b>AUTRES COÛTS</b>					
Coûts acquisitions et autres coûts	108 335 \$	108 335 \$	114 324 \$	140 716 \$	32 381 \$
Fonds de roulement	8 798 \$	8 798 \$	6 415 \$	23 122 \$	14 324 \$
<b>Sous-total Autres coûts</b>	<b>117 133 \$</b>	<b>117 133 \$</b>	<b>120 739 \$</b>	<b>163 838 \$</b>	<b>46 705 \$</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>493 250 \$</b>	<b>493 250 \$</b>	<b>548 794 \$</b>	<b>693 250 \$</b>	<b>200 000 \$</b>

Note : Les données relatives au « matériel et à l'équipement » et celles relatives à la « main-d'œuvre installation » ont été comptabilisées selon des bases différentes au cours des années. Il est donc impossible pour cette raison de les comparer.

**TABLEAU MONTRANT L'ÉVOLUTION DES BUDGETS DU PROJET (000 \$)**

D'avril 2002 au 31 janvier 2004

	<b>Construction</b>	<b>Contingences</b>	<b>Autres coûts</b>	<b>Fonds de roulement</b>	<b>Grand total (000\$)</b>
1-Au moment du lancement du Projet Avril 2002	356 117	20 000	108 335	8 798	493 250
2-Révision Mai 2003	366 117	10 000	106 878	6 415	493 250
3-Révision Octobre 2003	418 054	10 000	114 324	6 415	548 794
4-Révision 31 janvier 2004	529 411	10 000	140 716	23 122	693 250

**COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION DU BUDGET SELON LES DONNÉES AU DOSSIER****1 – AVRIL 2002**

- Le budget en capital, soit les frais directs et indirects de construction, est sous-évalué de 34M\$ par rapport à l'estimé de l'ingénieur BPR;
- Différents postes budgétaires apparaissent sous-estimés.

En comparaison du Projet de décembre 2001, la gestion de la construction passe de 8 M\$ à 5 M\$ (sous-estimation de 3 M\$) alors que le budget en capital passe de 350 M\$ à 376 M\$.

- Le litige avec BPR (8 M\$) n'est pas provisionné.
- La « contingence » passe de 29,8 M\$ à 20 M\$, par rapport à l'estimation de décembre 2001 alors que le budget total augmente de 465 M\$ à 493 M\$. La contingence devrait apparaître au budget à 34 M\$ (sous-estimation de 14 M\$).
- Le fonds de roulement devrait tenir compte aussi de l'augmentation de l'enveloppe budgétaire. PG retient un montant de 8,8 M\$ alors qu'il devrait être de 11,8 M\$ (sous-estimation 3 M\$).

La somme de ces écarts montre une sous-évaluation budgétaire de 28 M\$, (3 + 8 + 14 + 3 M\$) laquelle s'ajoute aux 34 M\$ de sous-estimation du budget en capital, soit 62 M\$ au total. En conséquence, le budget total aurait dû être au minimum de 493 M\$ + 62 M\$ =555 M\$. Si on ne tient pas compte de la réclamation de BPR, on arrive à 547 M\$.

On peut estimer ce calcul comme conservateur, car si l'on admet que l'estimé du budget en capital est sous-évalué de 34M \$, des postes budgétaires tels que la contingence, la gestion de la construction et le fonds de roulement devraient aussi augmenter.

## **2 – LE BUDGET DE MAI 2003**

Des dépassements de coûts directs sont identifiés à hauteur de 14 M\$. La prévision d'Amec et de monsieur F. Dottori est plutôt à hauteur de 25 M\$. Le gérant de Projet se prête à une gymnastique comptable sur certains postes, notamment :

- le poste de gestion de Projet passe de 5 M\$ à 2,75 M\$, ce qui est tout à fait irréaliste alors qu'on reconnaît que l'envergure du Projet augmente;
- on utilise 50 % de la « contingence » pour camoufler des accroissements d'envergure du Projet, alors que celle-ci ne devrait pas servir avant l'étape finale de la construction (la « contingence » ne doit jamais être utilisée pour faire face à des modifications de l'envergure d'un projet).

Finalement, le gérant de Projet déplacera des coûts en immobilisation sur le budget d'opération alors qu'il rencontre des difficultés pour établir son budget d'opération (ligne de crédit).

## **3 – BUDGET D'OCTOBRE 2003**

Les dépassements budgétaires se poursuivent :

- pour les équipements directs, une augmentation de 57 M\$;
- le budget de gestion de la construction revient au niveau retenu par CAFA, en avril 2002, à 8,37 M\$.

## **4 – BUDGET JANVIER 2004**

- 1- Le budget en capital passe à 529 M\$. Cette nouvelle évaluation du budget est le résultat d'un estimé fait par le gérant de Projet dans les jours qui précèdent la fermeture du chantier. L'estimé tient compte de soumissions envoyées par des entrepreneurs qui voient le chantier comme une aventure. Ce chantier est évalué à risques très élevés. Ceci se reflète dans des soumissions qui sont complètement en dehors des normes habituelles. L'évaluation budgétaire ne veut plus rien dire.
- 2- Le gérant de Projet augmente les frais de gestion de chantier de 5 M\$ à plus de 20 M\$.
- 3- La contingence reste à 10 M\$, alors qu'elle doit être calculée comme un pourcentage fixe augmentant avec le coût en capital (on devrait se retrouver à 20 M\$).

- 4- Les coûts conservatoires et autres coûts augmentent évidemment selon les hypothèses retenues et la durée de l'arrêt du chantier.

Remarquons qu'il est plus qu'inhabituel de voir plusieurs « budgets » approuvés en succession. Normalement, un budget n'est révisé que dans des circonstances exceptionnelles. Ici, la mise en place d'un concept *design construction* dans un mode *fast track* exigeait que les objectifs du budget et de l'échéancier soient incontournables. On ne manquera pas de noter que les indications fournies en relation avec la date de démarrage n'ont jamais été considérées comme critiques. L'objectif de mise en opération a été modifié plusieurs fois et sur plusieurs mois. Il n'a jamais paru important pour Papiers Gaspésia!

## 6.8 Résumons

- 1- Les règles de l'art généralement reconnues de la gestion d'un grand projet n'ont pas été suivies.
- 2- Le Projet a été positionné selon le concept *design construction* et *fast track*, mais les conditions qui supportent ce choix n'ont pas été respectées (absence de Project Team, communications et préparations inadéquates).
- 3- La mise en place d'une organisation rationnelle et fonctionnelle, où les responsabilités des uns et des autres sont parfaitement identifiées, a fait défaut.
- 4- Les lignes de communication entre les gestionnaires du Projet et les décideurs, ceux qui avaient le vrai pouvoir, étaient trop floues pour que les garde-fous agissent.
- 5- Des estimations ont été faites à différentes étapes du Projet par les gestionnaires; cependant, les données de ces vérifications, soi-disant préalables et détaillées ligne par ligne, n'étaient plus valables trois à quatre semaines plus tard.
- 6- Même si des contrôles externes ont été faits, soulignant toutes les défaillances organisationnelles et l'absence d'outils de gestion, les recommandations des experts n'ont pas trouvé d'écho auprès des gens à l'interne; ce n'est qu'à partir d'octobre 2003 que Papiers Gaspésia prend vraiment conscience de la réalité.
- 7- Le gérant de Projet a pris sur lui de grandes et multiples responsabilités sans jamais se donner les vrais moyens d'y faire face. Considérant la nature et l'envergure du Projet, le degré de risque qu'il comportait, ainsi que les budgets qui devaient être rigoureusement respectés et enfin, compte tenu des difficultés rencontrées dans le financement du Projet et de la dominance des sources publiques de fonds, il était impératif que ce projet soit doté de tous les moyens nécessaires pour en assurer une gestion serrée et rigoureuse et en garantir un suivi de première qualité.

- 8- En ce qui concerne la construction, la gestion a été erratique, par suite du manque de personnel qualifié, de moyens insuffisants et de l'abandon de Papiers Gaspésia à son sort. Ce n'est qu'en novembre 2003 que le nouveau directeur de la construction va essayer de reprendre les choses en main.
- 9- Quant aux relations du travail, l'importance que devait prêter Papiers Gaspésia à se donner une identité et à développer sur le chantier un sentiment d'appartenance fort et une fierté à y travailler a été négligée. En sous-traitant cette responsabilité, au lieu de nommer une personne clé dans l'organisation de Papiers Gaspésia pour assumer cette fonction capitale, Papiers Gaspésia a contribué à laisser croire que ce chantier appartenait aux syndiqués de la construction seulement.

Plusieurs grands chantiers, au Québec ou ailleurs, fonctionnent adéquatement et rencontrent les objectifs de l'échéancier et les coûts prévus. Par contre, il n'y a pas de place à l'improvisation sur ces chantiers où rigueur et concertation sont de mise.



---

CHAPITRE **7**

LES CONTRATS DE FOURNITURE  
DE SERVICES ET D'ÉQUIPEMENTS

---



## 7.1 Octroi des contrats

La Commission avait notamment pour mandat de s'intéresser au processus suivi dans l'adjudication des contrats et à l'exécution de ceux-ci. Cependant, la Commission n'a pas à statuer sur la validité des réclamations d'entrepreneurs ou de fournisseurs impayés, ni sur les prétentions que les parties pourraient avoir l'une et l'autre. La Commission n'est pas un tribunal. Aussi avons-nous refusé d'ouvrir la preuve sur la validité de réclamations particulières. Notre examen a plutôt porté sur l'ensemble du système contractuel, les contrats qui ont été complétés et payés comme les autres. De plus, la Commission a entendu les représentations des entrepreneurs ayant œuvré sur le chantier dans la mesure où cela était nécessaire pour prendre le pouls de la situation. Ainsi avons-nous jugé à propos de fonctionner, compte tenu des ressources et du temps limité à notre disposition, d'une part, et sans être liés par les règles judiciaires de preuve, d'autre part.

Les travaux de modernisation de l'usine étaient donnés à contrat, par lots, suivant le calendrier de construction. Papiers Gaspésia, société en commandite (Papiers Gaspésia) n'est pas un entrepreneur. En son nom toutefois, le gérant de Projet (Tembec) devait se procurer l'équipement et certains matériaux et confier la réalisation des travaux comme un entrepreneur général le fait généralement, à des sous-traitants. Dans cette tâche, le gérant de Projet aurait dû respecter un cheminement critique établi de concert avec les ingénieurs du projet. Cependant, un échancier par chemin critique ne fut élaboré que peu de temps avant l'arrêt du chantier (Rapport Sandwell, E-88a, n° 3.1). Les contrôles, de leur côté, étaient déficients.

Les coûts de construction, chose surprenante, ne furent pas davantage traduits dans un plan d'approvisionnement qui dresse, selon des codes, la liste des bons de commande et des biens et services à fournir pour chaque lot. Il en est résulté d'énormes difficultés au cours du projet (id., n° 4.5.3). D'après l'ingénieur Yudkovitch, de Sandwell, cette carence indique qu'on ne savait pas s'y prendre pour diviser les travaux en lots. Comme le rapporte Sandwell (id., n° 9.2.4, annexe 7a), le nombre de lots de construction prévus a varié de 45 en octobre 2002 à 141 en janvier 2004.

Le budget de construction, établi d'après les estimations de l'ingénieur du projet et du gérant de Projet, anticipait le coût des travaux et le montant des soumissions attendues. Le nombre d'heures de travail estimé pour chaque type d'activité, en fonction des quantités, était un élément de mesure <sup>1</sup>. Ces projections se sont révélées largement erronées, notamment en ce qui concerne les travaux de tuyauterie prévus pour janvier 2004.

Un des contrats de tuyauterie exécutés fut celui du Groupe industriel AMI, pour l'atelier de PTM. Martin Lépine, de AMI, affirme que la productivité prévue fut respectée, soit 2,4 heures-personnes par pied de tuyau installé, mais AMI a majoré sa soumission de 20 % à cause de la mauvaise réputation du chantier, que Lépine attribue à divers facteurs, soit :

- une instabilité des relations du travail;
- une pénurie de main-d'œuvre de qualité à prévoir;

---

<sup>1</sup> Comme l'a noté l'ingénieur expert Hank Yudkovitch, de Sandwell, ces données (annexe 7b, E-88a) n'étaient pas reflétées adéquatement dans le contrôle des coûts (*tracking report*).

- des échéanciers très serrés exigés;
- un retard général des travaux;
- des travaux en coactivité;
- un doute sur la compétence du gestionnaire.

Les estimations pour l'achat de l'équipement étaient plus précises, particulièrement pour la machine à papier, car des soumissions avaient déjà été reçues. D'un autre côté, les surprises dans la modernisation d'un équipement immobilisé depuis trois ans et les changements d'envergure du projet ont causé des écarts budgétaires majeurs assez rapidement.

Quarante-quatre entrepreneurs ont travaillé sur le chantier. La liste en est fournie à l'annexe 7b du Rapport Sandwell. Cette liste relève le nombre d'heures-personnes pour les travaux exécutés par chaque entrepreneur à chaque mois, depuis le mois de mai 2002 jusqu'au mois de janvier 2004 inclusivement. Le 31 janvier 2004, les travaux de construction étaient achevés à environ 41 %.

## 7.2 Nature des ententes contractuelles

Les documents d'appels d'offres étaient préparés par les ingénieurs ABGS à Montréal et soumis à l'équipe de projet. Les appels d'offres étaient ensuite lancés. Dans le cas des contrats d'entreprise, les documents contractuels comprenaient le devis, soit la description des travaux avec l'indication des équipements et matériaux fournis par Papiers Gaspésia, les taux applicables le cas échéant et les conditions générales et spéciales, incluant le « Programme de prévention en matière de santé et sécurité au travail ». Le soumissionnaire n'obtenait pas toujours réponse à ses questions. On pouvait lui suggérer de compléter les clauses à sa guise, comme le rapporte Martin Lépine du Groupe industriel AMI, mais il arriva que Papiers Gaspésia refuse ensuite la suggestion.

Lors des négociations avant contrat, la direction de Papiers Gaspésia affirme à plusieurs soumissionnaires que des ententes étaient intervenues avec des dirigeants syndicaux relativement à certaines conditions de travail, comme la possibilité d'engager les employés de l'usine, le travail confié à l'équipementier Metso, les conflits de juridiction de métiers, les horaires de travail, les aires du chantier où la prime de lavage s'applique ou encore, l'exigence de l'étiquette syndicale (réponse de Sylvain Pelletier, d. g. de Gastier, à la question 18). Ces soi-disant ententes n'étaient cependant que des intentions exprimées, en l'absence des entrepreneurs eux-mêmes, par les hauts dirigeants du Conseil conjoint et de la FTQ.

Le directeur de Projet (successivement MM. Rigato et Duff) faisait l'examen des soumissions reçues avec le directeur de construction (successivement MM. Cloutier et Nardella) et faisait ses recommandations au Comité directeur du projet (Comité, art. 2 (c), E-8). Papiers Gaspésia procédait par bons de commande plutôt que par la signature de contrats, comme cela se pratique habituellement. Certaines clauses contractuelles, comme les garanties d'exécution, étaient parfois laissées dans l'ambiguïté. Il y avait beaucoup d'improvisation.

Dans la quasi-totalité des contrats d'entreprise, les services de l'entrepreneur pour les travaux retenus étaient payables sur une base forfaitaire. Cependant, ce forfait ne comprenait pas toujours la main-d'œuvre, ni les matériaux que dans certains cas l'entrepreneur devait se procurer. Souvent, il était prévu que la rémunération de la main-d'œuvre serait en régie contrôlée, c'est-à-dire déterminée selon les taux unitaires des bordereaux de soumission, et seuls les frais de gestion, incluant profit et parfois le coût des fournitures, étaient couverts par un montant fixe. Il pouvait être stipulé qu'advenant des travaux additionnels, ils seraient rémunérés sur la même base. Dans certains cas, les contrats étaient assortis d'une clause de partage de risques ou de pénalités, pour inciter à rencontrer les objectifs de réalisation.

Le contrat accordé à Aristide Brousseau et fils (Brousseau) est une exception. Brousseau était rémunéré selon des taux horaires convenus, en régie contrôlée. Brousseau est le plus gros entrepreneur local en excavation, aqueduc et égouts. Il dispose d'un parc de camions et de machinerie lourde. Il était appelé à accomplir divers travaux à la grandeur du chantier.

Les entrepreneurs devaient prévoir leur propre gestion du travail et de la main-d'œuvre et s'enquerraient, normalement, des conditions de travail sur le chantier. Dans quelques contrats, Papiers Gaspésia s'engageait à payer, en supplément des taux de base prévus à la soumission, les primes pour le gîte, la pension et le transport, selon l'hypothèse que l'entrepreneur n'aurait peut-être pas à les payer. Ce fut le cas du contrat P-403 conclu avec Les Entreprises d'électricité RIAL inc. (RIAL) pour l'installation électrique de la machine à papier. Par contre, Patrice Forest, de RIAL, a compris qu'on procédait ainsi parce que le montant du contrat aurait dépassé l'évaluation.

Lorsque l'entrepreneur devait fournir des matériaux, comme du béton ou de l'acier, une rémunération à prix unitaire s'ajoutait. Ainsi, le contrat consenti au Groupe industriel AMI comprenait la fourniture, à tant la livre, de l'acier pour les supports de tuyaux, que AMI devait faire fabriquer, ou encore, le contrat de tuyauterie pour le chauffage consenti à Gastier. Il en allait de même pour les achats de matériaux par quantités, effectués directement par Papiers Gaspésia.

Pour les contrats dont l'exécution n'était pas complétée le 30 janvier 2004, on peut trouver des renseignements spécifiques au tableau produit par Pierre Laporte de Ernst & Young (réponse à la question 7, E-141), le contrôleur judiciaire nommé le 30 janvier 2004 en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (S.R.C.1985, c. C-36).

Normalement, les plans de détails auraient dû être achevés avant que l'entrepreneur ne soit convoqué sur le chantier. Cependant, certains entrepreneurs, comme Gastier, se sont vus obligés de réclamer les plans de construction au fur et à mesure que leurs travaux avançaient. De nombreuses modifications étaient apportées en cours d'exécution. RIAL a été confrontée à des plans non conformes à la réalité des lieux; des équipements étaient situés à l'endroit où les étagères à câbles devaient passer; les ouvertures dans les planchers n'étaient pas aux bons endroits; on ne fournissait pas de nouveaux plans; des corrections étaient apportées au crayon rouge quasi quotidiennement.

Papiers Gaspésia fut tenue de payer des suppléments et de faire face à plusieurs réclamations en raison de représentations ou de calculs déficients. Les changements au contrat P-402 de RIAL,

pour l'installation de la haute tension dans les salles électriques, ont été payés à taux horaire. Le coût a triplé : une augmentation de 1,5 M\$. Dans le contrat de chauffage accordé à Gastier en régie contrôlée, le nombre d'heures-personnes prévues était de 5 000, alors que finalement l'exécution en requit 16 000. Dans les circonstances, il est difficile d'accepter, comme l'a affirmé madame Zakaïb, que les contrats fussent accordés à l'intérieur des budgets prévus, même si tous, sauf un, ont été accordés au plus bas soumissionnaire.

### 7.3 Exécution des contrats

La façon dont les principaux contrats furent octroyés ainsi que leur exécution donnent une bonne perception de l'attitude des entrepreneurs vis-à-vis de leurs obligations contractuelles et de leurs rapports avec la direction de Papiers Gaspésia, compte tenu des moyens mis à leur disposition.

#### **Brousseau**

Brousseau fut choisi sur invitation. Sa soumission comporte une liste de taux pour la main-d'œuvre et les diverses unités de machinerie utilisées. Brousseau reçut une centaine de bons de commande de Papiers Gaspésia, pour des travaux d'excavation, de remblayage, d'aqueduc et d'égoûts et d'aménagement de surfaces. Généralement, les bons de commande comportaient un plafond pour l'ouvrage donné, mais les travaux étaient exécutés en régie contrôlée. Brousseau fut sur le chantier du premier au dernier jour. Il était appelé dans tous les coins, au fur et à mesure des besoins et était souvent en attente. Beaucoup de travail à temps double fut exécuté à partir de l'automne 2003. Brousseau fit aussi des travaux pour d'autres entrepreneurs. Ses factures atteignent presque 6 M\$. Brousseau produisit une réclamation de 1,6 M\$ après le 30 janvier 2004, laquelle fut reconnue à hauteur de 1,3 M\$.

Renault Brousseau dirige son entreprise avec autorité et paraît homme à ne pas s'en laisser imposer. Il emploie des manœuvres, qui adhéraient tous, sauf un, au Conseil conjoint FTQ-construction et CPQMC-I. Il eut à subir les pressions des représentants syndicaux du Conseil conjoint avant même de commencer. C'était son premier contrat dans le secteur « industriel ». On voulait qu'il embauche les gars suggérés par le Conseil conjoint, mais il constitua sa propre équipe lui-même. Il arriva que le seul travailleur non adhérent du Conseil conjoint fasse le choix d'en devenir membre lors du vote d'allégeance syndicale en juin 2003.

Brousseau raconte que la direction de Papiers Gaspésia imposa au chantier entier un horaire de travail qui faisait en sorte qu'après la pause de l'après-midi, il ne se faisait plus de travail à toutes fins pratiques. Les travailleurs arrêtaient pour la pause à 13 h 45, parce qu'il en prenait 15 minutes pour « aller à la roulotte ». Ils étaient de retour au travail à 14 h 30, mais repartaient dans la demi-heure suivante pour prendre l'autobus qui les ramenait à la barrière. Le travail se terminait officiellement à 16 h, mais il y avait la période de lavage. Au début, les autobus partaient à 15 h 15; à la fin, à 14 h 50. Ils faisaient plusieurs voyages. Tout le monde devait être sorti. La direction de Papiers Gaspésia était d'accord avec cette façon de procéder.

Les opérateurs de Brousseau devaient arrêter leur machine 15 minutes avant la pause, sur les instructions de la direction de Papiers Gaspésia. Sinon, Brousseau recevait des appels de la « Sécurité ». Il forçait ses employés à demeurer à leur poste par principe. Même si les machines ne travaillaient que six heures, Brousseau facturait huit heures par jour à Papiers Gaspésia. Ses hommes ne prenaient pas l'autobus et n'avaient pas besoin de période de lavage, mais il semble qu'ils quittaient à 15 h 30, suivant la règle.

Brousseau eut à débattre de deux autres questions avec les représentants syndicaux. Pour le forcer à engager des hommes de métier au lieu de manœuvres, on a cherché à lui interdire d'aller porter les matériaux d'excavation en dehors du chantier. Ce fut un « combat » de six mois, que Brousseau finit par perdre, parce que la réglementation fut changée à son détriment.

Le bouquet, ce sont les délégués syndicaux qui déclarent à Renault Brousseau qu'il doit engager des tuyauteurs, parce que l'entreprise pose des tuyaux. Il refuse, car ce sont des tuyaux de PVC, installés en terre à plus de trois mètres de la bâtisse. Papiers Gaspésia, le directeur de construction Cloutier en tête, lui fait savoir par son conseiller Riverin qu'il doit se plier aux exigences des délégués syndicaux « pour les bonnes relations ». Brousseau refile la facture à Papiers Gaspésia. Par la suite, étant donné que des tuyauteurs ont été engagés, les représentants syndicaux demandent qu'on engage un soudeur, puis un contremaître « pour leur parler », ce à quoi Renault Brousseau aurait résisté. Il n'y avait rien à souder. Au tuyauteur qui refusait d'opérer une plaque vibrante pour compacter le sol, Brousseau lui indiqua de s'asseoir sur une chaise. « Il est resté là », dit-il.

### Cegerco

Cegerco obtint trois contrats sur quatre à prix de base forfaitaire plus rémunération de la main-d'œuvre en régie contrôlée et clause de partage de risques. Ces contrats portaient sur la construction des fondations de différentes sections de l'usine. Cegerco opéra sur le chantier de mars 2003 jusqu'à la fermeture en janvier 2004. Pour le seul contrat P-201 (annexe 12, E-52), l'estimation originale était de 39 000 heures-personnes, mais le chiffre final fut de 106 000 heures-personnes, ce que l'ingénieur Yudkovitch, de Sandwell, trouve invraisemblable. Cegerco a présenté une facture de près de 10 M\$ pour ce contrat, évalué au départ à 4,3 M\$.

Le contrat P-201 fut un désastre. Il fallait, entre autres, démolir la dalle de béton et les bases d'équipement au sous-sol de la bâtisse de la machine à papier (MP) et reconstruire les assises qui supporteraient la nouvelle machine à 20 pieds du sol. Or, on n'avait pas prévu qu'il y aurait du roc sous la dalle existante. Il fallut excaver 1 300 m<sup>3</sup> de roc sur une profondeur de 6 à 8 pieds à l'intérieur, avec de grosses excavatrices, dans un espace restreint : des travaux considérables qui retardèrent le parachèvement des fondations de près de deux mois et ajoutèrent 1 M\$ au coût prévu.

Cegerco était le plus important « entrepreneur civil », mobilisant à la fois jusqu'à 160 travailleurs et surveillants sur le chantier. Éric Tremblay, ingénieur et directeur de projet pour Cegerco,

témoigne de nombreux changements aux plans, malgré que le débat persiste à savoir s'il s'agissait de révisions ou de changements. Il répond comme suit à son questionnaire écrit (question 15) :

*Cet aspect est certes le plus important, voici ce que nous avons vécu :*

- *14 révisions de plans ou changements sur les plans par semaine;*
- *Nombre de plans en soumission 150; plus 125 nouveaux plans;*
- *Nombre total de révisions de plans ou de changements aux plans ou de nouveaux plans, 488;*
- *Nombre de Questions techniques (sic) par semaine 5; au total 122;*
- *Nombre de jours additionnels sur le chemin critique 108 (21 semaines);*
- *Nombre de démobilisation-remobilisation d'équipe 62;*
- *Nombre d'heures additionnelles : 2,5 fois plus que prévu en soumission.*

*Tout cela est nettement plus élevé que ce que nous avons vécu ailleurs.*

Cegerco a facturé 16 M\$ pour les quatre lots qui lui ont été confiés et aurait reçu 11 M\$ de Papiers Gaspésia. Le contrôleur judiciaire Ernst & Young inc. a reconnu la réclamation de Cegerco pour 4,35 M\$, sur le solde de 5,8 M\$ réclamé (E-141). Des montants furent retranchés principalement pour erreurs de calcul, révision de quantités, réclamations de sous-entrepreneurs et frais judiciaires. Il faut conclure que cet entrepreneur majeur a substantiellement exécuté ses obligations.

### **Gastier**

Gastier est un autre entrepreneur important, qui obtint trois contrats de Papiers Gaspésia, dont le contrat de l'installation mécanique de la machine à papier. Ce dernier contrat était pour un prix forfaitaire d'environ 7 M\$. Gastier fut sur le chantier de juillet 2003 à janvier 2004, avec une moyenne de 75 hommes au travail. Les travaux commencèrent dans la cohue. Gastier dut elle-même décharger l'équipement à installer, alors que, suivant son directeur général Sylvain Pelletier, l'équipement devait être livré « sous le crochet ». Il n'y avait pas de plans sur place, encore moins de plans de construction. Lorsque l'équipementier Metso livra la calandre, la plus grosse pièce de la machine, elle ne passait pas dans la porte et l'ouverture prévue pour la recevoir n'était pas assez grande.

Gastier a présenté une réclamation de 9,8 M\$ au contrôleur judiciaire, qui l'a reconnue pour 5,34 M\$. Les montants rejetés portent principalement sur les heures de travail non approuvées, le niveau d'avancement des travaux, les réclamations pour suppléments, pour perte de productivité et frais causés par la fermeture du chantier.

### **AMI et RIAL**

Dans le cas de la tuyauterie pour l'atelier de PTM confiée à AMI, les plans remis étaient imprécis. L'acier secondaire pour les supports des lignes de tuyau, que Papiers Gaspésia avait estimé à 25 000 livres, augmenta à 90 000 livres, ce qui ajouta 1 M\$ de plus que prévu au contrat.

Le nombre de révisions et changements démontre un problème majeur de relations entre les ingénieurs du projet et le chantier, alors que Tembec était payé comme gérant de Projet pour faire le pont. Les études des lieux existants étaient déficientes, selon Cegerco et RIAL. Les plans d'exécution n'étaient pas suffisamment complets.

RIAL, l'un des joueurs majeurs au Québec dans le domaine des installations électriques, a produit, après le 30 janvier 2004, une réclamation de l'ordre de 3,5 M\$. Cette réclamation fut reconnue pour 2,25 M\$ par le contrôleur judiciaire. Les montants rejetés portent principalement sur les travaux supplémentaires réclamés et l'avancement des travaux.

### **Oméga**

Le cas d'Oméga Services de construction (Oméga), filiale de la compagnie Cogérim inc., est pathétique. Cette entreprise est présidée par un ingénieur civil, qui détient aussi un MBA. Oméga soumissionna pour deux lots et s'engagea à faire des travaux de bétonnage pour les silos et l'atelier de PTM. Le premier contrat était pour 1,3 M\$ et le second pour 2,6 M\$. Les contrats furent accordés à la fin de mai 2003 et les travaux devaient être terminés à la mi-octobre. Les plans d'exécution ne furent disponibles qu'en juillet. Oméga en avait besoin pour commander l'acier d'armature, de sorte qu'elle n'a pu commencer les travaux avant la mi-août.

Oméga et ses sous-traitants furent l'objet de pressions insistantes de la part des dirigeants syndicaux du Conseil conjoint provenant de la FTQ-construction, adressées à son président et son contremaître. Oméga, qui vivait les mêmes problèmes de relations du travail sur le chantier Alouette à Sept-Îles, manœuvra pour se plier à la loi du plus menaçant et éviter d'envenimer la situation, même si ses coûts de main-d'œuvre en souffraient. Une plainte fut logée contre Oméga par la CSN-construction et une enquête fut conduite en vertu de l'article 105 de la Loi R-20, sur instructions du ministre du Travail. Passe encore.

Oméga avait soumissionné pour le PTM en prévoyant qu'elle pourrait couler les dalles de béton par étage complet. Or, le directeur de construction Cloutier, non sans raison, exigea qu'Oméga procède au fur et à mesure de l'avancement des travaux de structure réalisés par un autre entrepreneur. La soumission d'Oméga était en bas du coût réel. De fait, le coût final des travaux s'établit à 5 M\$, au lieu des 2,6 M\$ prévus. Oméga se conforma, mais contenait le rythme d'exécution. Elle se justifiait en invoquant qu'il y avait des pièces d'équipement qui embarrassaient son lieu de travail. Papiers Gaspésia mit la pression sur Oméga et menaça de faire appel à la caution d'exécution.

En septembre, les employés d'Oméga faisaient du temps supplémentaire les fins de semaine. Ils étaient payés à taux double, même les délégués syndicaux qui ne travaillaient pas. Oméga n'avait pas encore facturé pour ses travaux. Ses sous-traitants avaient inscrit des hypothèques légales. Des chèques de Papiers Gaspésia furent émis à leur ordre conjointement; Oméga se retrouvait sans liquidité.

En octobre, il fallut couler les blocs d'inertie et Oméga était toujours en retard. Le directeur de Projet Al Duff lui suggéra alors d'engager Ray Dubeau, de Tembec, comme surintendant. Il y tenait. Le compte rendu du Comité du 14 octobre 2003 (E-41) le confirme. Dubeau fixa sa rémunération : 5 000 \$ par semaine. C'est un anglophone qui s'entendait bien avec Adrian Philips, unilingue et surintendant de secteur. Le président d'Oméga trouvait que Dubeau avait bonne crédibilité et était bien sympathique. Oméga reçut le paiement de ses factures en octobre et novembre, alors que personne d'autre ou presque n'était payé. À partir du mois de décembre, Duff approuvait les états d'heures supplémentaires d'Oméga.

Oméga avait encore 10 travailleurs sur le chantier le 30 janvier 2004. Il lui était dû 2 M\$ incluant les taxes. La main-d'œuvre lui avait coûté 1,8 M\$, soit 1 M\$ de plus que prévu. Oméga abandonna tout et l'entreprise fit faillite en avril. Son président ne blâme pas Papiers Gaspésia.

Tous les dépassements de coûts et de délais à l'usine de Chandler ne sont pas comptabilisés au passif de Papiers Gaspésia. Les entreprises qui ont souffert du manque de planification ou d'appui du gérant de Projet en subissent aussi les conséquences. Mais on aurait tort de penser que tous les problèmes de gestion sont imputables à la direction de Papiers Gaspésia. Les entrepreneurs avaient la responsabilité immédiate des travaux qu'ils exécutaient. Ils étaient les employeurs et à ce titre, ils devaient diriger leur équipe de travailleurs. Ils étaient sur la ligne de front dans les litiges concernant les relations du travail. Les uns s'accommodaient des pressions syndicales, d'autres y résistaient, mais avec un succès plus que mitigé. La responsabilité doit être évaluée dans le cadre de travaux menés correctement par des gens compétents, prenant les risques associés à la libre entreprise, dont celui de subir une perte.

En ce qui concerne la productivité de la main-d'œuvre, les entrepreneurs essayaient de refiler la facture à Papiers Gaspésia. Dans les cas de rémunération en régie contrôlée, ils n'avaient pas à en porter le fardeau, exception faite des frais administratifs qui grugeaient leur bénéfice. Dans le cas d'ententes forfaitaires, certains entrepreneurs ont cherché à transférer les coûts par un facteur de risque perturbateur inclus dans le montant de leurs soumissions.

Aucun cas particulier de malversation par un entrepreneur ou autre intervenant n'est apparu à l'occasion de l'enquête menée par la Commission. Les systèmes de contrôle dont se revendique Papiers Gaspésia, même s'ils n'étaient pas à point, auraient pu déceler une manœuvre de dissimulation. Aucune n'est signalée. S'il est vrai qu'un manque de productivité peut être reproché à une entreprise donnée, comme aux travailleurs embauchés, les remèdes habituels, légaux ou économiques, demeurent ouverts. La Commission n'a pas identifié de faits spécifiques la justifiant de recommander devant une instance judiciaire une action contre un intervenant particulier. Cela ne signifie pas pour autant que la Commission n'ait pas observé la largesse des montants octroyés à certains fournisseurs de services.

#### 7.4 Manque de planification et de synchronisation

Dans la bâtisse de la machine à papier, Cegerco fut appelée à couler de petites surfaces de béton, ici et là sur différents étages, par intervalles, parce que la planification du travail et de la livraison des équipements faisait défaut. Chaque fois, Cegerco devait mettre une journée à réinstaller son outillage avec une équipe de 10 à 12 travailleurs.

En décembre 2003, alors que les travaux d'installation mécanique de Gastier étaient avancés à plus de 50 %, la direction de Papiers Gaspésia prit la décision de démanteler la section « séchoir » de la machine à papier pour la faire ré-usiner, entraînant une perte de 1 M\$.

Le même manque de planification se vérifia pour la construction de l'atelier PTM. Le Groupe industriel AMI, qui faisait l'installation de la tuyauterie, fut pressé de commencer ses travaux début novembre 2003, alors que le bâtiment n'en était qu'à la structure d'acier et que l'équipement mécanique n'était pas mis en place. De fait, AMI dut commencer par installer les drains de toit à l'aveuglette.

Dans le secteur « cuisine de couchage », Gastier dut introduire en catastrophe une douzaine de vaisseaux de 10 pieds de diamètre par 35 pieds de hauteur, au moment où on était en train de fermer la bâtisse.

RIAL fut obligée d'utiliser des échafauds et des échelles au lieu des plates-formes hydrauliques usuelles pour installer des étagères à câbles, parce que le plancher n'était pas fait. RIAL ne pouvait pas installer les équipements dans les salles électriques, parce que ni les planchers ni les murs n'étaient faits. RIAL se vit tenue de travailler en même temps que les maçons et obligée de prendre des mesures inhabituelles pour protéger les équipements électriques. Les CCM (centres de contrôle de moteurs) et les transformateurs n'ont pas été livrés conformément au calendrier prévu au contrat, ce qui a donné lieu à une réclamation par RIAL pour manutention excessive. Les pièces étaient entreposées sans ordre et RIAL dut même déplacer un wagon de chemin de fer pour y avoir accès. Précisons que la Commission ne décide pas si la réclamation de RIAL est justifiée ou non, mais si la situation est normale ou non.

Dans l'ensemble du chantier, les travaux du domaine génie civil n'ont pas été complétés dans les temps prévus, ce qui a provoqué une réaction en chaîne dans la coordination des autres contrats. Ainsi, Gastier s'est plainte que des travaux de construction se fassent en même temps qu'eux installaient la machine. Le fait que les travaux du domaine génie civil n'étaient même pas complétés en janvier 2004 démontre un manque total de planification.

La synchronisation avec les travaux des autres entrepreneurs était aussi déficiente. Les entrepreneurs ne pouvaient vérifier l'un l'autre leurs échéanciers de construction, car ces échéanciers n'existaient pas. Ainsi, Cegerco ne put procéder logiquement à la démolition de dalles de béton sur 10 étages, dans un vieux bâtiment désuet, soit de haut en bas, comme prévu. Elle fut tenue d'accommoder d'autres entrepreneurs et de travailler dans des conditions périlleuses. Cegerco dut construire des structures temporaires et même suspendre les travaux pendant un mois. La valeur

de son contrat augmenta de 25 % et alla chercher 1 M\$. D'après Éric Tremblay, il aurait mieux valu tout démolir et reconstruire en neuf. Cela aurait coûté beaucoup moins cher et aurait pris deux fois moins de temps.

Éric Tremblay s'exprime comme suit (question 5a) :

*Dans les quatre contrats que nous avons exécutés, la synchronisation était primordiale. Nous étions en phase avec d'autres entrepreneurs et ceux-ci travaillaient en même temps que nous dans les mêmes secteurs. Donc, nous étions parfois prédécesseurs, mutuellement interactifs et parfois successeurs aux travaux des autres entrepreneurs.*

*Une synchronisation « minutieuse » impliquait aussi la réponse à nos questions techniques et l'émission des plans aux temps propices par rapport aux travaux en cours.*

*Ce qui ne fut pas le cas à de nombreuses occasions :*

- *Démantèlement de coffrages et d'armatures déjà installés pour les reconstruire une ou deux semaines plus tard à temps double le soir ou les fins de semaines;*
- *Remplacement de métaux ouvrés déjà fabriqués et livrés;*
- *Remplacement de métaux ouvrés déjà fabriqués, livrés et installés;*
- *Arrêt de travaux majeurs pour la caisse de tête et la bobineuse;*
- *Démolition de murs de béton ou de blocs de béton et de dalles de béton dans des conditions périlleuses et à temps double le soir ou les fins de semaines;*
- *Démolition de bases nouvellement construites et reconstruction de nouvelles au même endroit;*
- *Émission de plans montrant des changements après que les travaux soient exécutés; conséquence : remobilisation complète de la main-d'œuvre et des équipements;*
- *Sécurité exagérée demandée par Papiers Gaspésia pour les coulées de béton; une main-d'œuvre supplémentaire juste pour surveiller les cadrans de la pompe à béton.*

L'absence de calendrier de livraison des équipements a entraîné de gros problèmes de coordination, d'entreposage, de conflits de juridiction de métiers, sans compter les pertes de temps. La localisation exacte des équipements n'était pas disponible. De même, des étagères à câbles ont été faites et refaites par RIAL, parce qu'on ne connaissait pas l'emplacement de la tuyauterie. Ces travaux furent payés par Papiers Gaspésia (réponse de P. Forest à la question 14).

Le travail se faisait, se défaisait et se reprenait. Les corps de métiers se côtoyaient dans des espaces restreints et les travailleurs devaient se protéger l'un l'autre, au détriment de la qualité de leur travail et au risque de leur sécurité.

La Commission a été à même de constater que cet état de confusion généralisé résultait d'un manque total de contrôle sur les travaux. Sylvain Pelletier, de Gastier, soulève l'insuffisance et l'incompétence du personnel de surveillance de Papiers Gaspésia. Gastier était même appelée à traiter directement avec Metso. Éric Tremblay, de Cegerco, en témoigne dans une autre réponse (question 6) :

*Après quelques mois (mai-juin), nous avons constaté que le personnel en place était incomplet et insuffisant. Incomplet parce qu'il n'y avait personne au chantier dédié au suivi de l'échéancier, ni personne pour vérifier et analyser les demandes de changements par rapport aux révisions de plans ou ajouts de plans ou des réponses techniques sans directives de chantier.*

*Il n'y avait pas non plus d'ingénieurs résidents, représentant la firme d'ingénierie, pour faire le suivi des travaux des entrepreneurs et pour répondre aux questions directement sur place.*

*Insuffisant parce que plusieurs personnes étaient débordées de travail. Les documents transmis par Cegerco s'accumulaient ou n'étaient pas répondus ou des délais étaient occasionnés. Nous avons dû augmenter par le fait même le nombre de nos gestionnaires aux chantiers (et au bureau) et aussi le nombre de contremaîtres a augmenté afin de maximiser l'utilisation de la main-d'œuvre et d'éviter les erreurs et les accidents.*

*Insuffisant aussi parce que le projet consistait à la réfection et à la modification d'une usine existante (âgée). Les interventions et modifications étaient nombreuses et majeures et les plans étaient incomplets ou imprécis.*

Selon Patrice Forest, de RIAL, il n'y avait pas de patron; le chantier était géré comme un projet de petite envergure. L'administration jouait aux pompiers.

## 7.5 Les travaux à crédit

Papiers Gaspésia n'est pas seule à avoir subi des dépassements de coûts et de délais. Dans le cas de services rendus à forfait, c'est l'entrepreneur qui écopait. Certains entrepreneurs ont peut-être accru leur chiffre d'affaires, mais cet accroissement ne se reflétait pas nécessairement sur la rentabilité de leur entreprise. Les frais d'administration et le déroulement imprévu d'un contrat génèrent, règle générale, un rendement négatif. Mais le plus grave pour les entrepreneurs fut, et demeure pour certains, le non-paiement ou le paiement tardif de leurs factures. Plusieurs font face à des problèmes financiers majeurs, sinon à la catastrophe, pour s'être impliqués dans l'aventure.

Chaque jour, les entrepreneurs devaient faire approuver leurs travaux par le coordonnateur attitré. Ce dernier en vérifiait la qualité et paraphait les feuilles de présence et les suppléments réalisés, s'il y avait lieu. Le coordonnateur n'avait pas l'autorité de synchroniser les travaux avec ceux d'un autre secteur. L'entrepreneur communiquait l'état d'avancement de ses travaux au surintendant du secteur chaque semaine. Il était prévu que la facturation des entrepreneurs serait faite tous les 15 jours, mais Papiers Gaspésia n'était pas capable de soutenir le rythme. L'entrepreneur facturait généralement chaque mois.

Les changements aux contrats devaient être approuvés par le directeur de Projet (Rigato et Duff), ou après son arrivée comme directeur de construction, par Luigi Nardella. Or, la vérification des factures par la direction et la comptabilité tardait. Papiers Gaspésia en décidait sans discussion préalable (Martin Lépine, p.6 de ses réponses au questionnaire; Sylvain Pelletier, Gastier, point 9). L'entrepreneur aurait dû être payé aux 30 jours, moins les retenues convenues. Les paiements ne se faisaient pas avant 40 jours de l'approbation de la facture et bien souvent, des acomptes étaient plutôt versés, faute de vérification. En août 2003, les paiements aux fournisseurs étaient retardés dans l'attente du troisième déboursement des prêteurs.

À l'arrivée de Dino Maselli comme administrateur de contrats le 1<sup>er</sup> octobre 2003, les réclamations pour travaux additionnels devaient être approuvées par lui. Comme il était débordé, il décida unilatéralement de ne payer que les coûts de main-d'œuvre; les réclamations pour fournitures et équipement n'étaient payées qu'à 50 %. Les réclamations pour travaux exécutés selon les ordres de changement au chantier n'étaient pas traitées immédiatement, comme cela doit se faire sur un chantier de cette importance. Les entrepreneurs s'inquiétaient et faisaient des pressions. Cegerco alla même jusqu'à interrompre ses travaux après Noël, faute de paiement.

Papiers Gaspésia était à court de liquidités tout au long du mois d'octobre. La majorité des paiements qui devaient être faits en octobre furent reportés au début de novembre. Quand le 4<sup>e</sup> et dernier déboursement fut encaissé, à la toute fin d'octobre, on acquitta les comptes en souffrance. À la mi-novembre, le directeur Beauséjour indiqua dans son rapport hebdomadaire qu'il y avait des fonds suffisants pour poursuivre jusqu'au 19 décembre, d'autant que le chantier s'immobilisait pour la période de Noël. À la fin de novembre, les comptes à payer se chiffraient à 34 M\$. Cegerco, à qui il était dû plusieurs millions, ne fut pas payée. On promettait de les payer « équitablement », *dixit* Éric Tremblay de Cegerco.

Brousseau fut payé à la mi-décembre pour ses factures de juillet et août. Il semble que la direction de Papiers Gaspésia se permettait de ne pas approuver les travaux pour maintenir ses liquidités et ne pas considérer les comptes comme dus. Ainsi, les frais supportés par AMI pour la fabrication de supports pour l'ensemble de son contrat ne furent pas reconnus. AMI ne reçut qu'un seul paiement de 466 000 \$ pour 3 mois de travail. Son compte de 4,285 M\$ en date du 30 janvier 2004 fut reconnu valable par Ernst & Young pour 3,688 M\$ (comprenant 70 000 \$ de frais de démobilisation). Pourtant, le Comité était informé que le paiement des comptes procédait normalement.

En décembre, le désastre s'annonçait à l'interne. Monsieur F. Dottori avait démissionné du comité de vérification et du conseil d'administration de Gestion. Il y avait débat entre les partenaires sur

la responsabilité du manque de productivité au chantier. La 5<sup>e</sup> demande de déboursement était bloquée, faute de l'injection des 55 M\$ de dépassements reconnus par les partenaires. Le rapport hebdomadaire du directeur pour la semaine du 30 novembre au 6 décembre note que les comptes de plus de 30 jours seront payés d'ici le 19 décembre et que : « *Au retour des vacances, le solde des liquidités devrait permettre une dernière sortie de chèques jusqu'à l'encaissement de la cinquième demande de fonds* ». Combien? Il faudrait être devin, mais les liquidités ne pouvaient couvrir les travaux en cours. Il y avait déjà 25 M\$ de comptes à payer et on prévoyait émettre des chèques pour 10 M\$ (rapport pour la semaine du 7 au 13 décembre). Après le paiement de 9,5 M\$ à la mi-décembre, il restait encore 20 M\$ de comptes à payer, ce qui indique que les comptes à payer avaient augmenté de 4,5 M\$ durant la dernière semaine avant les vacances.

Comment pouvait-on laisser croire à la dernière réunion du Comité dont on a un compte rendu, soit le 5 décembre 2003, que Papiers Gaspésia disposait de liquidités suffisantes pour se rendre à la fin de janvier, sinon en présumant que le 5<sup>e</sup> déboursement serait effectué? Il faut plutôt comprendre qu'à compter du 15 novembre environ, les travaux du chantier ont été exécutés sans espoir de pouvoir payer les entrepreneurs à moins d'une injection de fonds par les partenaires avant le 5<sup>e</sup> déboursement. Les entrepreneurs, pour leur part, ne se doutaient pas que les partenaires pouvaient se désister.

Papiers Gaspésia ne cessa d'ailleurs de mettre la pression pour accélérer les travaux. Les problèmes financiers étaient en bonne part camouflés par l'arrivée de l'équipe Nardella, qui avait bonne réputation et qui prenait une place plus grande dans la direction des opérations. En décembre, on promit à Cegerco qu'elle serait payée au retour des vacances des fêtes. Niet. En janvier 2004, on faisait encore des appels d'offres et Cegerco obtenait un 5<sup>e</sup> contrat. On faisait des promesses aux entrepreneurs pour qu'ils continuent les travaux. On convoquait les délégués de chantier, sans consulter les employeurs, pour leur dire que le chantier ne serait pas fermé. Le 20 janvier 2004, pour démontrer qu'un paiement serait fait, on transmet par télécopie au Groupe AMI un chèque de 1,388 M\$ dont l'original ne fut jamais acheminé. Le même coup fourré aurait été joué à Gastier. Toujours le 20 janvier 2004, lors d'une rencontre avec des représentants de Tembec aux bureaux de ABGS à Montréal, Éric Tremblay, de Cegerco, réalisa, au moment de prendre congé, qu'on le faisait marcher.

## 7.6 Exécution versus budget

D'après le tableau apparaissant aux pages 5 à 8 de l'annexe 10a du Rapport Sandwell (E-88a), généré par le système Indus de Papiers Gaspésia, les dépenses pour équipement et matériaux achetés au 30 janvier 2004 se chiffraient à 191,376 M\$, tandis que les coûts d'installation engagés, c'est-à-dire les travaux réalisés par les entrepreneurs, s'élevaient à 102,5 M\$. Le même tableau indique que 56,5 M\$ ont été payés à ces derniers, ce qui laissait 46 M\$ impayés.

Quant aux équipements et matériaux achetés, mais non payés, ils se chiffraient, à la même date, d'après le même tableau à 49,5 M\$ (191,37 – 141,9 M\$). Une grande partie de ce montant est due à Metso, le fournisseur de pièces de la machine à papier, à qui Papiers Gaspésia reconnaît devoir 27,7 M\$ (tableau produit par le contrôleur Pierre Laporte, E-141).

Un rapport additionnel de Sandwell (E-89) a estimé les dépassements de coûts sur les travaux effectués au 30 janvier 2004, en fonction du budget de 493,25 M\$ approuvé en octobre 2002. Quarante et un pour cent des travaux étaient alors complétés. Sandwell calcule ces dépassements comme suit :

<b>Coûts directs de construction</b>	
Équipement & matériaux	36,7 M\$
Travaux au chantier	27,8 M\$
<b>Coûts indirects de construction</b>	<u>10,63 M\$</u>
DÉPASSEMENT EN CAPITAL	75,1 M\$
Coûts périphériques	<u>14,6 M\$</u>
DÉPASSEMENT TOTAL AU 31 JANV. 2004	89,7 = <b>90 M\$</b>

Les créanciers de Papiers Gaspésia, tant qu'ils demeurent impayés, sont véritablement les seuls à avoir injecté des fonds privés dans l'aventure. Les entrepreneurs étaient justifiés de croire que leurs services seraient payés conformément aux ententes. Un chantier peut avoir mauvaise réputation à cause de la mauvaise gestion de sa direction ou des abus syndicaux que la direction ne peut freiner, mais la mauvaise réputation peut davantage atteindre toute l'industrie de la construction si les entrepreneurs, dans un grand projet, sont exposés à ne pas être payés, surtout si ce projet est largement financé par les fonds publics. Il répugne de constater qu'après l'arrêt des travaux du chantier de Chandler, les partenaires furent libérés de leur cautionnement envers le prêteur John Hancock, par le paiement, à même les fonds résiduels, d'une somme de 20 M\$, alors que les entrepreneurs sont demeurés impayés. Mais le dernier mot n'est pas dit. La responsabilité légale des partenaires à l'égard des dettes de Papiers Gaspésia pourrait faire l'objet d'un débat dans un autre forum.

---

CHAPITRE **8**

# LES FONDS PUBLICS

---



## 8.1 La mission économique des organismes publics québécois

Comme on l'a vu au chapitre 3, les promoteurs ont réalisé un montage financier basé sur un coût total estimé du Projet de 493,25 M\$. Ce montant, pour eux, a constitué un plafond à compter du moment où le gouvernement a permis d'en boucler le financement, soit lorsque le prêt d'Investissement Québec a été augmenté de 56,25 M\$ par le décret 470-2002 du 24 avril 2002, pour être porté à 145,25 M\$. Si on exclut la mise de fonds de 35 M\$ de Tembec et le prêt de 70 M\$ par le groupe John Hancock, le financement du Projet a été réalisé comme suit :

			<b>Déboursé au 31 janvier 2004</b>
Fonds de solidarité FTQ	Mise de fonds	70 M\$	70 M\$
SGF Rexfor	Mise de fonds	35 M\$	35 M\$
Développement économique Canada	Prêt sans intérêts	80 M\$	50,76 M\$
Investissement Québec	Prêt sans intérêts	145,25 M\$	68,46 M\$
Innovation Papier (Inno-Pap)	Aide financière	58 M\$	28,85 M\$
<b>Total</b>		<b>388,25 M\$</b>	<b>253 M\$</b>

Quatre de ces organismes ont des liens formels avec l'État québécois. Ces organismes ont une mission économique déterminée soit par la loi, soit par décret, soit encore par convention avec le gouvernement. Leur cadre respectif d'action est fixé par l'autorité politique. À ce titre, l'engagement de fonds par eux dans la relance de la Gaspésie doit être présumé politiquement justifié dans la mesure où ce cadre est respecté. Alors, on pourra dire que les fonds publics sont utilisés pour les fins auxquelles ils sont destinés, comme notre mandat nous demande de le vérifier.

Aucune analyse du prêt par DEC n'est abordée, car la Commission n'a aucun mandat à cet égard. Notons cependant que les conditions des différents prêts étaient toutes liées et que les bailleurs de fonds ont agi de concert.

### 8.1.1 *Le Fonds de solidarité FTQ (Fonds), fiduciaire des contribuables*

Depuis sa création par la Loi 192 en 1983 (1983, c.58), le Fonds a accumulé un capital de près de 6 G\$. Il vient de terminer, sans difficulté, en février 2005, une levée de fonds de 700 M\$. L'attrait pour l'investisseur individuel relève des avantages fiscaux rattachés à la souscription d'actions du Fonds : 15 % de crédit d'impôt fédéral et 15 % de crédit d'impôt provincial, avant l'âge de la retraite et la possibilité d'une déduction additionnelle si les actions sont détenues dans un REÉR. Des restrictions existent, par contre, sur le rachat des actions. Deux nouvelles sociétés, créées par l'État québécois, offrent des avantages similaires, soit :

- « FONDACTION, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour le développement et l'emploi », créé en 1995 (1995, c.48) et

- « Capital régional et coopératif Desjardins », constitué en 2001 (2001, c.36).

Le Fonds émet des actions qui constituent un fonds destiné principalement :

- à accorder de l'aide financière aux entreprises québécoises dans le but de maintenir ou créer des emplois;
- à stimuler l'économie par des investissements stratégiques;
- à contribuer à la formation des travailleurs et travailleuses du Québec dans le domaine de l'économie;
- à favoriser le développement des entreprises par la souscription des travailleurs à ses actions. (art. 13, L.R.Q., chapitre F-3.2.1)

Le Fonds doit investir au moins 60 % de son actif dans des entreprises québécoises sous une forme ne comportant pas de garantie ni de cautionnement. Cette portion constitue un capital de risque. Des limites aux investissements permis sont prévues à la loi constitutive. Le Fonds doit faire approuver sa politique d'investissement par le ministre des Finances et est assujéti à la surveillance de l'Autorité des marchés financiers.

Dans la société en commandite Papiers Gaspésia, le Fonds a investi 70 M\$ comme commanditaire; depuis, il a dévalué son placement à zéro. Pour les actionnaires, travailleurs syndiqués affiliés à la FTQ ou non, comme pour tous les autres citoyens investisseurs, la mise est perdue. On nous a affirmé que le Fonds avait techniquement le droit de faire cet investissement en deux tranches, soit par un investissement direct de 25 M\$ dans la société en commandite et ensuite par le rachat des parts détenues par sa filiale Papiers Gaspésia inc. dans la société en commandite, d'une valeur nominale de 45 M\$.

On ne peut s'empêcher toutefois de constater que, suivant la règle générale posée à l'article 14.1 de la Loi (L.R.Q., chapitre F-3.2.1), le Fonds doit investir dans des entreprises québécoises dont l'actif est inférieur à 50 M\$ ou dont l'avoir net est d'au plus 20 M\$. Le fait est que le Fonds, par entité interposée, a acquis pour 35 M\$ en 2000, de Abitibi-Consolidated inc., l'usine fermée de Chandler dans le but de la relancer. Les fonds requis pour remettre Gaspésia en marche étaient énormes. Le projet initial, conçu par le Fonds avec SNC-Lavalin, allait chercher dans les 600 M\$.

Est-ce le rôle du Fonds de se constituer opérateur et de se lancer à la recherche de partenaires dans un mégaprojet industriel? La mesure des investissements permis au Fonds par la loi définit sa raison d'être. Son rôle de stimulateur économique doit être exercé selon les objectifs qu'impose la contribution fiscale de l'ensemble des citoyens. Sinon, une société à capital de risque comme le Fonds, financée à même l'assiette fiscale et l'argent du public, devient une puissance financière et politique non imputable.

Les fonds fiscalisés sont devenus des agents importants de l'économie québécoise. Ils offrent une réserve majeure de liquidités, qui fait l'envie des instances politiques, responsables de la santé

économique de la société. Les avantages fiscaux qui s’y rattachent ne se justifient que dans la mesure des risques associés à la petite et moyenne entreprise, qu’ils sont appelés à aider. Ces fonds ne devraient pas devenir de purs fonds d’épargne, ce qui exige de contenir leur expansion. L’encadrement par l’État de ces fonds et leur orientation doivent faire l’objet d’un débat public.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 1

**Qu’un comité parlementaire évalue la raison d’être et le cadre d’action des fonds d’investissement dont les souscriptions sont admissibles à des déductions fiscales, notamment :**

- **l’objectifs poursuivis par la contribution fiscale;**
- **la taille autorisée pour un tel fonds;**
- **la taille et la nature des entreprises éligibles à l’aide financière;**
- **l’importance des risques assumés;**
- **la participation des représentants du fonds à la gestion de l’entreprise assistée.**

### 8.1.2 *La Société générale de financement du Québec (SGF)*

#### L’investissement de la SGF

Les démarches du Fonds, auprès des instances politiques, pour financer le Projet, l’ont conduit directement à la SGF, dont le président-directeur général était monsieur Claude Blanchet, lui-même un ancien p.-d. g. du Fonds. La SGF est une société d’État, constituée en 1962 par loi spéciale (L.R.Q., chapitre S-17). Son actionnaire est l’État québécois et son capital provient du fonds consolidé du revenu.

*La Société a pour objet de réaliser, en collaboration avec des partenaires et à des conditions de rentabilité normales, des projets de développement économique, notamment dans le secteur industriel, en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement.*(art. 4) Ici déjà, deux conditions s’imposent à l’intervention de la SGF : la présence de partenaires et une rentabilité normale.

De règle, la SGF ne prend pas de participation majoritaire dans une entreprise. Comme ne l’a pas caché l’ex-président-directeur général, sa réaction personnelle initiale à un investissement par la SGF dans Gaspésia fut négative, car un projet de cette envergure exige la présence d’un partenaire industriel majeur, impliqué dans le marché ciblé, avec un historique de réussite et des capitaux suffisants. C’était la formule à suivre, celle du propriétaire « responsable ».

Le premier ministre Bernard Landry a fait pression sur le p.-d. g. Blanchet. Rexfor, division de la SGF, menait d’autres projets avec Tembec. Les deux sociétés avaient offert conjointement d’a-

acheter l'usine de Chandler en 2000. Leur projet était différent de celui du Fonds. La SGF exige alors que Tembec puisse gérer à la fois la construction et l'opération de Gaspésia, avant de s'impliquer elle-même. Tembec se fait aussi tirer l'oreille. Le projet est marginal, mais la raison politique est puissamment convaincante et il y a du bois de coupe dans la balance.

Le Fonds aurait souhaité que les trois partenaires fassent un investissement égal, mais Tembec ne veut pas mettre plus que 35 M\$ dans Papiers Gaspésia et on sait dans quelles conditions. Se confortant de l'expertise de Tembec, la SGF y va aussi de 35 M\$, malgré le risque élevé noté dans le rapport d'analyse soumis aux conseils d'administration tant de Rexfor que de la SGF, les 16 et 17 octobre 2001.

### L'éthique dans le choix de la structure

Entre la lettre d'intention du 28 septembre 2001 (E-94) et la clôture du partenariat le 17 décembre 2001, les fiscalistes de Tembec et du Fonds échangent de nombreuses propositions de montage corporatif avant que la formule d'une société en commandite ne soit adoptée. La position tant de Claude Blanchet que d'André L'Écuyer, à l'époque président de Rexfor, comme des représentants d'Investissement Québec et du Fonds, est à l'effet que la structure adoptée n'a rien d'anormal, car la société en commandite est une structure couramment utilisée. Il n'empêche que cette option était suffisamment discutable pour que des intérêts divergents fassent jour et suscitent des échanges fort techniques sur le plan fiscal. De plus, il ne semble pas que l'intérêt de l'entreprise elle-même ait compté pour beaucoup.

La société en commandite est un mécanisme que nous avons déjà décrit au chapitre 3 de ce rapport. Elle permet à un investisseur commanditaire de profiter, sous certaines conditions, de la même limitation de responsabilité qu'un actionnaire de compagnie. De plus, parce que la société n'est pas considérée au plan fiscal comme une entité distincte, on l'utilise régulièrement en affaires pour des raisons fiscales, soit pour permettre l'attribution des pertes directement aux souscripteurs de parts, ou pour ne pas créer de compagnies liées et se maintenir en bas du plafond des affaires des petites entreprises ou soit encore, comme monsieur Blanchet l'a évoqué, pour que l'associé non taxable touche sans incidence fiscale sa part de revenus. Malgré cette belle unanimité, il nous paraît s'imposer à la Commission de remettre en question, au plan de l'éthique politique, la participation d'une société d'État à une structure choisie pour avantager des partenaires privés spécifiquement.

Il est admis que chacun a le droit d'organiser légalement ses affaires pour payer le moins d'impôt possible, encore que les règles générales anti-évitement aient pour fondement l'équité fiscale. Le principe de l'équité fiscale veut que l'obligation de payer l'impôt s'applique à tous, de façon égale, sans discrimination. Autrement, l'impôt évité par un contribuable se trouve assumé par l'ensemble des autres. Le rapport de la Commission royale sur l'impôt (Rapport Carter, 1966), sous la rubrique *Problems of tax avoidance*, traduisait ainsi le principe de l'égalité de traitement des contribuables (annexe A, vol. 3, p. 573) :

*If a taxpayer arranges his affairs in such a way that he avoids tax on income or reduces his liability for tax on the income below what he would expect to pay under the general scheme and intent of the legislation, while continuing to enjoy the benefits of the income or continuing to control the income or its source, he should be taxed on the income.*

Les lois fiscales ont expressément permis certains arrangements qui pourraient autrement être vus comme des avantages fiscaux, telle la déductibilité de certaines dépenses. En dépit de cela, une société d'État, qui ne paye pas d'impôt, est-elle justifiée, sur le plan de l'éthique politique, de souscrire à une formule qui évite à des partenaires de payer les impôts usuels, lorsque le projet commandité ne requiert pas d'agir ainsi? Davantage, si elle amène des pertes à l'entreprise commanditée, la structure adoptée dans l'intérêt fiscal d'un partenaire n'est-elle pas sans justification? Une société d'État ne doit-elle pas, au moins, tenir compte des pertes occasionnées à l'État par la structure adoptée?

### Véhicule artificiel

La première question se pose dans l'hypothèse où une société d'État, comme la SGF, participe au capital (équité) d'une entreprise qui entrevoit des pertes fiscales. Cette société d'État ne peut alors trouver aucun avantage fiscal à une structure de société en commandite plutôt qu'à une structure de société par actions. En effet, si les pertes sont reportables pour l'entreprise, comme c'est le cas dans une société par actions, ni les exercices où l'entreprise accuse des pertes ni ceux où les profits futurs sont décomptés par les pertes accumulées n'entraînent d'imposition pour l'entreprise et la part de la société d'État ne peut s'en trouver diminuée par une imposition fiscale. La décision d'opter pour une structure de société en commandite devient discutable du fait que, dans une société, les pertes fiscales sont transférées de l'entreprise pour être appliquées contre des revenus étrangers à l'entreprise. L'entreprise perd et les associés gagnent des attributs fiscaux, sans justification économique ni pour l'entreprise ni pour la société d'État associée. La règle de l'équité fiscale est déjouée.

Hogg, Magee & Li, dans leur traité, *Principles of canadian income tax law* (4<sup>e</sup> ed., 2002, Carswell, p. 554), expliquent que la question de moralité se soulève lorsque le contribuable organise ses affaires de façon artificielle, i.e. sans avoir de raison d'affaires pour le faire. Si une société d'État, non imposable, n'a aucun intérêt économique à préserver le montage légal choisi, sa participation à ce montage est-elle moralement justifiable, parce que l'un des partenaires aurait, lui, une justification d'affaires? Il faut écarter ici l'hypothèse d'un appel de fonds au public pour un capital de risque, lequel s'appuierait sur l'avantage fiscal de déduire les pertes de la société contre d'autres revenus. Il n'y a ici que trois partenaires : l'un, le Fonds, qui a déjà fait sa mise, l'autre, Tembec, qui a obtenu des considérations pour la sienne et le troisième, qui est la SGF.

Dans le cas de Papiers Gaspésia, toutes les explications reçues des intéressés sont à l'effet que la formule de société en commandite a été adoptée sur les recommandations des fiscalistes du Fonds et de Tembec. Quant au p.-d. g. Beauséjour, il déclare ne rien connaître du montage corporatif, ni des structures légales dont il est le président désigné ! Le Rapport Leclerc Juricomptables (E-87b),

commandé par la Commission, cite une note du fiscaliste Lamanque, du Fonds, en date du 30 octobre 2001, où on lit par ailleurs (p.7) :

4. *Considérant les CII (crédits d'impôt à l'investissement) et l'amortissement disponible, PGI ne paiera vraisemblablement pas d'impôt avant 2010.*

Cela signifie que si les partenaires étaient devenus actionnaires de la société par actions qui était propriétaire de l'usine (PGI), cette compagnie n'aurait pas eu d'impôt à payer pendant six ans, soit de 2004 à 2010 et que, du point de vue fiscal, la SGF n'aurait aucunement été pénalisée.

### Pertes fiscales anticipées

La question d'éthique politique devient évidente si on lit bien ce que rapporte le Rapport Leclerc (p.9) :

*Le 19 novembre 2001, c'est Serge Bilodeau, fiscaliste chez KPMG pour le compte de Tembec, qui s'adresse à Réginald Bastien (annexe III-B-5), directeur de la fiscalité chez Tembec, en ces termes :*

*« Suite à nos discussions, nous avons conclu que le véhicule qui est le plus favorable à Tembec pour exploiter le Projet est la société en commandite. Il est prévu que le Projet générera des crédits d'impôts à l'investissement (« CII ») de l'ordre de 30 M\$ de même que des pertes d'exploitation. L'utilisation de PGI ne permettra pas à Tembec d'accéder aux attributs fiscaux générés par le Projet sauf si Tembec acquiert toutes les autres actions en circulation de PGI...*

*Bref l'investissement de 35 M\$ de Tembec serait d'environ 20 M\$ après impôt si la société en commandite est utilisée en tenant compte des règles at risk. Dans le cas de l'utilisation de PGI, l'investissement de Tembec serait au mieux de 29 M\$<sup>1</sup> si Tembec ne peut avoir accès aux attributs fiscaux de PGI. »*

Il ne s'agit pas de petits montants. On envisageait des pertes fiscales, transférables aux associés, qui pourraient excéder leur mise de 140 M\$, soit la « fraction à risque » des trois ensemble. Cette fraction à risque serait par contre réduite de 10 %, car les associés pouvaient par ailleurs se voir attribuer, à leur compte respectif, un crédit d'impôt à l'investissement de 10 % de leur mise. KPMG, dans un mémo du 19 octobre 2001 (Rapport Leclerc, p.6) résume :

*Pour un investissement de 140 M\$, les commanditaires auront droit à un maximum de 14 M\$ de crédit d'impôt à l'investissement et 126 M\$ de pertes fiscales.*

La part de Tembec aurait été de 3,5 M\$ de crédit d'impôt et de 31,5 M\$ de pertes fiscales, si cette dernière avait été directement commanditaire. L'économie d'impôt sur 31,5 M\$, combinée au

<sup>1</sup> Le coût net serait de 29 M\$ si la perte se qualifie de perte au titre d'un placement d'entreprise. Si la perte ne peut se qualifier de perte au titre de placement d'entreprise, elle sera déductible seulement à l'encontre de gain au capital. Dans ce cas, l'investissement net pourrait se chiffrer à 35 M\$.

crédit ci-dessus, a, nous paraît-il, conduit au calcul d'un investissement réel de 20 M\$ pour une mise de 35 M\$.

Il faut savoir que les pertes fiscales ne sont pas directement liées au calcul de la rentabilité de l'entreprise, car il existe des dépenses dites discrétionnaires. Dans Papiers Gaspésia, ces pertes fiscales étaient un élément majeur, car les crédits à l'investissement et l'amortissement (allocation du coût en capital) pouvaient être pris sur un coût en capital de biens admissibles estimé à 300 M\$. Tant et si bien que la Convention de société en commandite (E-5) contient des clauses par lesquelles les partenaires s'engagent à respecter la décision du Fonds à cet égard, pendant les quatre premiers exercices et conviennent d'utiliser les « déductions discrétionnaires » jusqu'au maximum des fractions à risque des associés par la suite. Le Rapport Leclerc y réfère (p.10) comme suit :

*La convention de société en commandite intervenue le 17 décembre 2001 (annexe IV-B-1) prévoit aux articles 5.5.1 et 5.5.2 que le FSTQ déterminera le montant des déductions discrétionnaires qui pourront être réclamées l'année de la construction, de même que les trois années subséquentes, ces deux articles se lisent comme suit :*

« 5.5.1 *pour l'Exercice financier de la Société pendant lequel la construction du Projet débute et pour les trois Exercices financiers subséquents, les Commanditaires accepteront la décision du Fonds en ce qui concerne le montant des Déductions discrétionnaires à réclamer et le Fonds pourra, dans le délai prévu par la Loi de l'impôt, requérir de la Société qu'elle amende le formulaire T5013 et son équivalent au niveau de l'impôt du Québec pour modifier le montant de telles Déductions discrétionnaires au montant fixé par le Fonds; et*

5.5.2 *pour l'Exercice financier suivant, les **Déductions discrétionnaires seront utilisées de façon à ce que la perte fiscale de la Société pour l'année, le cas échéant, soit égale au total des fractions à risque des Commanditaires dans la Société, déduction faite des pertes fiscales cumulatives de la Société, le cas échéant, pour les Exercices financiers précédents, ou à un montant moindre ou plus élevé dont les Commanditaires pourraient convenir à l'unanimité.** »*

Il serait mal venu pour la Commission de conclure à l'évitement fiscal par Tembec. On pourrait aussi bien conclure que ce qui est expressément permis par les lois fiscales est admissible. Cependant, la morale politique est celle que doit véhiculer l'État. La participation d'une société d'État à une société en commandite, dans le but exprès d'éviter des impôts normalement payables par un partenaire sur des revenus provenant d'autres sources, nous paraît aller à l'encontre du principe de l'équité fiscale.

Nous ne souscrivons pas à la philosophie des fiscalistes Bilodeau (KPMG), Lamanque (FSTQ) et Bastien (Tembec), énoncée dans une opinion du 14 février 2005 versée au dossier (E-155), à l'effet que les attributs fiscaux engendrés par les pertes fiscales d'une société par actions comme PGI, advenant qu'on ait choisi ce type de véhicule pour réaliser le Projet, risquaient d'être « perdus », s'ils ne pouvaient être transférés aux investisseurs. Les pertes fiscales sont reportables pendant 10 ans dans le cas d'une société par actions et les dépenses discrétionnaires peuvent être modulées pour reporter la perte au-delà. L'hypothèse renforce plutôt que n'affaiblit notre conviction que la structure choisie ne repose que sur des considérations d'ordre fiscal et des pertes anticipées pendant au-delà de 10 ans.

La question d'éthique n'est pas considérée par les fiscalistes. Que signifie perdre des attributs fiscaux sinon payer l'impôt sur ses revenus d'autres sources? C'est pourtant ce que tout citoyen doit faire. La SGF n'était nullement avantagée par cette stratégie et aucun intérêt n'apparaît pour l'entreprise elle-même. Le Fonds avait déclaré qu'il n'y voyait que des inconvénients pour lui, notamment par la décision éventuelle et discrétionnaire du commandité d'accroître rapidement les pertes fiscales au niveau de la société en commandite, pour les transférer à l'extérieur (note du fiscaliste Lamanque lui-même, du 30 octobre 2001, annexe III-B-3, E-87b).

Les fiscalistes des partenaires, dans leur opinion à la Commission, affirment que les frais de mutation de 659 297 \$ payés par la société en commandite pour l'achat de l'usine « n'ont pas été un élément important dans le choix de la structure », il reste que la somme a été déboursée par l'entreprise elle-même, financée à même les fonds publics et les créances des fournisseurs. Cette mutation n'aurait pas été requise et les droits n'auraient pas été payables, si les partenaires étaient devenus actionnaires de PGI, comme il était prévu dans la lettre d'intention, car PGI était déjà propriétaire de l'usine.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 2

**Que l'État et ses organismes financiers s'abstiennent de participer directement ou indirectement à une entente par laquelle les dépenses discrétionnaires fiscalement admissibles seraient utilisées pour créer une perte dans une société en commandite, à l'avantage d'un partenaire privé.**

#### Le double pour Tembec

Nous avons exprimé l'avis qu'il n'est pas approprié pour une société d'État de participer financièrement à une société en commandite créée exprès pour qu'un partenaire spécifique en retire des avantages fiscaux. Aller encore plus loin et participer à un système visant à transférer à un partenaire des avantages fiscaux rattachés à l'investissement de l'État, pour qu'il puisse les appliquer en réduction de ses propres impôts, nous paraît politiquement condamnable et contraire au principe de l'équité fiscale. On aura beau plaider qu'en l'espèce, l'aventure a tourné au fiasco et

que Tembec vit plutôt des pertes présentement, la moralité ne se négocie pas. Par comparaison, en matière pénale, la conspiration et la tentative sont des offenses.

Voici ce que relate Leclerc Juricomptables (E-87b, p. 6) :

*En raison de son statut fiscal particulier, Rexfor ne peut bénéficier des attributs fiscaux qui lui seront attribués par la société en commandite. Pour éviter de perdre ces attributs fiscaux, Rexfor et Tembec ont choisi de détenir leurs parts de commanditaires par l'entremise d'une société par actions, soit Gestion Temrex inc. (« Temrex »). Les attributs fiscaux accumulés dans Temrex pourront être transférés éventuellement à Tembec lorsque celle-ci achètera les actions conformément à la convention entre les actionnaires (Annexe III-B-7). À cet effet, la convention entre actionnaires de Temrex intervenue en date du 17 décembre 2001 prévoit une option d'achat au bénéfice de Tembec et une option de vente au bénéfice de Rexfor.*

Gestion Temrex inc. (Temrex) a pour seuls actionnaires SGF Rexfor et Tembec inc., la compagnie mère du groupe. Comme l'indique le préambule de la convention entre les actionnaires de Temrex, cette dernière a été créée aux seules fins de détenir la participation des deux actionnaires dans Papiers Gaspésia, société en commandite. C'est Temrex qui est officiellement commanditaire pour moitié de la société en commandite, soit pour 70 M\$ plus une fraction. C'est Temrex qui recueille la moitié des attributs fiscaux provenant de la société en commandite.

Le plan conçu et prévu dans les conventions est que Tembec deviendra propriétaire de toutes les actions de Temrex, vraisemblablement quand les attributs fiscaux maximum auront été récupérés par Temrex. Cette planification de rachat des actions par Tembec est prévue à la convention entre actionnaires de Temrex. Tembec a le droit d'exiger d'acquérir et SGF Rexfor est tenue de vendre ses actions de Temrex, mais pas l'inverse. Tembec détient une fraction d'actions de plus que SGF Rexfor dans Temrex pour satisfaire aux exigences fiscales. Tembec pourra ensuite fusionner avec Temrex, devenue sa filiale, ou liquider Temrex et recueillir les avantages fiscaux d'une mise de fonds de 70 M\$.

L'intérêt de l'opération n'existe que si Tembec paie, pour les actions de Temrex, un prix réduit par les pertes fiscales. Aussi a-t-on voulu s'assurer, dans la convention entre actionnaires de Temrex (art. 9.6), que le prix des actions sera établi à la juste valeur marchande de la participation de SGF Rexfor dans la société en commandite et non dans Temrex. Leclerc Juricomptables conclut (p.13) :

*Comme la valeur des attributs fiscaux se situe dans Temrex et non dans PG s.e.c., et que la valeur attribuée aux actions de Temrex est en fonction de la participation dans PG s.e.c., Tembec ne paiera donc pas pour les attributs fiscaux de Temrex.*

En regard de sa mise, ces mécanismes font en sorte de faire bénéficier Tembec du double des avantages fiscaux. Voici le calcul présenté au Rapport Leclerc (p. 11, E-87b) :

*Par ailleurs, le fait que Tembec utilise le véhicule Temrex et qu'il peut bénéficier ainsi de ses attributs fiscaux, l'investissement net de Tembec dans la SEC serait plutôt de 8 470 000 \$. C'est à des crédits d'impôts de 7 M\$ (10% de 70 M\$) qu'aurait eu droit Tembec ajouté à des reports de pertes pouvant faire bénéficier Tembec d'économies d'impôt de 19 530 000 \$ (63 M\$ de pertes transférables à un taux d'imposition de 31 %), ceci généré avec un investissement initial de 35 M\$.*

Spéculation? Non; une prévision réaliste, qui a fait l'objet des conventions des parties et qui a entraîné l'engagement de spécialistes, avocats et comptables, dont les factures importantes ont été payées par Papiers Gaspésia, société en commandite. À la base, il y a une atteinte flagrante au principe de l'équité fiscale, une gratification de l'État à un contribuable.

### Les attributs fiscaux monnayables

La moralité fiscale est peut-être, comme toute morale humaine, la norme d'une conscience qui devient de plus en plus aseptisée. Le négoce des avantages fiscaux existe, notamment lorsque la seule issue d'une entreprise est de vendre son « avoir négatif ». Mais gare aux règles anti-évitement! C'est l'ensemble des contribuables qui subit le préjudice d'une exemption d'impôt privilégiée, une sorte de dommage collatéral des règles fiscales comportant des échappatoires. Laissons aux autorités fiscales le soin de statuer sur les obligations des contribuables, mais une société d'État n'a pas le droit moral de favoriser directement pareille opération, encore moins d'y participer!

Nous sommes en total désaccord avec l'affirmation des fiscalistes des partenaires, dans l'opinion qui nous a été soumise (E-155), à l'effet que la SGF avait un intérêt à la structure d'une société en commandite du fait qu'elle pouvait monnayer les avantages fiscaux transférables qui seraient nécessairement générés. Ces fiscalistes écrivent :

*Toutefois, Rexfor avait la possibilité de monétiser sa part des attributs fiscaux en les disposant à une personne imposable, et c'est d'ailleurs ce qu'elle a fait en faveur de Gestion Temrex Inc. Il est important de souligner qu'elle aurait pu faire le même genre d'opération avec une autre entité imposable non reliée au projet.*

Premièrement, on reconnaît que Temrex n'est qu'un montage fiscal.

Deuxièmement, on accepte qu'une société d'État vende des avantages fiscaux.

Troisièmement, on dévoile une transaction occulte, contraire à la convention signée.

Si SGF Rexfor a fait ce qu'on nous rapporte, elle a marchandé le capital public sur le marché privé, ce qui est inacceptable. La convention entre les actionnaires de Temrex, pourtant, a prévu un mécanisme pour ne pas que Tembec paie pour les attributs fiscaux provenant de Papiers Gaspésia, société en commandite. Ce mécanisme pêche en soi par sa finalité. Mais si Tembec a déjà fourni une contre-partie, l'opération est encore plus grave. L'État serait-il marchand d'exemptions fiscales?

Nous n'avons pas d'autre preuve, sauf que nous nous sommes fait dire, par l'ex-président-directeur générale Blanchet, que l'entente convenue avec Tembec est le résultat de négociations qui ont rapport avec WOODCO. La SGF et Tembec traitent plusieurs affaires ensemble. Elles sont les commanditaires de Produits forestiers Temrex, société en commandite, qui a aussi été connue sous le nom de WOODCO et qui devait procurer à l'usine de Chandler la majorité des copeaux requis. Nous avons raison de croire que dans les rapports entre SGF et Tembec, Papiers Gaspésia n'était qu'une pièce de l'échiquier. Nous sommes en face d'un manque de transparence suspect, dans une opération qui, de toute façon, est condamnable.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 3

**Qu'aucun organisme de l'État ne participe à un montage corporatif, fiscal ou financier de nature à transférer à un partenaire privé des attributs fiscaux générés par la participation de l'État.**

#### Le rôle de la SGF

Comme actionnaire de Temrex, la SGF se reconnaissait comme l'un des trois partenaires de Papiers Gaspésia, mais sa mise de 35 M\$ était considérée comme un placement à gérer. C'est ainsi que l'a vu le nouveau président de la SGF, Henri A. Roy, lorsqu'il est entré en fonctions le 21 mai 2003. La SGF se considérait dépendante de « l'opérateur », soit Tembec, gérant de Projet de Papiers Gaspésia, conseiller et futur opérateur commercial. Elle avait une responsabilité dans l'administration de l'entreprise; elle avait deux représentants comme administrateurs au conseil de Gestion Papiers Gaspésia et deux représentants au Comité directeur de Projet. Elle agissait comme propriétaire pour un quart du capital et pouvait influencer le cours des choses.

La direction de la SGF était tenue au courant de la situation de Papiers Gaspésia par sa division Rexfor, qui faisait un suivi de l'évolution chaque mois. En mars 2003, la SGF savait que la réserve de 20 M\$ pour imprévus, au budget de Papiers Gaspésia, était complètement engagée et que des dépassements de coûts étaient prévisibles. À compter de ce moment, on prévoyait, chez les dirigeants de SGF Rexfor, qu'une mise de fonds additionnelle serait requise. En mai, on savait qu'il manquerait 10,3 M\$ et que la réserve pour imprévus était insuffisante. Le président de Tembec avait parlé d'un dépassement possible de 25 M\$ lors de la réunion de Gestion du 2 mai. Claude Blanchet, alors p.-d. g. de la SGF, n'y voyait rien d'alarmant.

En juin, le nouveau président, Henri A. Roy, demande aux cadres de Rexfor et à Pierre Laplante, ingénieur et v.-p. construction, de dresser un bilan de la situation. Ce dernier assistera, le 23 septembre, à une réunion du Comité directeur de Projet. Le lendemain, la haute direction de la SGF apprend que Papiers Gaspésia entrevoit un dépassement de 38,6 M\$. La division Rexfor se prépare à déboursier 15 M\$ pour couvrir un dépassement qu'elle estime, de son côté, de 60 M\$.

Le président Roy assiste à la réunion du conseil de Gestion le 15 octobre 2003, où on approuve un nouveau budget reconnaissant des dépassements de 55,5 M\$. Les prêteurs acceptent de faire

un quatrième déboursement, mais pour le suivant, les prêteurs exigent que les partenaires investissent la somme qui manque au budget et qui ne peut être autrement financée. Le 29 novembre, pour rencontrer cette exigence, la SGF autorise Rexfor à déboursier 22 M\$ de plus que sa mise originale et à cautionner un crédit d'opérations de 17 M\$, à la condition que les autres partenaires s'engagent proportionnellement. La SGF calculait que le dépassement pouvait aller jusqu'à 110 M\$. Le cinquième déboursement était prévu pour la mi-décembre. On sait que les partenaires, la SGF en tête, ont finalement décidé, en janvier 2004, de ne pas réinvestir. Faute de fonds, les opérations furent suspendues et Papiers Gaspésia eut recours à la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (C-36). Le 29 janvier 2004, la SGF se disait encore prête à injecter 50 M\$, pour couvrir un dépassement anticipé de 200 M\$ en vue de la reprise du chantier.

Le président Roy nous déclare que ce n'était pas à la SGF de fermer le chantier. On serait allé de l'avant si chacun des partenaires avait fait sa part. Le Fonds, par son président du conseil, Henri Massé, raconte la même chose. Seule Tembec ne s'est pas compromise. À compter du 15 octobre 2003, la position de son président, Frank Dottori, était que Tembec fournirait sa part du 55,5 M\$ de dépassement, mais en déduisant la part qu'il attribuait au manque de productivité des travailleurs, dont il tenait le Fonds responsable. On en est resté là. Quand Papiers Gaspésia fit état, en janvier 2004, d'un dépassement de 110 M\$, puis de 200 M\$, Tembec s'éloigna.

L'attitude de la SGF n'en est pas une de propriétaire, mais de bailleur de fonds; un bailleur de fonds sans pouvoir autre qu'une participation minoritaire à la gestion, à la remorque d'un opérateur en qui elle continue d'avoir confiance. Pour assumer sa responsabilité de propriétaire vis-à-vis du public et des créanciers de Papiers Gaspésia, la SGF n'a que de l'argent à offrir. Une fois démarré avec la bénédiction politique, le Projet a accès à des ressources imprévues, autorisées par des administrateurs non imputables. On veut bien croire, néanmoins, que si d'autres fonds publics n'ont pas été versés, c'est que le Projet n'était plus rentable. La décision a été laissée à Tembec seule, qui avait d'autres motivations, ce qui est inquiétant. Le 30 janvier 2004, on est de retour à la case départ.

Il n'appartient pas à l'État de s'impliquer dans la fonction de production et de négoce, sauf en appui, dans des projets structurants. Même en participant au capital d'une entreprise privée, l'État ne joue qu'un rôle de bailleur de fonds. Les fonctionnaires n'ont pas leur place dans la gestion des entreprises privées, autrement que comme observateurs. Ils ne peuvent, ni ne doivent être imputables des échecs de l'entreprise.

Au surplus, lorsque l'entreprise, par ailleurs, bénéficie d'un prêt ou d'une subvention émanant d'un organisme public, le conflit d'intérêts apparent existe. Ici, on constate que les communications entre les personnes en commande à la SGF et à Investissement Québec utilisaient les mêmes voies politiques. On ne peut s'attendre à autre chose. La SGF n'est pas un véritable emprunteur d'Investissement Québec. Donc, elle ne peut être un véritable propriétaire de Papiers Gaspésia.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 4

**Que les représentants d'un organisme de l'État, investisseur dans une entreprise privée, ne jouent aucun rôle de gestion de cette entreprise, mais un rôle d'observateurs seulement.**

### 8.1.3 Investissement Québec, bailleur de fonds publics

#### Le prêt

Investissement Québec est l'ancienne Société de développement industriel du Québec, remaniée en 1998 et qui a aussi, aujourd'hui, la responsabilité de gérer La Financière du Québec (L.R.Q., chapitre I-16.1). Investissement Québec est mandataire de l'État et ses actifs font partie du domaine de l'État (art. 2). Sa mission (art. 25) est de favoriser la croissance de l'investissement au Québec, mais aussi d'apporter un soutien financier aux entreprises. Elle administre des programmes d'aide financière, selon les mandats que lui confie le gouvernement (art. 27). En vertu de l'article 28 de la loi régissant la société, le gouvernement peut lui confier « le mandat d'accorder et d'administrer l'aide qu'il définit », pour favoriser la réalisation d'un projet économique important.

Le programme général qu'administrerait Investissement Québec en 2001 était le programme FAIRE. C'est dans le cadre de ce programme que fut considérée la demande du Fonds pour une assistance financière à sa filiale PGI. À l'époque, Investissement Québec relevait du ministre des Finances. On connaît les interventions du premier ministre Landry auprès du p.-d. g. de la SGF, en vue de relancer la Gaspésia. Le sous-ministre Michel Boivin, du ministère des Ressources naturelles, représentant du premier ministre, se chargera de mettre les intéressés en présence pour accélérer les choses. Il avait lui-même la responsabilité de proposer des solutions pour l'approvisionnement en bois de l'usine.

Monsieur André Lavigne, de la Direction des sociétés d'État, représentait le ministère des Finances à ces négociations ayant mené à la lettre d'intention du 28 septembre 2001 (E-94a). L'assurance d'un financement par Investissement Québec apparaît à ce document. Le financement prévu se faisait par deux prêts, soit un prêt subordonné de 21 M\$, sans intérêts et un prêt ordinaire de 68 M\$. Les négociations avec Investissement Québec, au nom des partenaires de Papiers Gaspésia, se poursuivent par la suite avec monsieur Ray McManus, de CAFA, qui agissait pour Tembec jusqu'au 28 septembre. Un décret du 28 novembre 2001 (1423-2001) mandate Investissement Québec, en vertu de l'article 28 de la loi régissant cette dernière, d'accorder les deux prêts en question à Papiers Gaspésia inc. (PGI), la filiale du Fonds.

Par ailleurs, un décret du 30 janvier 2002 (40-2002) confie au premier ministre l'application de la loi sur Investissement Québec quand la SGF est impliquée, ce qui donne à ce dernier autorité directe sur le financement de Papiers Gaspésia par Investissement Québec. À cette époque, comme on sait, l'envergure du Projet augmente, de même que les besoins en financement. Un

CIM (Confidential Information Memorandum) de CAFA (E-4), daté du 15 avril 2002, représente que le budget total du Projet passe de 465 M\$ à 493,25 M\$, un accroissement de 28 M\$.

Le CIM de CAFA annonce en même temps qu'Investissement Québec fera un prêt de 145,25 M\$. L'information précède l'adoption du décret 470-2002, qui sera adopté le 24 avril 2002 à la surprise du représentant d'Investissement Québec responsable du dossier. « On a passé un décret sans nous en parler », dira Louis Lavigne. Cela démontre que cette société n'a qu'une autorité limitée dans les décisions d'investissement, qui sont prises à un autre niveau. La recommandation des fonctionnaires d'Investissement Québec ne peut servir que de justification a posteriori, avec toutes les réserves qui s'imposent sur l'objectivité et l'intégrité d'un tel mécanisme.

Le nouveau décret ordonne, à toutes fins pratiques, à Investissement Québec de prêter à Papiers Gaspésia, société en commandite la somme de 145,25 M\$ « conformément aux conditions et modalités stipulées par Investissement Québec ». Ce prêt se substituait au prêt sans intérêts de 21 M\$ et à l'autre de 68 M\$ avec intérêts, déjà autorisés par le décret 1423-2001 du 28 novembre 2001 (E-125-4). Papiers Gaspésia obtenait ainsi un financement additionnel de 56,25 M\$.

Selon Louis Lavigne d'Investissement Québec, le Projet « n'avait plus la robustesse suffisante pour une recommandation favorable » par Investissement Québec, qui devenait alors en position vulnérable. Lavigne savait déjà, par le mémo de CAFA du 25 octobre (E-93), qu'à 465 M\$, la rentabilité du Projet était marginale. À 493,25 M\$, c'était l'échec prévisible. Quoi qu'il en soit, Investissement Québec avait reçu des ordres du gouvernement et devait se placer en mode d'exécution. Le 18 juin 2002, le conseil d'administration d'Investissement Québec prenait acte du décret et fixait les modalités et conditions de l'aide accordée à Papiers Gaspésia, société en commandite.

La formule de « recommandation et autorisation d'intervention financière », préparée et révisée les 12 et 13 juin, sans que les responsables ne signent de recommandation comme en février, signale que « le projet est tellement risqué » qu'Investissement Québec devrait exiger une cession de priorité des « actionnaires », advenant qu'ils aient à rembourser le prêteur de 1<sup>er</sup> rang (John Hancock) et se retrouvent subrogés, détenant donc une créance préférentielle à Investissement Québec. On a passé outre à cette recommandation, formellement énoncée au document, rapporte Lavigne. Il précise :

*« Quand vous avez un banquier de 1er rang qui demande une caution des actionnaires, ça veut dire que le projet n'est pas jugé assez rentable pour qu'un banquier, sans la caution des actionnaires, puisse s'impliquer dans un financement de projet.*

*Ça obligeait Investissement Québec à être comme le banquier du projet parce que le banquier de 1er rang avait la caution totale de tous les actionnaires. Dans mon esprit à moi, ça nous obligeait à exercer un contrôle beaucoup plus suivi du projet, parce qu'il était beaucoup plus à risque ».*

Lavigne ne voit pas, par ailleurs, de justification à la mention, au préambule du décret du 24 avril, que *le projet modifié de Papiers Gaspésia, société en commandite comportera des retombées économiques substantiellement plus importantes pour le Québec*. La prévision des retombées n'avait pas évolué depuis novembre. De fait, Investissement Québec ne fit pas d'étude additionnelle, mais une réévaluation du dossier pour déterminer les modalités et conditions du prêt majoré.

D'autre part, la qualité et le contenu de l'information que l'on retrouve au dossier d'Investissement Québec nous laissent perplexes. Le dossier monté pour recommander les premiers prêts, avec les signatures des représentants de la société en date des 6 et 7 février 2002, mentionne qu'« une société en commandite sera responsable de réaliser le projet », mais les informations données sont, de toute évidence, antérieures à la création de la société en commandite le 17 décembre 2001 et semblent correspondre au CIM de CAFA de novembre 2001. Aucune mention n'est faite que Gestion Temrex inc. sera commanditaire pour la moitié du capital (équité). On ne traite pas davantage de la structure du commandité. On n'indique nulle part laquelle des compagnies du groupe Tembec assumera un rôle donné. On se rapporte à un avis du ministère des Ressources naturelles, en date du 15 octobre 2001, où il est uniquement question de Tembec inc. Tout cela paraît, pour Investissement Québec, n'être que des détails sans importance. Pour le premier ministre Landry également, semble-t-il, puisque dans la note explicative qu'il signe à l'appui du décret du 24 avril 2002, après avoir rappelé le décret précédant autorisant deux prêts à Papiers Gaspésia inc., il écrit :

*« Le nom de l'entreprise bénéficiaire doit aussi être remplacé par Papiers Gaspésia, société en commandite ».*

Ce n'est pas le nom, mais l'identité de l'entreprise qui changeait et qui avait même changé avant le premier décret.

Au chapitre des retombées économiques, on nous renvoie encore à l'avis « sectoriel », i.e. l'avis du ministère des Ressources naturelles, lequel se réfère lui-même à une analyse de la Direction des sociétés d'État du ministère des Finances. Sur 12 ans, on prévoit des retombées fiscales totales de 138 M\$. Ce sont « les retombées fiscales directes et indirectes, après transferts fédéraux et assistance emploi ». Le coût budgétaire par emploi créé a été calculé sur la base des premiers prêts, avant l'augmentation du montant prêté, à 374 230 \$.

Investissement Québec ne fait aucun calcul des pertes fiscales que peut générer une société en commandite, comme nous l'ont déclaré candidement les représentants de la société. On ne tient pas compte de l'impôt des corporations, dit-on, parce qu'on ne peut contrôler « les charges inter-compagnies ». Cette déclaration d'incapacité paraît incompatible avec les savants calculs actuariels des documents d'autorisation, sur les impacts et la rentabilité du projet. Pourquoi ignorer une éventualité régie par la convention des parties, quand, dans les documents d'analyse, on va jusqu'à prévoir qu'Investissement Québec pourra récupérer 28 M\$ si Papiers Gaspésia obtient « le congé fiscal de 10 ans pour projet majeur d'investissement »? La présentation des retombées fiscales a-t-elle un sens si on ignore les pertes fiscales? L'explication donnée tend à nous faire croire que tous ces calculs sont sans valeur. De toute façon, une activité largement financée par

l'État ne devrait pas servir à favoriser un dégrèvement d'impôt pour une autre activité. Les analystes devraient au moins constater l'éventualité de pertes fiscales transférables par l'entreprise bénéficiaire du financement.

Investissement Québec, dans ses calculs de rentabilité, s'en rapporte également à l'avis sectoriel du ministère des Ressources naturelles, en date du 15 octobre 2001, pour ce qui est de l'éventuelle imposition de droits compensatoires par les États-Unis sur le papier produit par l'usine, qui doit presque entièrement y être exporté. L'opinion exprimée est superficielle et conclut à des sanctions éventuelles minimales! On ne réfère pas au Traité de libre échange nord-américain, sinon aux « pratiques administratives américaines ». De plus, les calculs de rentabilité ont tous été faits sur une valeur du dollar canadien à 1,43 \$ US, sans envisager qu'elle pourrait diminuer.

Bref, même en février 2002, Investissement Québec constatait que « le seuil de risque de banques est largement dépassé ». L'expression d'une espérance de rentabilité « à condition que les trois partenaires travaillent ensemble à la réussite du projet » nous apparaît comme un aveuglement volontaire pour des considérations politico-administratives. En juin 2002, Investissement Québec indique en préambule de son document d'autorisation que « les termes et conditions de son intervention ont été largement négociés par le gouvernement ». C'est un euphémisme pour dire que la société refusait de porter la responsabilité de l'aide financière accordée.

### Le rôle d'Investissement Québec

Après s'être engagée dans le financement, la société Investissement Québec devint le porte-parole du groupe de bailleurs de fonds du Projet, soit, en plus d'elle-même, John Hancock, Développement économique Canada et Inno-Pap. Ensemble, ils avaient retenu les services des ingénieurs Amec, afin d'émettre des certificats de conformité selon les conditions des prêts et de leur faire rapport comme groupe. Les documents d'emprunt étaient harmonisés entre eux et prévoyaient la même procédure. Les demandes de déboursements par l'emprunteur se faisaient en même temps. Amec exerçait son rôle consultatif et les prêteurs avaient la responsabilité de décider d'avancer ou non les fonds. Ensemble, ils contrôlaient la vie même du Projet, car toute l'opération puisait à une seule caisse, limitée aux sommes versées par les partenaires et les prêteurs.

Comme convenu, la mise de fonds des partenaires devait être utilisée d'abord. Après, seules les sommes avancées par les bailleurs de fonds renflouaient la caisse. À ce titre, plus de 172 M\$ ont été reçus par Papiers Gaspésia. Voici le tableau apparaissant au Rapport Leclerc (p.34, E-87b) :

*Ces montants ont été encaissés par PG s.e.c. en quatre portions, selon les périodes suivantes :*

Entité	12 fév. 03	7 juil. 03	4-11 sept. 03	28-31 oct. 03	Total
Investissement Québec	22 090 558 \$	9 078 981 \$	15 838 126 \$	21 452 204 \$	68 459 869 \$
Dév. économique Canada	16 567 919 \$	6 492 327 \$	11 659 411 \$	16 036 883 \$	50 756 540 \$
John Hancock	-	-	-	23 947 600 \$ <sup>1</sup>	23 947 600 \$
Inno-Pap	12 806 519 \$	3 047 066 \$	5 472 150 \$	7 526 644 \$	28 852 379 \$
<b>Total</b>	<b>51 464 996 \$</b>	<b>18 618 374 \$</b>	<b>32 969 687 \$</b>	<b>68 963 331 \$</b>	<b>172 016 388 \$</b>

<sup>1</sup> Somme de 15,2 M\$ US (converti au taux de 1,5755 – contrat de taux de change fixe).

Source : annexe IV-B-22 – Document des encaissements remis par Patsie Ducharme.

Papiers Gaspésia « capitalisait » les dépenses admissibles dans un compte d'actif. Les travaux des entrepreneurs devaient être faits et approuvés avant que Papiers Gaspésia n'en fasse l'objet d'une demande de déboursement aux prêteurs. Pour cette raison, les dirigeants de Papiers Gaspésia ont cherché à nous convaincre qu'il était normal pour eux d'avoir un fonds de roulement déficitaire. L'insuffisance de liquidités n'est pas normale pour quelque entreprise que ce soit. Un propriétaire responsable paye ses comptes à temps. Papiers Gaspésia, qui n'avait pas d'autres ressources, en était incapable. Voici un autre tableau extrait du Rapport Leclerc (p. 44) :

*Nous présentons ci-dessous un tableau relativement à l'évolution du fonds de roulement de PG s.e.c. à différentes dates qui tient compte des encaissements de prêts survenus durant les différentes périodes :*

Encaissement 7 juillet 2003 18,6 M\$	Encaissement 4-11 sept. 2003 32,9 M\$	Encaissement 28-31 oct.2003 68,9 M\$
--	---	--

	31 mai 03	28 juin 03	2 août 03	30 août 03	25 sept.03	1 nov. 03	29 nov. 03	27 déc. 03	31 janv. 04
<b>Actif à court terme</b>	31,5 M\$	12,0 M\$	22,2 M\$	19,2 M\$	46,0 M\$	58,0 M\$	51,8 M\$	35,6 M\$	32,7 M\$
<b>Passif à court terme</b>	3,1 M\$	5,7 M\$	14,8 M\$	50,6 M\$	63,2 M\$	25,3 M\$	37,1 M\$	55,2 M\$	59,6 M\$
<b>Excédent (déficit)</b>	28,4 M\$	6,3 M\$	7,4 M\$	(31,4 M\$)	(17,2 M\$)	32,7 M\$	14,7 M\$	(19,6 M\$)	(26,9 M\$)
<b>Encaisse</b>	25,3 M\$	3,3 M\$	13,5 M\$	6,1 M\$	32,1 M\$	49,7 M\$	44,6 M\$	26,9 M\$	25,7 M\$

Source : États financiers internes de PG s.e.c. et états financiers projet de Deloitte au 26 septembre 2003.

*La lecture de ce tableau permet de constater que jusqu'au 2 août 2003, les liquidités de PG s.e.c. semblaient suffisantes pour faire face aux obligations à court terme, c'est-à-dire le paiement des fournisseurs. Pour la suite, nous émettons les commentaires suivants :*

- *Au 30 août 2003, le fonds de roulement était déficitaire de 31,4 M\$, ce qui impliquait que plusieurs fournisseurs ne pouvaient être payés pour les services qu'ils avaient rendus;*
- *Au 25 septembre 2003, bien que PG s.e.c. eut encaissé la somme de 32,9 M\$ (entre le 4 et le 11 septembre) provenant des prêteurs, le fonds de roulement était encore déficitaire de -17,2 M\$. Cette situation a perduré jusqu'au prochain déboursement des prêteurs, soit à la fin octobre 2003;*
- *Au 1<sup>er</sup> novembre 2003, soit quelques jours après l'encaissement d'une somme de 68,9 M\$ provenant des prêteurs, le fonds de roulement se situait à 32,7 M\$;*
- *Au 29 novembre 2003, le fonds de roulement se situait à 14,7 M\$, sans qu'aucune somme n'ait été encaissée en provenance des prêteurs entre le 1<sup>er</sup> et le 29 novembre 2003;*
- *Au 27 décembre 2003 et au 31 janvier 2004, le fonds de roulement redevenait déficitaire et se situait respectivement à -19,6 M\$ et -26,9 M\$.*

*Ainsi, l'analyse du fonds de roulement permet de croire que dès le mois d'août 2003, PG s.e.c. éprouvait des difficultés à honorer ses dettes à court terme.*

D'autres éléments, relatés dans le Rapport Leclerc, appuient cette conclusion.

Il y avait de l'argent dans la caisse en décembre 2003, comme l'a affirmé haut et fort le p.-d. g. Beauséjour, mais les dettes étaient largement supérieures à l'avoir, sans compter les travaux en cours. Un représentant d'Investissement Québec assistait comme observateur (art. 15.1.3.21, E-125-10, Convention de crédit) aux réunions du conseil d'administration de Gestion. Ce fut Louis Lavigne du 28 octobre 2002 jusqu'à mai 2003 et Claude Proulx, par la suite. Investissement Québec recevait directement les rapports des ingénieurs Amec, qui étaient mieux informés que les membres du conseil d'administration.

Comme prêteur le plus important, et en second rang, Investissement Québec se devait de prendre l'initiative au nom des prêteurs et d'être très vigilante, autant pour la protection de ses propres intérêts que pour vérifier que les objectifs socio-économiques poursuivis n'étaient pas compromis. Compte tenu des directives reçues par décrets ministériels et des pressions politiques que ses dirigeants avaient connues, Investissement Québec n'avait guère d'autre choix que d'exiger, dans l'exercice de son rôle, un respect scrupuleux des conditions de son prêt.

Lors du second déboursement, recommandé par Claude Proulx le 8 juillet 2003, il est noté qu'Amec indique, dans son certificat, que les « contingences » de 20 M\$, prévues au budget, sont épuisées et que des dépassements de coûts sont à prévoir. Proulx considère alors ces écarts comme non significatifs.

La demande du troisième déboursement déclenche des inquiétudes. Amec indique que l'échéancier ne pourra être respecté, ni le budget rencontré, à moins d'une injection de fonds par les partenaires, cela même si Investissement Québec avait accepté un financement hors budget de 8,5 M\$ pour l'atelier de produits chimiques. Une rencontre, réclamée par Claude Proulx, au nom des prêteurs, est tenue le 26 août 2003 avec les représentants des partenaires et de Amec. Claude Proulx assiste le même jour au conseil d'administration comme observateur et porte-parole des prêteurs. Il constate alors qu'il est en face d'une entreprise sans pilote, « qui n'a pas d'actionnaire... en mesure d'influencer ou de trancher certains débats ».

Malgré tout, Proulx garde la conviction que les partenaires ne laisseront pas tomber le projet, même si le président de Tembec, à cette réunion du 26 août 2003, limite sa perspective à un dépassement de coûts de 10 à 15 M\$. Investissement Québec impose alors, comme condition du prochain déboursement, que Papiers Gaspésia lui soumette un budget réaliste, ajusté aux augmentations prévues, incluant une réserve pour imprévus et une nouvelle estimation de la date de fin de projet. Il est indubitable, à ce moment, que les objectifs budgétaires seront dépassés, mais aucun engagement d'investir des sommes additionnelles n'est recherché. Pendant ce temps, SGF Rexfor faisait une évaluation qui lui suggérait 40 M\$ de dépassement. Nous n'avons constaté aucune dénonciation écrite de la part d'Investissement Québec au ministère de tutelle. Considérait-on que le message au gouvernement passait par la SGF, partenaire du projet? Voilà un conflit d'intérêts qui se résout derrière portes closes!

La quatrième demande de déboursement est analysée après la réunion du conseil d'administration de Papiers Gaspésia tenue le 15 octobre, où un budget affichant un dépassement de 55,5 M\$ est approuvé. Déjà, en septembre, la SGF avait porté son estimé de dépassement à 60 M\$. Amec considère le budget à 90 % réalisable et opine qu'un retard de 4 mois dans la mise en opération de l'usine représente un défi de taille.

Le rapport d'Investissement Québec note alors :

*Les membres du conseil (de Gestion Papiers Gaspésia) devront aller à leur conseil d'administration respectif (FSTQ, Tembec, Rexfor) faire autoriser les investissements additionnels nécessaires pour couvrir ces dépassements de coûts. Cette étape devrait être franchie d'ici la fin novembre 2003 par tous les actionnaires et avant le déboursement n° 5 prévu pour la mi-décembre 2003.*

Dans leur lettre à Papiers Gaspésia, s.e.c. du 30 octobre 2003, les responsables d'Investissement Québec acceptent de procéder au quatrième déboursement malgré les dérogations à la convention de prêt. On spécifie :

*Gaspésia et les commanditaires devront avoir proposé une ou des solutions acceptables à Investissement Québec pour financer la somme additionnelle de (52 M\$) représentant l'augmentation dans le budget relatif au projet.*

Papiers Gaspésia s'était engagée, dans la convention de crédit (art. 15.1.3.9), à ne pas modifier le budget du Projet sans l'accord des prêteurs. La position d'Investissement Québec était bien

timide. Il y avait encore place pour négocier une « solution acceptable ». Claude Proulx déclare lors de son témoignage :

*On ne ferme pas un chantier de cette envergure avec des partenaires de cette envergure sans raison valable.*

Dans sa réponse à la question 37 de son questionnaire, Proulx indique qu'Investissement Québec voulait accorder « une dernière chance aux actionnaires de combler la hausse des coûts ». Pour sa part, le Fonds, à une réunion de son conseil d'administration tenue le 27 novembre, reporte sa décision de réinvestir « à un prochain conseil d'administration ». On connaît la suite. Dans un document présenté à sa réunion du 29 janvier 2004 (E-85), le Fonds prétend encore s'engager dans un plan de relance où il contribuerait pour 65 M\$ et où Investissement Québec renoncerait à sa créance et ajouterait 70 M\$. CAFA est mentionnée et semble avoir des entrées privilégiées. Le chantier est fermé le 30 janvier et Papiers Gaspésia, placée sous contrôle judiciaire.

Investissement Québec n'avait pas pleine liberté d'action et a été tolérante. Les fonctionnaires au dossier étaient pris en otage par le pouvoir politique. En rétrospective, il est manifeste que les bailleurs de fonds et les créanciers en paient le prix. Le conflit d'intérêt à l'intérieur de l'État, conflit que l'économiste Pierre Fortin a décrit comme son *rôle double et contradictoire de promoteur principal du projet et de gardien des finances publiques* (E-150, p. 5), n'avait comme seul frein que les termes de la convention de crédit. Investissement Québec devait les appliquer rigoureusement. Cela n'a pas été fait.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 5

**Que la gestion des prêts consentis par Investissement Québec soit confiée à une institution financière non gouvernementale et que les rapports sur cette gestion soient accessibles au public.**

#### 8.1.4 Innovation Papier (Inno-Pap)

Inno-Pap est une corporation privée, créée en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies* (L.R.Q., chapitre C-38, art. 218), le 13 mars 2000. Inno-Pap a reçu 119,5 M\$ dans le cadre d'une convention avec le gouvernement du Québec, en marge du budget du 14 février 2000. Cette somme doit servir à venir en aide aux compagnies papetières québécoises. Inno-Pap a accordé une subvention de 58 M\$ à Papiers Gaspésia, s.e.c., dont 28,85 M\$ ont été déboursés, soit près de la moitié de la subvention.

La convention de subvention entre Inno-Pap et Papiers Gaspésia a été harmonisée avec les conventions de crédit des prêteurs et les diverses conventions de subordination. Les avances par Inno-Pap ont été effectuées en même temps que les déboursements des prêteurs de second rang, selon l'avancement des travaux. Il revenait au prêteur de premier rang, John Hancock, de décider s'il y avait lieu de constater un défaut par Papiers Gaspésia. Cependant, John Hancock ne déboursait que lorsque les autres bailleurs de fonds avaient complété leurs prêts à plus de 40 %. Hancock fit son premier et seul déboursé le 30 octobre 2003.

Inno-Pap, par son p.-d. g., Claude Livernoche, a suivi le cheminement du projet de Papiers Gaspésia exactement comme Investissement Québec l'a fait, en constatant la même évolution budgétaire et les mêmes dérogations lors des demandes de déboursement. En octobre, lorsque Gestion approuve une modification du budget haussant les coûts de 55,5 M\$, la préoccupation des intéressés est de chercher à convaincre John Hancock d'effectuer son premier déboursement et en même temps, ils se convainquaient eux-mêmes que les changements dans l'équipe du Projet allaient redresser la situation. Ils ne voulaient pas provoquer la fermeture du chantier en refusant de déboursier.

Compte tenu que les contributions versées par Inno-Pap étaient non remboursables et que les fonds ont été appliqués à des dépenses encourues, admissibles suivant les conventions, la Commission considère qu'Inno-Pap a bien géré son dossier.

## **8.2 L'utilisation des fonds publics**

### *8.2.1 Les diminutions de capital*

En faisant l'examen de l'utilisation des fonds publics à la disposition de Papiers Gaspésia, nous n'avons pas partagé les dépenses selon la quotité financée par la mise de fonds des partenaires (capital) et l'excédent financé à même les subsides et emprunts (dette). Même si on peut discuter de la nature publique ou privée du capital investi, il n'empêche que les sorties de fonds par Papiers Gaspésia se sont faites à même un seul compte, désigné compte de capital, parce qu'on capitalisait les dépenses du Projet, pour fins comptables. Ainsi, toutes les dépenses, qu'elles soient régulières ou non, puisent, du moins en partie, aux fonds publics, versés soit à titre de capital (équité) soit à titre de subvention ou de prêt (dette).

Pareillement, les prestations que les partenaires ont eux-mêmes reçues de Papiers Gaspésia ont fait l'objet de notre analyse, mais elles peuvent être considérées, selon leur nature particulière, comme des diminutions de capital. Il est évident que l'équilibre est rompu et que les risques de financement sont accrus lorsque les emprunteurs ne font pas l'investissement convenu. À ce sujet, nous examinerons trois situations commentées dans le Rapport Leclerc (E-87b) :

- Le remboursement des dépenses antérieures à la lettre d'entente du 28 septembre 2001;
- Le prêt temporaire sans intérêts, par Papiers Gaspésia aux partenaires;

- Le paiement à Gestion Temrex de taxes sur le capital et d'impôt.

### 8.2.2 L'apport de 45 M\$ par la filiale du Fonds

Comme on l'a vu au chapitre 3, la filiale du Fonds, PGI (Papiers Gaspésia inc., à ne pas confondre avec le commandité à qui elle a donné son nom), est devenue initialement commanditaire de Papiers Gaspésia, société en commandite par le jeu de trois contrats, en transférant à la société en commandite la propriété d'actifs, dont l'usine acquise de Abitibi- Consolidated inc. PGI s'est vue émettre en échange 42 M\$ de parts A et 3 M\$ de parts B de la société en commandite le 17 décembre 2001. Le 20 décembre 2001, PGI cédait ses parts de la société en commandite au Fonds. Le Fonds n'a mis en argent, directement dans la société en commandite, que 25 M\$.

PGI avait payé 35 M\$ pour l'usine et les actifs qui s'y rattachaient, suivant la répartition que le Rapport Leclerc présente comme suit (p. 28) :

Description de l'actif	Répartition du prix de vente	Répartition en %
Immeubles	30 M\$	85 %
Équipements et biens forestiers	5 M\$	15 %
<b>Total</b>	<b>35 M\$</b>	<b>100 %</b>

PGI avait pris possession de l'usine le 19 juillet 2000, mais l'acte de vente ne fut passé qu'en décembre 2000. PGI vend partie des mêmes biens à Papiers Gaspésia, société en commandite pour 45 M\$ le 17 décembre 2001, suivant la répartition suivante :

Description de l'actif	Répartition du prix de vente	Répartition en %
Immeubles	10 M\$	33 %
Équipements	30 M\$	67 %
Biens forestiers et autres	0 M\$	0 %
<b>Total</b>	<b>35 M\$</b>	<b>100 %</b>

Leclerc Juricomptables commente :

*L'analyse comparative de la répartition du prix de vente de l'usine Gaspésia entre les différents actifs lors des deux transactions (en décembre 2000 et décembre 2001) permet de constater que les valeurs attribuées tout d'abord en 2000 lors de l'acquisition de l'usine Gaspésia par 9084-7419 Québec inc. (désignation de PGI à l'époque) et ensuite lors de son transfert à PG s.e.c. en décembre 2001 sont diamétralement opposées. Selon madame Élane Zakaïb du FSTQ, cette ventilation de valeurs entre les deux transactions ne serait que pour fins fiscales et n'est pas appuyée par une expertise d'évaluation.*

Ce qui frappe davantage, outre que les biens forestiers ne sont pas cédés dans l'entente du 17 décembre 2001, c'est la majoration de 10 M\$ du prix des biens revendus. Cette majoration est sans rapport avec la valeur de l'usine, dont le prix d'achat, à 35 M\$ est d'ailleurs discutable et a été discuté lors des négociations préalables à la lettre d'entente du 28 septembre 2001. À l'époque, l'usine était fermée depuis deux ans. SGF Rexfor et Tembec avaient offert 10 M\$ pour l'usine en juillet 2000. Une usine de fabrication fermée ne peut avoir qu'une valeur de démolition. Lors de sa comparution devant nous, l'ancien président de Rexfor, monsieur André L'Écuyer, estimait que la valeur de l'usine était plus près de 1 \$ qu'autre chose.

La réalité, c'est que le Fonds a capitalisé toutes ses dépenses reliées à l'usine de Chandler et les a incluses dans le prix de vente à la société en commandite. Avec un prix de 45 M\$, le Fonds se remboursait des frais qu'il avait engagés depuis sa proposition d'achat à Abitibi-Consolidated inc. en 2000. Pour le Fonds, il n'y a qu'un seul projet, pour lequel il a obtenu un engagement du gouvernement fédéral pour un prêt sans intérêts de 80 M\$. Soit, mais avant le 28 septembre 2001, ce n'était toujours que le projet du Fonds.

Frank Dottori, le président de Tembec, prend la position que le Fonds n'aurait jamais dû payer 35 M\$ pour l'usine, mais qu'il a supporté des frais de maintien depuis l'achat à hauteur de 10 M\$. Le prix de 45 M\$, dit-il, fut le résultat de la négociation du mois de septembre 2001. Dans ses réponses écrites (question 21), Dottori précise :

*additional expenses in the amount of \$10,000,000 incurred for the maintenance of the mill, and the project and product development.*

En février 2002, Investissement Québec, pour sa part, jugeait admissibles des frais conservatoires de 7,3 M\$, ce que Louis Lavigne décrit comme « frais de chauffage, gardiennage, sécurité, assurances, etc. » (réponse, question 10). On notera qu'il n'est pas question de frais de développement de projet. Dans les documents d'Investissement Québec, la valeur de l'usine est donnée comme étant 35 M\$ en février 2002 et 43,6 M\$ en juin 2002.

Madame Éleine Zakaïb, haute dirigeante du Fonds et responsable du dossier Papiers Gaspésia, répond à la question 16 qui lui fut posée :

*Les 10 M\$ représentent les dépenses encourues depuis l'acquisition, notamment les frais de développement du projet, les frais conservatoires de l'usine, les frais de recherche de partenaires, les frais de développement de produits, les différents honoraires versés aux consultants et mandataires.*

Le Rapport Leclerc établit ces frais, qualifiés de « frais de premier établissement », comme suit (p.29) :

	31 décembre 2001	31 décembre 2001	Total
<b>Produits</b>	1 126 445 \$	587 082 \$	1 713 527 \$
<b>Charges</b>			
Honoraires professionnels	(4 791 208 \$)	(1 884 723 \$)	(6 675 931 \$)
Frais conservatoires et divers	(5 675 058 \$)	(246 873 \$)	(5 921 931 \$)
<b>Frais de démarrage nets capitalisés</b>	<b>(9 339 821 \$)</b>	<b>(1 544 514 \$)</b>	<b>(10 884 335 \$)</b>

Ainsi, les « frais de premier établissement » sont constitués de produits de 1,7 M\$ et des dépenses de 12,6 M\$. Le résultat net de 10,9 M\$ constitue les « frais de premier établissement ». Le tableau suivant présente les dépenses de 12,6 M\$ qui font partie de ces frais. De plus, à l'annexe IV-B-5 sont présentés les détails des honoraires professionnels ainsi que des frais conservatoires <sup>2</sup> soutenant ces dépenses de 12,6 M\$.

NOM	OBJET	MONTANT
<b>Honoraires et frais professionnels</b>		
Génivel-BPR	Ingénierie de l'usine	2 057 200 \$
Déca(société de Clermont Levasseur)	Recherche de financement (annexe IV-B-5)	1 500 000 \$
FSTQ	Honoraires et remboursements dépenses	635 900 \$
SNC-Lavalin	Règlement et quittance	500 000 \$
McCarthy Tétrault	Honoraires lors de l'acquisition, etc.	489 300 \$
Raymond Chabot Grant Thornton	Plan d'affaires, étude de faisabilité, etc.	260 900 \$
Normandin Beaudry	Régime avantages sociaux	181 400 \$
CAFA		33 300 \$
Provisions frais courus	McCarthy (730 000 \$), Génivel (166 000 \$)	1 046 000 \$
Crédit d'impôts RS & DE		(375 600 \$)
Autres		347 500 \$
<b>Sous-total-honoraires professionnels</b>		<b>6 675 900 \$</b>
<b>Frais conservatoires</b>		
Traitement et charges sociales		1 397 200 \$
Frais d'occupation		2 135 400 \$
Assurances		724 200 \$
Essais et recherches		973 100 \$
Déplacements, voyages et représ.		261 700 \$
Environnement		146 700 \$
Taxe sur le capital et impôts 1.3 (fédéral)		176 300 \$
Autres		107 200 \$
<b>Sous-total-frais conservatoires</b>		<b>5 921 800 \$</b>
<b>Total</b>		<b>12 597 700 \$</b>

<sup>2</sup> Le total des frais conservatoires présentés à l'annexe IV-B-5 ne correspond pas à celui des états financiers de Papiers Gaspésia inc.

Il saute aux yeux qu'une partie importante de ces frais représente des dépenses qui n'apportent aucune valeur au Projet mis en branle le 28 septembre 2001. Les ingénieurs Génivel-BPR étaient au dossier pour le Fonds, mais lorsqu'ils ont été engagés pour le Projet du partenariat le 4 décembre suivant, un nouveau contrat pour services professionnels est intervenu avec le Fonds, Tembec et la SGF. À compter du 7 décembre, le projet initial a été « reconfiguré », nous a déclaré l'ingénieur Jacques Bédard de BPR. Les 2 M\$ qui leur ont été payés concernent un projet à reprendre du point de vue ingénierie.

Le demi-million versé à SNC-Lavalin ne peut s'expliquer qu'en regard du projet antérieur, écarté par le Fonds lui-même en 2000.

La facture de DECA (sec), d'un montant de 1,5 M\$ plus taxes, ne contient aucune ventilation de cette somme et, en des termes généraux, se libelle comme suit :

<b>DECA (sec)</b>	
C.P. 200 4477, boul. Marie-Victorin St-Antoine-de-Tilly (Québec) G0S 2C0	
Le 4 octobre 2001	
<b>FACTURÉ À :</b> PAPIERS GASPÉSIA INC. 8717 rue Berli Montréal (Québec) H2M 2T9	
<hr/> <b>FACTURE</b> <hr/>	
<b>DOSSIER :</b>	RELANCE DE L'USINE GASPÉSIA
Services rendus au 4 octobre 2001 relativement aux éléments suivants :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Recherche de financement et de capital</li> <li>&gt; Recherche de gestionnaires de projet (construction, opération, vente)</li> <li>&gt; Acquisition de l'usine</li> <li>&gt; Développement d'un produit</li> <li>&gt; Développement d'un procédé technologique (conception, design)</li> <li>&gt; Démarches auprès des autorités gouvernementales</li> <li>&gt; Environnement</li> </ul>	
Les services rendus incluent notamment les honoraires, les frais de déplacements par avion et autres frais accessoires.	
COÛT	1 500 000,00
TPS (893 011 924)	105 000,00
TVQ (1022 688 673)	120 375,00
<b>TOTAL</b>	<u><b>1 725 375,00</b></u>



Tembec posait comme condition à son adhésion au partenariat que Levasseur soit évincé du projet. Alors, comme le reconnaît Claude Blanchet, ex-président de la SGF, le Fonds a fait un règlement avec Clermont Levasseur, par l'entremise de Henri Massé, en présence de Frank Dottori; Claude Blanchet dira que le règlement a été convenu « lorsqu'on a conclu sur les paramètres », c'est-à-dire lors des négociations du mois d'août 2001. Pourquoi une facture datée du 4 octobre 200? Du reste, cette facture ne porte ni quittance ni mention qu'il s'agit d'un règlement.

Il ne fait aucun doute que cette dépense n'était pas reliée au Projet, car le retrait de Levasseur constituait une condition préalable à l'adhésion de Tembec au partenariat. Néanmoins, le Projet l'acquitte à titre de frais de premier établissement. Clermont Levasseur a vraisemblablement engagé des frais substantiels, alors qu'il agissait comme démarcheur du Fonds pour qu'un projet se réalise à Chandler. Cependant, non seulement la dépense n'était pas reliée au nouveau projet, mais personne du Fonds ni de Tembec, n'a pu expliquer à la Commission comment avait été calculé le montant de la facture, non plus que sa ventilation. La justification fournie par la facture de DECA est pour le moins dénuée de toute transparence.

### 8.2.3 *Le prêt aux partenaires*

La question suivante s'impose : les propriétaires d'une entreprise financée en quasi-totalité par les deniers publics ont-ils le droit de décider comme bon leur semble de l'usage des fonds à leur disposition? En l'absence de frein, comme une pénalité ou une obligation de rendre compte, les dépenses à même la caisse sont-elles justifiées parce que les propriétaires de l'entreprise les approuvent? On revient au problème de l'absence de contrôle, qui conduit au laxisme dont personne n'est imputable.

Que penser du fait que les partenaires avaient même prévu qu'ils pourraient faire des emprunts sans intérêts auprès de Papiers Gaspésia, société en commandite? Et ils l'ont fait, après avoir effectué officiellement leur mise de fonds pour satisfaire les prêteurs. Le Rapport Leclerc rapporte les faits comme suit (p. 32) :

*Le 15 juillet 2002, soit le jour même où les Partenaires ont effectué des dépôts d'une somme totale avoisinant 85 M\$ (voir section c) ci-dessus), ceux-ci ont fait des retraits d'un montant total de 55 M\$ réparti de la façon suivante :*

Nom du partenaire	Montant retiré	% du dépôt du 15 juillet 2002
FSTQ	24 999 950 \$	100 %
Rexfor	15 000 000 \$	50 %
Tembec	15 000 000 \$	50 %
<b>Total</b>	<b>54 999 950 \$\$</b>	-

*Ces retraits effectués par les partenaires ont été constatés par des billets à demande de PG s.e.c. (voir annexes IV-B-10, IV-B-11, IV-B-12). À l'article 2.6 de la convention de souscription (annexe IV-B-16), il est aussi indiqué que suite aux mises de fonds qui seront effectuées par les Partenaires, ceux-ci pourraient obtenir un prêt de la société en commandite.*

*« Sur réception des montants susdits, la Société prêterait au Fonds et à Temrex les montants reçus respectivement de ceux-ci qui excéderont ses besoins de fonds à l'époque concernée. Ces prêts seront constatés par des billets ne portant pas intérêt remboursable sur demande du Commandité au fur et à mesure des besoins de fonds de la Société... »*

*Les partenaires se sont donc prévalus des dispositions prévues dans la convention de souscription. Cette disposition toutefois n'était pas à l'avantage de PG s.e.c. Mentionnons que PG s.e.c. investissait les surplus de liquidités disponibles dans des placements temporaires ayant un rendement pouvant varier entre 2 % et 3 %. Ainsi, si cette somme de 55 M\$ avait été investie dans un tel placement, celui-ci aurait généré un revenu d'intérêt au montant approximatif de 400 000 \$ (en considérant un taux de rendement de 2,5 % annuel) pour PG s.e.c. entre le 15 juillet et le 31 octobre 2002, date à laquelle les Partenaires ont remboursé la somme de 55 M\$ à PG s.e.c. (voir section e) ci-dessous).*

Nous souscrivons à ce commentaire. La convention dont se sont prévalus les partenaires était contraire à l'éthique, sinon aux obligations contractuelles.

#### *8.2.4 Le remboursement de taxe sur le capital*

La convention de société en commandite (E-5) prévoit aussi que les partenaires devront retirer suffisamment de la société en commandite pour payer la taxe sur le capital que l'un ou l'autre serait appelé à payer durant un exercice financier, ou son équivalent au titre d'impôt fédéral. Si les revenus de la société ne sont pas suffisants, la convention prévoit que chacun fera un retrait de capital correspondant à sa participation pour couvrir ce qui pourrait manquer à l'un des associés. Le Rapport Leclerc rapporte (p.68) :

McCarthy Tétrault, dans une note de service du 3 décembre 2001 (voir annexe V-B-12), date précédant la création de la société en commandite, a émis le commentaire suivant concernant le traitement de la taxe sur le capital :

*« L'utilisation d'une société en commandite fait en sorte que la taxe sur le capital qui serait autrement payable par une compagnie deviendra payable directement par les commanditaires. Pour cette raison, il a été suggéré que la société en commandite (sic : devra) rembourser aux commanditaires un montant suffisant pour leur permettre d'acquitter la taxe sur le capital. Ceci devrait normalement être fait au moyen d'un remboursement de capital. Notons que*

*les commanditaires pourraient éventuellement être appelés à rembourser cette réduction de capital dans certaines circonstances et que, de plus, les prêteurs devront donner leur accord à de tels paiements annuels aux commanditaires. »*

Advenant cette éventualité, l'apport des commanditaires diminuerait. Aussi, il n'est pas surprenant que la convention de crédit interdise cette pratique à défaut d'autorisation.

Ce qui s'est passé est différent. Gestion Temrex inc., commanditaire pour moitié, s'est faite rembourser, avec la bénédiction du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia inc. et sur la recommandation de son comité de vérification, 863 357 \$ pour ses taxes sur le capital des exercices 2002 et 2003. Le montant a été capitalisé par Papiers Gaspésia, s.e.c. et ainsi ajouté au coût du Projet. La résolution du conseil d'administration du 11 juin 2003 mentionne que les fiscalistes « verront à ce que l'équité entre les partenaires ainsi que l'admissibilité du traitement comptable et fiscal soient respectées ».

S'il y a eu une compensation proportionnelle entre les partenaires, il faut la chercher ailleurs. La seule réponse que nous avons pu élucider est que le Fonds n'a pas le même exercice financier et n'était pas en mesure de réclamer pareil remboursement de taxe sur le capital. Cette explication n'est pas convaincante. La convention des parties n'est pas de rembourser les taxes sur le capital, mais de pouvoir faire des retraits de capital pour les payer, chacun retirant de sa mise un montant proportionnel.

Ces taxes sur le capital d'une compagnie comme Temrex sont des dettes personnelles à la compagnie et ne sont nullement payables par la société en commandite dont elle fait partie. Sans y être tenu, on a fait un montage complexe autour d'une société en commandite pour en tirer tous les avantages possibles, mais on ne veut pas en subir d'inconvénient. C'est prendre le beurre et l'argent du beurre. Le Rapport Leclerc constate (p.67) :

*Nous comprenons qu'étant donné la structure fiscale de PG s.e.c., il revient aux Partenaires qui ont investi dans cette société d'assumer la taxe sur le capital et l'impôt de la partie 1.3, si l'on considère que tous les attributs fiscaux d'une société en commandite doivent être transférés aux commanditaires (voir section III). Si le véhicule légal choisi avait été une corporation au lieu d'une société en commandite, c'est la corporation qui aurait eu à payer la taxe sur le capital.*

Ce paiement de 863 357 \$, reçu par Temrex, nous apparaît tout à fait irrégulier, malgré l'entente entre les parties.

### 8.2.5 Les droits de mutation

À l'inverse, la société en commandite a payé à la Ville de Chandler des droits de mutation de 659 297 \$ pour l'acquisition de l'usine, alors que ces frais étaient générés uniquement par la décision de créer cette structure à l'avantage de Tembec, comme nous l'avons vu.

Il convient ici de signaler que l'acquisition de l'usine par la filiale du Fonds, PGI, avait aussi donné lieu à l'imposition de droits de mutation de 727 500 \$. Ces droits ont été acquittés par la cession à la Ville de certains actifs « inutiles au projet », selon la version de Clermont Levasseur dans un mémo du 5 septembre 2001 (annexe 8, E-111 au questionnaire de Frank Dottori). Selon l'enquête de Leclerc Juricomptables, il s'agirait d'un terrain de golf et de certains autres terrains (p. 24, E-87b). Voilà encore un coût intégré, en moins prenant, dans l'évaluation du prix d'achat de l'usine de 45 M\$ par la société en commandite.

L'addition des deux taxes explique peut-être que le témoin Zakaïb ait parlé de plus de 1 M\$ en jeu.

### 8.2.6 Les dépenses de gestion

L'enquête de nos juricomptables ne porte pas sur les activités de construction. La Commission devait faire des choix, dans le cadre de ses ressources et disponibilités. Nous n'avons pas eu d'indication de malversation affectant directement les biens et avoirs de Papiers Gaspésia, société en commandite par les activités de construction.

#### a) Les paiements à Tembec Industries inc.

Tembec Industries inc. (Tembec) était, par convention, le gérant de Projet, de même qu'elle fournissait, par une autre convention, le soutien administratif à Papiers Gaspésia, société en commandite. Les paiements effectués à Tembec se présentent comme suit (Rapport Leclerc, p.55) :

Date du chèque	N° du chèque	Montant du chèque	Montant des dépenses	Période de frais
28 juin 2002	268	765 791,59 \$	765 791,59 \$	1 <sup>er</sup> octobre 2001 au 4 mai 2002
19 déc. 2002	387	1 500 000,00 \$	1 788 987,60 \$	5 mai 2002 au 28 sept. 2002
26 juin 2003	1983	1 558 585,33 \$	1 633 592,37 \$	29 sept. 2002 au 3 mai 2003
12 sept. 2003	559	631 350,41 \$	631 350,41 \$	4 mai 2003 au 28 juin 2003
15 oct. 2003	925	463 844,57 \$	506 133,46 \$	29 juin 2003 au 28 août 2003
<b>Sous-total</b>		<b>4 919 571,90 \$</b>	<b>5 325 855,43 \$</b>	
<b>Non payées</b>		-	<b>1 498 463,83 \$</b>	29 août 2003 au 28 février 2004
<b>Total</b>		<b>4 919 571,90 \$</b>	<b>6 824 319,26 \$</b>	

Le solde impayé au 30 janvier 2004 est de 1,9 M\$ en gros. Les commentaires des juricomptables sont les suivants (Rapport Leclerc, p. 57) :

- *Du 1<sup>er</sup> octobre au 28 septembre 2002, aucune approbation ne semble avoir été effectuée par le conseil d'administration pour les paiements d'une somme totale de 2,2 M\$. Mentionnons que le comité de vérification n'était pas créé à cette époque.*

- *Pour la période du 29 septembre 2002 au 1<sup>er</sup> mars 2003, il nous manque certaines informations (procès-verbaux du comité de vérification) dans le but de valider l'approbation des paiements.*
- *Pour la période du 2 au 29 mars 2003, les factures n'ont pas été approuvées, par contre une avance avait été consentie par le comité de vérification.*
- *Pour la période du 30 mars au 3 mai 2003, aucune approbation ni avance n'avaient été donnée par le comité de vérification. Par contre, il semble que le paiement du 26 juin 2003 incluait les factures de cette période.*
- *Pour la période du 4 mai au 28 juin 2003, les factures n'ont pas été approuvées par contre une avance avait été consentie par le comité de vérification. Le déboursé du 12 septembre 2003 au montant de 631 350 \$ correspond au même montant des factures soumises. Ainsi, il semble que le paiement complet ait été effectué et non seulement une avance.*
- *Pour la période du 29 juin au 28 août 2003, aucune approbation ni avance n'avaient été donnée par le comité de vérification. Par contre un déboursé de 463 844 \$ a été effectué le 15 octobre 2003 pour des factures d'un montant de 506 133 \$ pour ladite période.*

Voici certaines dépenses significatives facturées par Tembec, telles que rapportées dans le Rapport Leclerc (p. 60 et suivantes) :

**b) Rapports de dépenses (548 775 \$)**

Pour les employés de Tembec qui travaillaient sur le projet de la Gaspésia et qui encouraient des frais de déplacement et autres dépenses liées à ce projet, PG s.e.c. remboursait ces frais à Tembec. Ces frais auraient été préalablement imputés à Tembec, par les employés, avant qu'ils ne soient facturés par cette entité à PG s.e.c. Le total des frais de déplacement qui ont été ainsi facturés est de 549 000 \$.

Les remboursements de dépenses sont répartis selon deux classes d'employés :

- Les employés de Tembec qui travaillaient de façon permanente pour PG s.e.c. (voir section a) i) ci-dessus) : Pour ceux-ci, les remboursements de dépenses réclamés par Tembec s'échelonnent depuis le début du projet jusqu'à la fin de novembre 2002. Par la suite, les remboursements de dépenses étaient directement traités par PG s.e.c.;
- Les employés de Tembec affectés occasionnellement au projet de Gaspésia (voir section a) ii) ci-dessus) : Pour ceux-ci, les remboursements de dépenses ont toujours transité par la facturation de Tembec.

Ainsi, les employés pour lesquels les sommes les plus importantes ont été allouées, sont les suivants :

NOM	POSTE	MONTANT DE DÉPENSES
Émilio Rigato <sup>1</sup>	Directeur du projet–Consultant	100 122 \$
Peter Ham	Système information et technologie	82 858 \$
Al Duffl	Directeur du projet	64 911 \$
Richard Audet	Directeur corporatif achat	41 827 \$
Serge Fortin <sup>1</sup>	Coordonnateur en maintenance	27 752 \$
Tim Brown	Directeur informatique	26 956 \$
Jean-François Martel <sup>1</sup>	Ingénieur civil senior	26 845 \$
Paul Dottori	Directeur corporatif ingénierie	24 211 \$
Autres	36 employés	153 290 \$
<b>Total</b>		<b>548 775 \$</b>

<sup>1</sup> Frais jusqu'en novembre 2002. Par la suite, les frais ont été payés par Gaspésia.

*L'analyse des comptes de dépenses fournis par Tembec pour ces employés permet de constater que les frais importants sont relatifs à des déplacements par avion et des frais d'hébergement. La majorité des frais d'avion concernent des déplacements entre Montréal et North Bay (aéroport le plus près du siège social de Tembec qui est situé au Témiscamingue), Pine Falls (usine de Tembec) et Chandler.*

#### c) Honoraires de gestion (1 250 000 \$)

Des honoraires de gestion d'un montant de 1 250 000 \$ ont été facturés par Tembec. Ces honoraires sont relatifs au paiement mensuel de 50 000 \$ traité au point 2.1 b) de la présente section relative au contrat de gestion de projet signé le 3 avril 2002. Cette somme de 1 250 000 \$ représente les honoraires pour une période de 25 mois, soit de janvier 2002 à janvier 2004. Mentionnons à cet effet que, selon l'article 5 (a) du contrat de gestion de projet, la limite des honoraires était fixée à 1,2 M\$. Par contre, la durée pouvait être révisée en cas d'imprévus de nature incontrôlable (article 5 (b)). Nous n'avons pas d'information supplémentaire à ce sujet.

#### d) Frais de voyage – Avions nolisés (443 313 \$)

En plus des frais d'avion qui étaient imputés aux comptes de dépenses des employés pour leurs déplacements, il existait un service d'avions nolisés pour les déplacements entre Montréal et North Bay (aéroport le plus près du siège social de Tembec situé au Témiscamingue). Les frais facturés par Tembec à PG s.e.c. à ce chapitre sont de l'ordre de 443 000 \$.

#### 8.2.7 Les honoraires professionnels

Les honoraires professionnels payés par Papiers Gaspésia, société en commandite sont importants. Le Rapport Leclerc les décline comme suit (p. 74 et suivantes) :

## 8. Honoraires professionnels

### a) Frais légaux

*L'analyse des déboursés effectués par PG s.e.c. entre janvier 2002 et janvier 2004 fait état du paiement d'honoraires à des firmes d'avocats. Dans cette section, nous présentons notre analyse de la nature des déboursés effectués par PG s.e.c. à ce titre. Le but est de faire ressortir la nature des mandats de chaque firme et qui en était le mandataire.*

<b>FIRME</b>	<b>MANDATAIRE</b>	<b>MONTANT DÉBOURSÉ</b>
McCarthy Tétrault	PG s.e.c. – voir détails des factures au tableau ci-après	2 114 894 \$
Davies Ward Phillips Vineberg	John Hancock	369 011 \$
Fraser Milner Casgrain	PG s.e.c. – Construction	332 221 \$
Stikeman Elliott	PG s.e.c. – Génivel BPR	290 916 \$
Flynn Rivard	Investissement Québec	77 639 \$
Autres	Heenan Blaikie Aubut et Desjardins Ducharme Stein Monast	3 252 \$
<b>Total des honoraires</b>		<b>3 187 933 \$</b>

### McCarthy Tétrault

*McCarthy Tétrault étaient les avocats corporatifs de PG s.e.c., auparavant, ils agissaient à titre de conseillers juridiques pour PGI lorsque le FSTQ était propriétaire. Ils étaient chargés de la rédaction des contrats, des brevets, des affaires corporatives, etc. McCarthy Tétrault furent aussi les conseillers juridiques de PG s.e.c. pour leur dossier de financement. La majeure partie du montant de 2,1 M\$ fut consacrée à ce mandat en particulier. Voici le détail des factures :*

<b>DESCRIPTION</b>	<b>MONTANT</b>
Financement	1 417 400 \$
Général	194 200 \$
Génivel-BPR	199 000 \$
C-36	100 000 \$
Contrats accessoires commerciaux	66 200 \$
Aspects immobiliers	61 100 \$
Fiscalité	12 300 \$
Autres	64 700 \$
<b>Total</b>	<b>2 114 900 \$</b>

**Davies Ward Phillips & Vineberg**

*Davies Ward Phillips & Vineberg représentaient les intérêts de John Hancock au niveau du financement octroyé par cette institution. Ainsi, les services rendus par ce cabinet ont consisté à effectuer et clore le projet de financement et à assurer le suivi du dossier durant la période de construction.*

**Fraser Milner Casgrain**

*Le cabinet Fraser Milner Casgrain représentait les intérêts de PG s.e.c. pour les causes reliées à la construction de l'usine. Selon notre analyse des factures qu'ils nous ont soumises, cette firme a représenté PG s.e.c. lors des litiges avec Multi-Recyclage S.D. inc., Entreprises Mike Ruest inc., Construction L.F.G. inc., Aristide Brousseau et Fils ltée, Toitures Gauthier inc., etc.*

*De plus, Fraser Milner Casgrain est aussi intervenue lors de la production des différents documents de soumissions, du contrat avec ABGS, des modèles de contrats avec les consultants, des travaux concernant différentes ententes pour la signature de la convention de société en commandite du 17 décembre 2001, ainsi que des travaux relatifs au contrat à venir entre PG s.e.c. et Génivel-BPR.*

**Stikeman Elliott**

*Stikeman Elliott était le représentant légal de PG s.e.c. dans le dossier de la poursuite de Génivel-BPR contre PG s.e.c.*

**Flynn Rivard**

*Le cabinet Flynn Rivard était le représentant d'Investissement Québec durant le projet. Cette firme a effectué, entre autres, la préparation du financement octroyé par Investissement Québec, le suivi des rapports des ingénieurs Amec, servi d'intermédiaire avec les représentants des différents bailleurs de fonds, de même qu'elle veillait au respect des exigences entourant les déboursés de prêts d'Investissement Québec.*

**b) CAFA (639 086 \$)**

*CAFA fut le consultant financier de PG s.e.c. Leur mandat était subdivisé en trois parties, soit (voir annexe V-B-21, page 4) :*

- Préparation et intégration du plan d'affaires dans une circulaire de financement ;*
- Démarchage et négociation avec les institutions et partenaires financiers éventuels ;*
- Implantation du financement.*

*L'analyse du contrat de CAFA signé le 20 octobre 2001 indique que leurs honoraires étaient de deux sortes :*

- *Honoraires professionnels basés sur le nombre d'heures effectuées au taux horaire de 250 \$/heure ;*
- *Honoraires de performance se situant entre 250 000 \$ et 350 000 \$ sujets à l'obtention du financement. Les honoraires professionnels cités au point précédent devaient être déduits des honoraires de performance jusqu'à concurrence de 50 000 \$.*

*Nous n'avons pas analysé les factures supportant les paiements effectués à CAFA. Par contre, l'analyse des paiements permet de croire que les honoraires de performance versés à CAFA ont été de 200 000 \$, soit la fourchette minimum de 250 000 \$ moins les honoraires de travail maximum de 50 000 \$. Ainsi, la différence du montant payé serait constituée des honoraires de 355 000 \$ (avant les taxes), ce qui représente plus de 1 400 heures de travail à 250 \$/heure.*

#### 8.2.8 Frais de formation

Papiers Gaspésia avait un programme de formation pour les employés qui devaient être en poste au moment du démarrage. L'entreprise a d'ailleurs reçu une assistance financière de 6 M\$ à cette fin. Une partie de la formation se déroulait en Finlande, chez l'équipementier METSO. Voici ce que rapporte Leclerc Juricomptables (p. 77 et 78) :

*Lors de l'analyse des frais périphériques de PG s.e.c. dans un document intitulé « Gaspesia Project Tracking » en date du 27 février 2004, un élément qui a retenu notre attention est la dépense en formation. Selon ce document, nous avons constaté en effet que des dépenses de formation avaient été faites sans pour autant qu'un budget ne leur soit alloué. Nous présentons au tableau suivant un sommaire des différents postes budgétaires relatifs à la formation :*

<b>N° de poste</b>	<b>Description</b>	<b>Budget 15 oct. 03</b>	<b>Montant payé</b>
9835	Formation (net de subvention)	9 376 955 \$	150 021 \$
9970	Formation des Formateurs	-	4 340 497 \$
9972	Formation par Fournisseurs	-	6 043 132 \$
<b>Total</b>		<b>9 376 955 \$</b>	<b>10 533 650 \$</b>

*L'annexe V-B-22 présente le rapport « Project Tracking – Contract Package Detail » pour les postes #9970 et #9972. L'analyse de ce rapport permet de ventiler les différentes dépenses entre le matériel (MTL) et la masse salariale (LBR) qui ont été consacrés à la formation. Une analyse plus précise nous a été fournie par PG s.e.c. pour soutenir les dépenses reliées à la formation (voir annexe V-B-23). Le tableau suivant présente un sommaire des coûts par nature :*

<b>DESCRIPTION</b>	<b>MONTANT</b>
Coût de formation	6 783 346 \$
Transport, subsistance et autres	413 182 \$
Salaires	3 094 802 \$
<b>Total</b>	<b>10 291 330 \$</b>

*Une grande majorité des coûts de formation (plus de 5 M\$) est relative à de la formation qui a été dispensée par Metso Papers Ltd. Ainsi, une partie des frais de subsistance et de salaires est reliée à cette formation qui avait lieu en Finlande.*

*D'autres formations ont aussi été données sur différents sujets et se tenaient au cégep de la Gaspésie.*

*PG s.e.c. a aussi encaissé des subventions reliées à la formation des employés pour une somme approximative de 148 420,86 \$. Une partie de cette somme, 96 205,87 \$, a été comptabilisée à l'encontre du poste relatif à la formation #9970 et la différence 52 214,99 \$ a été comptabilisée dans un poste qui ne faisait pas partie de la formation (poste #9905). À noter qu'Ernst & Young ont encaissé près de 2 M\$ des subventions reliées à la formation.*

*Par ailleurs, le montant brut de dépense de formation qui était prévu au budget du 15 octobre 2003 était de 14 231 344 \$ et les subventions étaient estimées à 4 854 989 \$, le résultat net donnant le montant présenté au poste #9835, soit 9 376 355 \$. Les coûts de formation faisaient l'objet de subventions en raison de 50 % des dépenses et 7,20 \$/heure de salaires payés.*

*Enfin, les postes #9970 et #9972 auraient été utilisés dans le but d'effectuer un meilleur suivi des coûts au montant brut comptabilisés dans le compte #9835. Par la suite, il avait été prévu de transférer les coûts des postes #9970 et #9972 dans le but de présenter cette dépense nette des subventions dans le poste #9835. Par ailleurs, nous n'avons pu corroborer aux pièces justificatives les déboursés effectués concernant la formation.*

### 8.2.9 Dépenses majeures

Enfin, il convient de noter des dépenses qui ont attiré l'attention de Leclerc Juricomptables en ces termes (p. 82 et 83) :

*Lors de l'analyse des déboursés effectués aux différents fournisseurs, deux de ceux-ci ont retenu notre attention par le fait qu'il ne s'agissait pas d'entrepreneurs reliés à la construction directe de l'usine et que les montants étaient relativement élevés.*

a) **Société Pierre Boucher**

*Société Pierre Boucher offre des services de psychologue industriel. Cette société a encaissé la somme de 532 500 \$ provenant de PG s.e.c. L'analyse des factures reçues de cette société a permis, entre autres, de retracer les services suivants rendus à PG s.e.c. Certaines de ces factures sont jointes à l'annexe V-B-25.*

- Préparation et entrevues pour différents postes ;
- Évaluation psychométrique des candidats ;
- Bilan des compétences ;
- Visite d'usines en Finlande et en Italie.

b) **Pierre Riverin inc.**

*Pierre Riverin inc. est une société spécialisée dans les affaires concernant les relations de travail, la santé et la sécurité au travail. Cette société a encaissé la somme de 1,4 M\$ provenant de PG s.e.c. Les taux horaires facturés par cette firme variaient entre 50\$ et 120 \$/heure.*

## TABLEAU FINAL

Voici le tableau final des entrées et sorties de caisse (Rapport Leclerc, p. 84) :

	DESCRIPTION	RÉFÉRENCE	MONTANT	
	<b>Entrées de fonds au 30 janvier 2004</b>			
	Investissements des partenaires	Section IV-B.1	140,0 M\$	
	Investissements des partenaires en actifs	Section IV-B.1	(45,0 M\$ )	95,0 M\$
A	Déboursés des prêteurs	Section IV-B.2		172,0 M\$
	Autres	TPS/TVQ achats	41,6 M\$	
		Intérêts	1,0 M\$	
		Divers <sup>1</sup>	1,3 M\$	43,9 M\$
	<b>Total des entrées de fonds</b>			<b>310,9 M\$</b>
B	<b>Sorties de fonds au 30 janvier 2004</b>			
	Déboursés	Section V-A		(286,2 M\$ )
C	<b>Solde approximatif au 30 janvier 2004</b>	A-B		(24,7 M\$ <sup>2</sup> )
D	<b>Remboursement John Hancock (mars 04)</b>	Section V-B.1	20,6 M\$	
		Section V-B.1	1,2 M\$	(21,8 M\$ )
	<b>Solde après remboursement à John Hancock</b>		<b>C-D</b>	<b>2,9 M\$</b>

---

CHAPITRE **9**

LES RELATIONS DU TRAVAIL  
SUR LE CHANTIER

---



## 9.1 Introduction

Notre mandat prévoit, au paragraphe f), un examen et des commentaires sur les relations du travail qui ont eu cours sur le chantier de la SPGC. Ce même mandat ajoute, au paragraphe g), que la présente Commission formule, à partir des constats réalisés au cours de l'enquête, des recommandations au gouvernement sur d'éventuels correctifs à appliquer à l'égard de la gestion et des relations du travail (et d'affaires) sur les grands chantiers (notre souligné).

À la lecture de ces éléments, d'aucuns soutiendront qu'il s'agit pour la Commission de généraliser à l'ensemble du système de relations du travail de la construction québécoise les conclusions qu'elle tirera à partir des constats réalisés à la suite de son examen d'un seul chantier, qui est un chantier que plusieurs ont qualifié d'exception.

Tout en étant soucieuse des nuances qu'il faut apporter à son analyse, la Commission tient à rappeler que le chantier de la SPGC a connu et vécu les mêmes règles de relations du travail que tous les autres chantiers au Québec : la même Loi R-20, les mêmes règlements, plusieurs des mêmes acteurs, la même CCQ, la même CSST, etc. Ce n'est donc pas le cadre des relations du travail qui fait de la Gaspésia un chantier d'exception. Certes des variables peuvent ici être différentes d'ailleurs, mais tel est généralement le cas sur tout chantier, chacun ayant ses particularités. Bref, la toile de fond des relations du travail demeure la même partout, y compris au chantier Papiers Gaspésia.

Tout système de relations du travail, dans ses applications quotidiennes, vit essentiellement en réaction aux contextes et aux particularités qui l'entourent. À cet égard, le chantier de SPGC ne fait aucunement exception. La confiance ou la nervosité contagieuse régnera sur un chantier selon le type de gestion sur ce chantier, la qualité de l'organisation du travail, la gérance des approvisionnements en matériaux, la solidité ou la fragilité financière perçue, etc., et là encore sur ce point, le chantier Papiers Gaspésia ne fait pas exception.

Ainsi, ne faut-il pas se surprendre qu'en contexte de travail physiquement dur, fatigant, dangereux, intermittent et insécurisant, les relations du travail soient plus dures, plus difficiles. C'est certes le cas de l'industrie de la construction, mais aussi d'autres milieux de travail comme, par exemple, les mines, le débardage, le camionnage, etc. Encore sur ce point, le chantier Papiers Gaspésia ne fait pas exception.

Telles relations du travail plus difficiles emportent souvent, dans le public et dans les médias, des jugements à l'emporte-pièce truffés de lieux communs, de préjugés et de faussetés. C'est alors souvent la faute des travailleurs et surtout de leurs syndicats si les choses vont mal, ou pis encore si un chantier ferme. On accuse, on juge, on condamne et on exécute d'un seul trait, généralement sans aucune nuance et surtout sans connaissance même superficielle du dossier. De tels procès d'intention n'avancent à rien. À cet égard également, le chantier Papiers Gaspésia n'a pas fait exception, loin de là. Il fut même l'un des plus médiatisés.

Finalement, on tire souvent la conclusion que les relations du travail dans la construction au Québec sont pourries, qu'elles sont pires qu'ailleurs, ou qu'il faudrait balancer le système par-

dessus bord, c'est-à-dire jeter le bébé avec l'eau du bain. De telles conclusions sont non seulement hasardeuses, mais très dangereuses. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, se comparer équivaut souvent à se consoler. Les grands chantiers dans le reste du Canada ne font pas meilleure figure qu'au Québec. L'expérience ontarienne à cet égard est non enviable, non plus que la situation à New York où la mafia y sévit par l'extorsion et les meurtres qui tapissent le paysage de la construction <sup>1</sup>.

L'industrie de la construction au Québec n'est certes pas blanche comme neige. Personne d'ailleurs ne le prétend. Il est même curieux de constater, comme nous l'avons fait, que trente ans après le *Rapport de la Commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction* (Commission Cliche), plusieurs des sujets alors abordés sont encore d'actualité.

Mais il n'est tout simplement pas du mandat de la Commission de procéder à l'analyse systématique de l'ensemble de la Loi R-20 en y identifiant les avantages et inconvénients, les forces et faiblesses, et en y proposant des changements souhaitables.

Pour accomplir notre tâche, nous avons cependant cru nécessaire de nous référer à des points de repère qui permettent de mettre les choses en perspective et de relativiser notre analyse.

## 9.2 Les principes

La Commission fait siens les grands principes qui sous-tendent tout régime de relations du travail dans l'atteinte de ses objectifs réels et fondamentaux. L'efficacité pour les employeurs, la sécurité et l'équité pour les travailleurs dépendent notamment :

1. Du meilleur équilibre possible des pouvoirs relatifs de négociation des parties en présence. Un trop grand pouvoir relatif de négociation en faveur d'une partie au détriment de l'autre tue la négociation et mène à l'imposition et ainsi à la capitulation.
2. De l'exercice réel de la démocratie syndicale qui emporte avec elle la pleine liberté syndicale dont la réalisation pratique exige l'absence totale de toute forme d'intimidation et de discrimination.
3. De la responsabilité, de l'intégrité des parties à la négociation collective et du respect des règles publiques (lois, règlements, etc.) et privées (conventions collectives, ententes, etc.). Des règles non respectées et non sanctionnées deviennent rapidement oubliées et génératrices de chaos.
4. De la réalité présente et future des marchés des produits et services et des marchés du travail. Cela implique la reconnaissance de la flexibilité et de la capacité concurrentielle tant sur le

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, The New York State Organized Crime Task Force, *Corruption and Racketeering in the New York City Construction Industry*, ILR Paperback Series 19, ILR Press, Cornell University, 1988, 138 pages.

plan micro-économique que macro-économique, la capacité concurrentielle du Québec en dépendant.

Ces principes ont servi à la fois de phares et de balises tout au long de notre enquête et de notre analyse du volet « relations du travail » de notre mandat.

### 9.3 Le pluralisme syndical

#### 9.3.1 *Pluralisme syndical et liberté syndicale*

Le pluralisme syndical consiste en une « situation existant lorsque, dans un même pays, dans une même région, dans une même industrie, ou un même établissement, deux ou plusieurs syndicats appartenant à des centrales différentes regroupent des travailleurs qui pourraient tout aussi bien faire partie de l'un ou de l'autre syndicat ». <sup>2</sup>

Dans tout système de relations du travail, le pluralisme syndical est l'opposé du monopole de représentation syndicale, notion appliquée dans tous les codes du travail nord-américains, et qui essentiellement vise l'exclusivité de représentation d'un groupe de salariés. En situation de monopole, un seul syndicat, le syndicat accrédité, survit au choix majoritaire des salariés visés et est consacré législativement comme étant le seul et unique représentant ou porte-parole de ce groupe de salariés. En contexte de pluralisme syndical, notion unique au Québec et en Amérique du Nord, tous les syndicats gardent droit de cité après le choix exprimé par les salariés et chacun continue de représenter ceux qui l'ont choisi pendant la négociation et la vie de la convention collective qui s'ensuit.

Le pluralisme syndical emporte nécessairement avec lui des notions telles que la démocratie syndicale, le plein exercice de la liberté syndicale et le droit au travail pour tous les salariés visés.

Certes, la concurrence intersyndicale est une conséquence normale du pluralisme. Cette concurrence doit cependant se vivre dans le respect de la liberté syndicale et du droit au travail pour tous, indépendamment de leur allégeance syndicale. Cela constitue un corollaire essentiel du pluralisme syndical. Toutefois, un fait objectif surgit ici : de la même façon qu'il ne saurait y avoir de divorce sans mariage, le pluralisme syndical est souvent cause, malheureusement, de discrimination et d'intimidation de toutes sortes sur la base de l'allégeance syndicale.

Le pluralisme syndical dans l'industrie québécoise de la construction existe, à toutes fins utiles, depuis 1934, par la coexistence reconnue législativement des unions de métiers : FTQ-construction et CPQMC-I et de syndicats industriels : CSN-construction, CSD-construction et SQC (voir chapitre 5), d'abord encadrée par la *Loi sur les décrets de convention collective* (L. R. Q., C.D-2) et ensuite par la Loi R-20 de 1968, modifiée subséquemment.

---

<sup>2</sup> Dion, G. Dictionnaire canadien des relations du travail, P.U.L., 1986, p. 349.

Ce pluralisme syndical constitue la base de notre régime de relations du travail unique en Amérique du Nord. Il comprend certes ses avantages (conditions de travail uniformes, régime unique d'avantages sociaux, etc.), et ses désavantages (concurrence syndicale, discrimination, encadrement réglementaire croissant, etc.).

L'objectif du pluralisme syndical est cependant confronté à quelques réalités propres au marché du travail.

Ainsi :

1. Quelques-uns des 26 métiers de la construction, surtout parmi les métiers mécaniques, sont en situation de quasi-monopole puisque 90 % ou plus de leurs travailleurs ont adhéré au Conseil conjoint de la FTQ-construction et du CPQMC-I lors du scrutin de 2003. Citons, à titre d'exemple, des métiers tels les calorifugeurs, les chaudronniers, les électriciens, les ferblantiers, les ferrailleurs, les grutiers, les mécaniciens de chantier, les monteurs d'acier, les tuyauteurs et les frigoristes.

Ces métiers mécaniques sont essentiels, surtout dans le secteur industriel de la construction. Ces quasi-monopoles peuvent sembler mal cadrer avec le pluralisme syndical et peuvent illustrer les dangers propres à tout monopole. Mais, cette situation résulte du choix des travailleurs.

2. Sur le chantier Papiers Gaspésia, entre le 29 avril 2002 et le 30 janvier 2004, quelque 95 % des travailleurs qui y ont œuvré adhéraient au Conseil conjoint FTQ-construction et CPQMC-I.

Certains éléments du monde syndical de la construction québécoise prônent ouvertement, à l'encontre de tous les autres, l'avènement du monopole syndical dans cette industrie, et ils ne s'en sont jamais cachés, comme le soulignait, il y a trente ans, la Commission Cliche, dans son rapport (p. 25 et 180 par exemple), et ne s'en cachent toujours pas comme l'ont ouvertement admis les témoins Lavallée, Martin et Morin, tous de la FTQ-construction.

Dans un contexte de pluralisme syndical, telle position et ses conséquences sont nettement dysfonctionnelles, voire dangereuses.

En plus de comporter les inconvénients propres à tout monopole (contrôle des prix, contrôle de l'offre, pouvoir énorme, etc.), le monopole syndical dans la construction mène inévitablement à :

- la dépendance des travailleurs, des entrepreneurs, du maître d'œuvre et même du donneur d'ouvrage face aux diktats du détenteur du monopole, surtout en contexte d'atelier fermé.
- au contrôle réel du chantier de construction, vu les grands pouvoirs que tire le détenteur du monopole de l'existence des juridictions exclusives de métier sur certains travaux de construction;

- à l'exploitation du haut degré de vulnérabilité et de fragilité de l'industrie de la construction à des hausses de coûts et de délais; la dépendance s'accroît et les probabilités de malversations de toutes sortes augmentent.

Toute situation monopolistique non contrôlée est dangereuse pour tous ceux qui la subissent. Cela est encore plus vrai dans la construction vu sa structure et son organisation typique qui appelle une grande coordination et une intégration des travaux et qui se caractérise par la succession continue de gens de métiers et d'occupations sur un chantier.

Certains ont déjà prôné l'instauration d'un tel monopole au Québec en arguant qu'il serait contrebalancé par le secteur non syndiqué de la construction. Il suffit de voir les guerres continues entre factions syndiquées et non syndiquées de la construction ailleurs en Amérique du Nord et les pertes économiques alors encourues pour vite perdre ses illusions quant au bien-fondé de cette position.

Au chantier Papiers Gaspésia, nous avons déjà mentionné que quelque 95 % des travailleurs qui y ont œuvré étaient membres du Conseil conjoint. Il est vrai que plusieurs d'entre eux étaient de métiers affiliés en très large majorité au Conseil conjoint, mais cela ne peut cependant pas tout expliquer. Notre enquête a clairement révélé des négations du droit au travail pour plusieurs travailleurs qui n'étaient pas « du bon bord », des pressions explicites sur certains travailleurs de changer d'allégeance au scrutin de juin 2003, s'ils voulaient travailler, des pressions sur des entrepreneurs pour engager des gens du Conseil conjoint, plus précisément de la FTQ-construction, des conseils au directeur du Projet sur les « bonnes » manières de faire les choses. Un représentant du Conseil conjoint a ainsi résumé la situation dans ses représentations à Oméga Construction : « C'est un chantier FTQ icitte ».

La Commission ne considère pas le pluralisme syndical comme étant une formule parfaite, exempte de tout défaut. Convaincue de la valeur de la démocratie syndicale, elle a toutefois observé les immenses dangers de l'implantation du monopole syndical dans l'industrie québécoise de la construction pour régler les problèmes vécus.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 6

**Que le gouvernement maintienne le pluralisme syndical dans la Loi R-20.**

**Que le gouvernement renforce les mécanismes d'application du pluralisme syndical et assure la liberté syndicale qui en découle, en édictant aux articles 94 et 102 de la Loi R-20 : qu'aucune forme de discrimination et d'intimidation, de menace ou contrainte ne puisse être faite auprès d'un salarié ayant pour but ou pour effet de lui nier la liberté de choix syndical ou de le punir pour son exercice, ni ne puisse être faite auprès de quiconque en raison du choix d'affiliation syndicale par un salarié dans le but d'affecter son embauche ou son emploi.**

## Que ces mesures soient assorties de peines sévères s'inspirant de l'article 115 de la Loi R-20.\*

- \* **Art 115 : 1. Offre de récompense ou d'avantages.** Tout employeur ou représentant d'employeur qui offre, donne, tente d'offrir ou de donner à un représentant syndical, un agent d'affaires ou un délégué de chantier, dans l'exercice de leurs fonctions, un prêt, une récompense, un avantage ou un bénéfice de quelque nature que ce soit ou **2. Acceptation de récompenses ou d'avantages.** Tout représentant syndical, agent d'affaires ou délégué de chantier qui, dans l'exercice de ses fonctions, accepte, obtient, tente d'accepter ou d'obtenir d'un employeur ou d'un représentant d'un employeur, un prêt, une récompense, un avantage ou un bénéfice de quelque nature que ce soit, commet une infraction et est passible d'une amende de 700 \$ à 13975 \$. En outre, si l'infraction a été commise par un représentant d'employeur, un représentant syndical, un agent d'affaires ou un délégué de chantier, le tribunal doit déclarer cette personne inhabile à représenter, à quelque titre que ce soit, un employeur ou une association de salariés durant les cinq ans qui suivent le jour du prononcé de la sentence (1986, c. 58, a.95; 1991, c. 33, a 124).

### 9.3.2 La présomption de vote

L'article 32, 3<sup>e</sup> alinéa de la Loi R-20 se lit comme suit :

« Un salarié qui ayant droit de faire connaître son choix ne l'a pas exprimé suivant le premier alinéa est réputé, pour l'application des articles 33, 35 et 38, avoir choisi l'association en faveur de laquelle il a fait connaître son choix lors du scrutin précédent ou à laquelle il a adhéré suivant l'article 39 depuis ce scrutin, à la condition que le nom de cette association soit publié suivant l'article 29. »

Le régime de relations du travail dans l'industrie québécoise de la construction québécoise établi à la Loi R-20 prévoit un choix par le salarié, à tous les trois ans, d'une des associations représentatives reconnues par cette même loi, comme suite à une période de maraudage d'un mois. En vertu de cet article 32, ce choix s'exprime de l'une des deux façons suivantes : par voie de scrutin secret tenu sous la surveillance de la CCQ ou, depuis 1978, par présomption.

On entend par présomption de vote, le droit pour le salarié de faire connaître son choix par abstention, étant alors réputé ou présumé vouloir conserver l'allégeance syndicale qu'il avait exprimée au dernier scrutin ou depuis le dernier scrutin.

La Commission se pose de sérieuses questions sur cette démocratie par abstention ou par présomption, concept qu'elle juge non démocratique en soi, loin de pouvoir assurer l'expression réelle de la liberté syndicale prônée par le législateur dans la Loi R-20 et qui porte en lui un germe de pérennité du statu quo, voire de l'oppression possible de la part des groupes majoritaires.

Quelques chiffres inquiétants : dans l'histoire récente, selon les données fournies par la CCQ, il n'y a que 5 ou 6 % des travailleurs ayant droit d'exprimer par voie de scrutin secret le choix de

leur association représentative (soit 5 764 travailleurs sur 92 881 au scrutin de 2003) qui votent. C'est donc dire et admettre comme système dit démocratique que 94 ou 95 % de la population visée ne participent pas activement à un tel choix. S'abstiennent-ils réellement librement? L'ampleur des chiffres cités nous laisse très sceptiques.

La Commission est d'avis que l'exercice plein et entier de la démocratie syndicale doit se réaliser par l'ensemble des travailleurs de la construction au Québec. Certes, il pourra y avoir des coûts administratifs associés à la tenue d'un scrutin général dans cette industrie. C'est le prix à payer pour permettre l'exercice de l'une des véritables expressions de la liberté syndicale : le libre choix, par scrutin secret, de son association représentative par chaque travailleur de la construction.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 7

**Que le gouvernement abroge la présomption de vote prévue au 3e alinéa de l'article 32 de la Loi R-20.**

### 9.3.3 *L'atelier fermé*

Monsieur Dion définit l'atelier fermé comme étant « une forme de sécurité syndicale en vertu de laquelle l'appartenance à un syndicat constitue une condition préalable à l'engagement d'un travailleur et au maintien de son emploi ». <sup>3</sup>

Cette forme de sécurité syndicale a existé dans l'industrie québécoise de la construction d'abord dans le décret de la construction et, ensuite, depuis 1975, dans la Loi R-20 (art. 39).

Vu la structure de l'industrie de la construction et ses particularités propres, notamment la grande mobilité interemployeurs des salariés de l'industrie, la partie syndicale, malgré certaines tentatives dans le passé, ne cherche pas le recours à des clauses d'ancienneté, comme dans les autres secteurs, pour protéger l'emploi de ses membres. En fait, le législateur, autant que les parties patronale et syndicale, visent plutôt à encadrer le marché du travail au moyen de cette clause de sécurité syndicale désignée sous le nom d'atelier fermé, par le contrôle de l'accès au métier et à l'occupation et par la formation professionnelle (surtout l'apprentissage).

En 2001, dans une décision très partagée, la Cour suprême du Canada a jugé la disposition de l'atelier fermé incluse à la Loi R-20 constitutionnelle <sup>4</sup> en ce que ce régime ne violait pas la liberté d'association garantie dans la Charte canadienne des droits et libertés. Ce jugement a mis fin, du moins temporairement, à une longue controverse quant à la légalité de l'atelier fermé.

<sup>3</sup> Dion, G., op. cit., p. 39.

<sup>4</sup> R.c. Advance Cutting and Coring Ltd., 2001, CSC 70, 19 octobre 2001.

Reste alors à examiner sa pertinence. La plupart des détracteurs de cette approche soulèvent le même argument : l'atelier fermé empêche la création d'un secteur non syndiqué de la construction québécoise qui, comme ailleurs en Amérique du Nord, concurrencerait le secteur syndiqué de la construction.

À notre avis, même si cet argument peut être théoriquement attrayant, il résiste très mal à une analyse plus pratique de la réalité. D'abord, ce point de vue voit comme presque angéliques les rapports entre travailleurs syndiqués et non syndiqués sur un chantier de construction. Il ne faut pas être naïf. Ensuite, il y a certes des chantiers non syndiqués hors Québec, mais attention ici au mirage : plusieurs entrepreneurs en construction hors Québec se créent deux compagnies : une syndiquée, l'autre pas. Cette pratique se dénomme le « double breasting ». Il est évident, surtout dans les métiers mécaniques, que la concurrence sur le marché du travail va pousser les conditions de travail au moins au même niveau que celles prévalant dans le secteur syndiqué, sinon les entrepreneurs connaîtraient de sérieux problèmes de recrutement et de maintien de main-d'œuvre, surtout dans le secteur industriel. Le mirage est donc réel.

Il reste en outre, qu'il y a déjà au Québec un secteur important non syndiqué de la construction. D'abord, les quelque 10 000 entrepreneurs autonomes (art. 1k.1 de la Loi R-20) qui couvrent bon nombre de travaux de construction. Ensuite, il y a toutes ces exceptions prévues à l'article 19 précité de la Loi R-20 qui constituent des travaux de construction, mais écartés de la Loi R-20. L'analyse qui précède nous amène à ne pas mettre en cause la règle de l'atelier fermé.

Par contre, il nous semble cependant y avoir un vide important dans la Loi R-20 quant aux devoirs réels de représentation d'un syndicat, d'une union ou d'une section locale envers ses propres membres. Ainsi, en vertu de la présente Loi R-20, aucun recours n'est prévu pour le salarié de la construction contre son syndicat, union ou section locale qui ne ferait pas bien son travail. Pourtant, le CT prévoit clairement cette éventualité à ses articles 47.2 à 47.6. Ce n'est pas parce que l'atelier fermé existe dans la construction québécoise (comme d'ailleurs il existe chez les débardeurs), que le syndicat, union ou section locale n'a pas de responsabilités, envers ses membres, bien au contraire. Dans l'état actuel du droit, quel recours a un salarié de la construction victime de harcèlement de la part d'un représentant syndical ou d'un délégué de chantier? Aucun.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 8

**Que le gouvernement inscrive à la Loi R-20, en s'inspirant des articles 47.2 à 47.6 inclusivement du Code du Travail du Québec, une obligation de représentation syndicale en cas de harcèlement d'un syndiqué.**

L'allégeance syndicale est l'expression d'un mandat donné à l'association qu'un travailleur croit la mieux placée pour défendre ses intérêts. Chaque travailleur a droit à son opinion. L'allégeance syndicale ne doit pas devenir de l'intégrisme. L'abus commence par l'identification de ceux qui ne partagent pas la même option. L'ostracisme vient ensuite.

Pour assurer le plein exercice de la liberté syndicale, la Commission recommande :

Recommandation n° 9

**Que soit inscrit à la Loi R-20 que personne ne peut chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou représailles ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié de s'abstenir ou de cesser d'exercer un droit qui lui résulte de la présente Loi.**

#### 9.4 Le loup et l'agneau

La raison du plus fort est-elle toujours la meilleure? Dans un contexte de pluralisme syndical devant consacrer le libre exercice de la liberté syndicale réelle et le droit au travail pour tous, indépendamment de l'allégeance syndicale des travailleurs visés, il y a certes lieu de constater certaines dysfonctions du pluralisme syndical consécutives à l'inévitable concurrence qu'il soulève : l'intimidation, la discrimination, le contrôle du placement et les conflits de juridiction de métiers.

##### 9.4.1 *L'intimidation et la discrimination*

Voici deux sujets explosifs, deux cancers sévères à la pleine réalisation de la liberté syndicale. La Commission a pu constater la présence de ces deux cancers sur le chantier de Papiers Gaspésia. Tous les témoins que la Commission a entendus sur ces sujets ont clairement déclaré leur opposition à toute forme d'intimidation ou de discrimination. Ils devraient alors être d'accord avec notre analyse et avec nos conclusions.

##### a) L'intimidation

L'intimidation emprunte souvent une forme subtile et parfois vicieuse de violence morale, voire physique, qui brime l'exercice d'une réelle liberté syndicale.

L'intimidation a pris plusieurs formes à Chandler, s'exerçant tant auprès du directeur de projet qu'auprès des entrepreneurs et des salariés. Ainsi, d'une part, les entrepreneurs devaient-ils régler les problèmes d'embauche et de composition de la main-d'œuvre avec le Conseil conjoint selon les directives du directeur Rigato, même si ce dernier savait, puisqu'il l'a écrit dans un mémo daté du 20 février 2003, que « soutenir la position de la FTQ eu égard à l'embauche des travailleurs nous place dans une situation illégale »; d'autre part, Rigato a continué à subir lui-même l'influence marquée des dirigeants du Conseil conjoint affiliés à la FTQ-construction.

Du côté des entrepreneurs sévissait une sorte de fatalisme, de certitude qu'ils avaient fortement intérêt à n'engager que des travailleurs représentés par le Conseil conjoint s'ils voulaient éviter les problèmes. On leur a rappelé souvent qu'il y allait de la réussite de leur contrat que d'engager ces travailleurs représentés par le Conseil conjoint. M. Michel Lévesque d'Oméga Construction

a clairement témoigné qu'il a été averti par le Conseil conjoint qu'il s'agissait, à Chandler, d'un chantier Conseil conjoint et qu'il devait contacter le représentant des charpentiers-menuisiers, section locale 9, affiliée à la FTQ-construction, M. Jean-Marie Morin. N'a-t-il pas rencontré ce M. Morin alors accompagné des délégués de chantier Cauvier et Loisel pour se faire dire qu'il s'agissait (à Chandler) d'un « chantier Conseil conjoint-FTQ » et que s'il engageait d'autres travailleurs, ils arrêteraient son chantier ? M. Renaud Brousseau, d'ABF Itée, ne s'est-il pas fait dire clairement par des représentants syndicaux, dont M. Roger Martin, représentant des manœuvres AMI affiliés à la FTQ-construction et au Conseil conjoint, qu'« il fallait passer par eux pour avoir des travailleurs »?

M. Jean-Yves Cauvier, délégué de chantier pour les mêmes manœuvres de l'AMI, n'a-t-il pas suggéré à M. Lionel Grenier, journalier spécialisé membre de la CSN-construction, « de changer d'union pour avoir plus de chances de travailler à Chandler ». M. Richard Smith, également membre de la CSN n'a-t-il pas connu le même sort?

En somme, il est très clair que l'intimidation était à la mode auprès de tous les acteurs présents au chantier de Chandler. Il n'est nul besoin d'avoir une multitude d'exemples. Ceux que nous citons suffisent.

Tels comportements sont proprement et simplement inacceptables et condamnables.

Certes, la Loi R-20 prévoit des dispositions à l'encontre de l'intimidation à son article 101 qui se lit comme suit :

« Un employeur ne doit pas chercher à intimider une personne :

- a) parce qu'elle est membre d'une association de salariés ou du bureau d'une telle association;
- b) pour la contraindre à devenir membre ou à s'abstenir à devenir membre d'une association de salariés ou du bureau d'une telle association; ou
- c) pour l'inciter à quitter une association de salariés pour devenir membre d'une autre.

Cette prohibition s'applique non seulement à l'employeur, mais aussi aux personnes agissant pour lui et aux associations d'employeurs.

Est réputé intimider une personne celui qui, pour les fins ou raisons susdites, refuse de l'embaucher ou la licencie, menace de la licencier, lui impose une peine disciplinaire, lui refuse l'avancement auquel elle aurait normalement droit ou use de favoritisme dans la conduite ou la répartition du travail.

Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher un employeur de ne pas embaucher, de mettre à pied, congédier ou déplacer un salarié pour un motif juste et suffisant dont la preuve lui incombe. »

Cet article 101 nous semble fort inadéquat pour prohiber toute forme d'intimidation dans le cadre de l'exercice d'une réelle liberté syndicale. En effet, cette disposition repose sur l'hypothèse que seul l'employeur peut être l'auteur d'intimidation. Cela est simplement une tartufferie. Comment imputer toute la responsabilité de l'intimidation à l'employeur, lorsque celui-ci peut être lui-même victime de chantage, de menaces et même d'intimidation s'il n'agit pas dans la « bonne voie » que peut lui suggérer fortement une personne quelconque? Et comment ignorer qu'une autre personne que l'employeur ou son représentant peut exercer chantage, menace ou intimidation?

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 10

**Que l'article 101 prohibe toute forme d'intimidation par quiconque (en plus des situations a), b) et c) déjà prévues), dans tous les mouvements de main-d'œuvre (embauche, promotion, démolition, mise à pied, débauche, répartition du travail et mesure disciplinaire).**

La clause exculpatoire du dernier alinéa de l'article 101 ne semble pas suffisante, selon la Jurisprudence arbitrale, pour exonérer l'employeur victime d'intimidation.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 11

**Que le dernier alinéa de l'article 101 soit modifié pour préciser que le fait pour un employeur d'être l'objet d'intimidation dans le but d'embaucher ou de refuser d'embaucher une personne peut être un motif juste et suffisant de se disculper d'une plainte d'intimidation contre lui.**

b) La discrimination

Pendant de l'intimidation, la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale représente un cancer tout aussi virulent à l'encontre du pluralisme syndical, de l'exercice de la liberté syndicale et du droit au travail. On entend par discrimination toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'allégeance syndicale qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances en matière d'emploi.<sup>5</sup>

Il y a eu, sur le chantier de construction de la SPGC, des plaintes de discrimination logées par la CSN-construction à l'encontre d'Oméga Construction Cogérim inc. et d'autres entrepreneurs et du Conseil conjoint. Cette affaire étant encore devant un arbitre, nous n'y référerons pas spécifiquement ici. Cette seule constatation nous permet cependant de conclure qu'il y a des cas de discrimination alléguée sur ce chantier.

---

<sup>5</sup> Adaptée de G. Dion, op.cit., p. 162.

Les dispositions législatives bannissant la discrimination sont inscrites au chapitre IX de la Loi R-20 intitulé « Liberté syndicale » et se lisent comme suit :

*« Art. 102. Une association de salariés ne peut exercer des mesures discriminatoires contre un salarié pour la seule raison qu'il adhère à une autre association ou s'abstient d'adhérer à une association.*

*Art. 103. Il est interdit à un employeur de refuser d'embaucher un salarié pour la seule raison que ce dernier ne lui a pas été présenté par l'entremise d'une association de salariés ou du bureau de placement d'une telle association.*

*Art. 104. Il est interdit à une association de salariés de refuser d'accepter comme membre un salarié parce que ce dernier n'a pas été embauché par l'entremise du bureau de placement de cette association.*

*Art. 105. Toute association représentative ou tout salarié peut soumettre au ministre toute plainte qui naît de l'application des dispositions du présent chapitre, au moyen d'un avis écrit qu'il doit lui faire parvenir dans les quinze jours qui suivent la date à laquelle a eu lieu le fait dont il se plaint.*

*Le ministre peut alors nommer un enquêteur et le charger de lui faire rapport dans les huit jours qui suivent. Si huit jours après l'expiration de ce délai le salarié n'a pas reçu satisfaction, la question est soumise à un seul arbitre nommé par le ministre et choisi parmi les personnes dont les noms apparaissent sur la liste dressée annuellement en vertu du deuxième alinéa de l'article 77 du Code du travail.*

*La décision arbitrale doit être rendue dans les trente jours de la nomination de l'arbitre ou dans les cinq jours de la fin de l'enquête, au premier de ces termes.*

*Au-delà de cette période, la Commission des relations du travail peut, sur requête d'une partie, rendre l'ordonnance qu'elle juge nécessaire pour que la décision arbitrale soit rendue dans les meilleurs délais et soit déposée.*

*Les articles 63 à 70, 72, 73 et 75 à 77 s'appliquent en faisant les adaptations nécessaires.*

*Art. 106. Si le salarié établit à la satisfaction de l'arbitre qu'il exerce un droit lui résultant du présent chapitre, il incombe à l'association de salariés ou à l'employeur, suivant le cas, de prouver qu'il avait un motif juste et suffisant de poser le geste dont le salarié s'est plaint.*

*Art. 107. L'arbitre peut ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié dans son emploi dans les huit jours qui suivent la signification de la décision, avec tous les droits et privilèges et de lui payer, à titre d'indemnité, l'équivalent du salaire et des autres avantages dont il a été privé illégalement.*

*L'arbitre peut aussi ordonner à l'association de salariés de réintégrer le salarié dans ses rangs avec le maintien des avantages dont il a été privé illégalement. »*

L'examen de ces dispositions à la lumière des représentations que nous avons entendues et de l'expérience vécue amène la Commission à conclure que des ajustements sont ici nécessaires à l'atteinte de l'objectif visé. Ces ajustements visent les acteurs impliqués et la mécanique du recours proposé.

L'efficacité des dispositions antidiscriminatoires ci-dessus citées exige, en regard des acteurs impliqués, que la portée de ces mesures vise tous les auteurs. Ainsi, il appert que les articles 102 et 103 précités devraient être élargis dans leur application pour inclure les individus, les associations représentatives et leurs affiliés, l'association d'employeurs, les associations d'entrepreneurs, les employeurs et les employeurs professionnels. En outre, des peines dissuasives devraient être prévues pour contrer ce fléau que représente la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale.

Concernant l'article 105 précité de la Loi R-20, il appert pour la Commission que la définition des auteurs potentiels de discrimination est trop limitée pour couvrir l'ensemble de la réalité possible de la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale. Ainsi, l'article 105 précité de la Loi R-20 exclut les affiliés d'une association représentative, les associations d'employeurs et d'entrepreneurs et les entrepreneurs eux-mêmes. Il y a certes lieu d'élargir le bassin d'auteurs possibles de plaintes.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 12

**Que l'interdiction d'exercer des mesures discriminatoires ne se limite pas à une association de salariés, mais vise toute personne qui s'y livre et que l'article 102 de la Loi R-20 soit modifié en conséquence.**

**Que l'article 103 de la Loi R-20 soit modifié pour qu'il soit interdit à quiconque de faire des pressions, des menaces ou du chantage auprès d'un employeur pour l'inciter ou l'empêcher d'embaucher un salarié pour la seule raison que ce dernier ne lui a pas été présenté par l'entremise d'une association de salariés ou du bureau de placement de telle association.**

**Que soit ajouté à ce chapitre IX de la Loi R-20 que « Toute violation aux articles 102 et 103 est passible des peines prévues à l'article 115 de la Loi R-20. »**

**Que l'article 105 de la Loi R-20 soit changé « Quiconque a un intérêt ».**

Quant à la mécanique du recours prévu à cet article 105 précité de la Loi R-20, elle nous apparaît mal adaptée à la diligence, à la compétence et aux pouvoirs dont son responsable doit jouir.

Ainsi, le délai de quinze jours qui y est prévu nous semble trop court pour le plaignant. La dispersion des chantiers sur le territoire québécois, les difficultés de communication alors vécues, et la non-disponibilité ponctuelle du représentant du plaignant justifient un délai plus long. En outre, les délais définis à cet article 105 se comptent à partir de la date à laquelle a eu lieu le fait dont on se plaint. Il y aurait lieu ici d'ajouter une référence à la connaissance du fait dont on se plaint. L'aspect hautement subjectif, subtil et souvent caché de telles discriminations suggère ce rajout.

Le 2<sup>e</sup> alinéa de cet article 105 prévoit l'essentiel de la mécanique du recours disponible. Nous y voyons deux difficultés pratiques : l'étape de l'enquêteur et le recours à un arbitre.

L'étape de l'enquêteur nous apparaît allonger indûment un processus qui se veut rapide, diligent et compétent. Ensuite le recours à l'arbitre, issu de la « Liste des arbitres de griefs et de différends », ne nous apparaît pas être le meilleur choix. D'abord, l'arbitre doit bien connaître l'industrie de la construction et être disponible de façon très rapide pour entendre cette plainte avec diligence, ce qui n'est pas toujours le cas. Nous croyons que le recours à un organisme existant et compétent, ayant une expérience d'intervention plus que diligente et avec le pouvoir d'émettre des ordonnances même provisoires, accroîtrait la crédibilité et l'efficacité du recours.

De plus, à l'instar du double rôle que remplit l'arbitre de première convention collective suivant le CT (art. 93.1 et suivants. médiateur et arbitre), rien n'empêcherait que l'organisme retenu joue ce double rôle (d'enquêteur-médiateur et adjudicateur). L'efficacité du recours en serait accrue.

La Commission est d'avis que le recours prévu à l'article 105 précité de la Loi R-20 devrait être confié à un banc spécialisé pour l'industrie de la construction du Conseil des services essentiels. Ce choix aurait l'avantage de recourir à un organisme compétent, de bonne réputation, de grande efficacité et d'expérience, et relevant du ministre responsable de la Loi R-20. Le caractère exceptionnel et très sérieux de la discrimination à l'encontre de l'allégeance syndicale exige un tel recours.

La célérité à pouvoir exercer ce recours est à ce point importante que la solution au problème ou la décision du Conseil ne doit pas survenir une fois le chantier visé terminé, ou une fois que les

travaux du métier ou de l'occupation du plaignant sont finis, ou que l'entreprise impliquée n'existe plus. À titre de mauvais exemple de cette célérité, notons que, comme suite à une plainte logée au ministre en vertu de l'article 105 de la Loi R-20 par la CSN-construction le 29 août 2003, l'enquêteur fut nommé par le ministre le 23 septembre 2003, et qu'il a fait son rapport le 17 novembre 2003 (bien après les huit jours prévus à l'article 105). Le ministre du Travail nomma un arbitre dans cette affaire le 28 novembre 2003 et en mars 2005, l'enquête de l'arbitre n'est pas terminée. C'est pourquoi la réintégration du salarié n'est pas toujours possible. Il devient alors important de prévoir une compensation pour ce salarié, compensation sous forme d'indemnité équivalente au salaire et autres avantages dont le salarié a été privé illégalement et, aussi, des dommages exemplaires pour contrer cette discrimination sur la base de l'allégeance syndicale.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 13

**Que la dernière partie du 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 105 se lise comme suit : « ... au moyen d'un avis écrit qu'il doit lui faire parvenir dans les trente jours qui suivent la date à laquelle a eu lieu le fait ou la connaissance du fait dont il se plaint. »**

**Que les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> alinéas de l'article 105 de la Loi R-20 soient abrogés et changés par une disposition selon laquelle la plainte au ministre doit être référée au Conseil des services essentiels, banc de la construction, qui doit effectuer une médiation-enquête d'urgence, pour ensuite, si le plaignant n'a pas obtenu satisfaction, entendre le litige au mérite et rendre une décision dans les deux jours de la fin de l'enquête. Que les concordances nécessaires soient faites avec les autres alinéas de cet article 105 de la Loi R-20.**

**Que l'article 107 précité de la Loi R-20 soit modifié pour prévoir :**

- **que le Conseil puisse ordonner la réintégration du salarié;**
- **que le Conseil puisse ordonner le paiement d'une indemnité compensatoire;**
- **que le Conseil puisse ordonner le paiement de dommages exemplaires;**
- **que le Conseil puisse imposer, s'il y a lieu, une des peines prévues à l'article 115 de la Loi R-20;**
- **que le Conseil puisse rendre toute ordonnance qu'il juge à propos;**
- **que le Conseil puisse ordonner la réintégration du salarié à son association.**

La discrimination sur la base de l'allégeance syndicale est insidieuse et frappe de plein fouet les assises du régime québécois de relations du travail dans la construction. Il faut absolument l'enrayer.

#### 9.4.2 *Le placement et la référence*

D'entrée de jeu, évitons de jouer sur les termes et admettons que le placement et la référence consistent tous les deux, en principe, à trouver ou à procurer un emploi à quelqu'un qui en cherche,

ou à fournir un salarié à un employeur qui en cherche. La notion de placement vise d'abord directement un ou des salariés, alors que par la référence, le courtier que sont un bureau de placement syndical ou la CCQ, offre à l'employeur une liste de salariés susceptibles d'être embauchés selon le choix de l'entrepreneur.

Certes, le placement est au cœur des relations industrielles dans la construction. Nous l'avons vu au chapitre 4, le placement est l'outil privilégié de recherche de maximisation des heures de travail pour les membres du syndicat ou de l'union de métier visés.

La portée de cette fonction de placement ou de référence dépend de deux facteurs : le nombre et la qualité des canaux d'approvisionnement en main-d'œuvre pour un entrepreneur, d'une part, et la régie de ces bureaux de placement syndicaux (bps) et aux canaux de référence, d'autre part.

Les canaux d'approvisionnement de main-d'œuvre pour les entrepreneurs peuvent être nombreux : l'embauche à la barrière, le maintien et la mobilité des hommes-clefs, le recours à un bureau de placement syndical pour embaucher une personne donnée, le recours à ces mêmes bps lorsque, pour un grand chantier, l'entrepreneur doit recourir à une importante cohorte de travailleurs d'un métier donné et la CCQ.

Quant à la régie des canaux d'approvisionnement de main-d'œuvre, plus celle-ci sera coercitive eu égard à l'intimidation et à la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale, comme il est proposé ici, plus les tendances monopolistiques presque naturelles de chaque métier (comme il est expliqué au chapitre 4) seront sinon freinées, du moins ralenties.

Certains ont amplement référé à la Commission Cliche sur ce sujet. C'était en 1975 et nous devons admettre que les choses se sont adoucies depuis ce temps. Cela ne signifie aucunement que tout soit blanc comme neige à cet égard sur les grands chantiers, surtout ceux qui sont éloignés. Par exemple, lorsqu'un représentant syndical, de la section locale 2020, affiliée à la FTQ-construction, interpelle M. André Gauthier de « Les Toitures Gauthier inc. » pour lui dire « Tu rentreras pas sur le chantier avec des CSD et des CSN », ce n'est pas de placement dont il se mêle, mais de préférence discriminatoire basée sur l'allégeance syndicale en faveur de sa section locale et au détriment très net des autres. En revanche, lorsque ce même représentant veut y placer ses pairs et les contremaîtres, c'est du placement forcé qu'il veut faire au détriment du droit discrétionnaire, mais certes fort relatif, de l'employeur Gauthier de recruter, de sélectionner et d'embaucher qui il veut. Cela démontre clairement que le placement et même la référence, peuvent être le véhicule privilégié de l'intimidation et de la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale, mais ne faisons pas d'une exception une règle générale.

Cette fonction « placement et référence », tous ou à peu près tous les acteurs syndicaux en font. Il s'agit là d'un service fort utile tant aux membres visés, ceux-ci devant souvent changer d'employeurs ou de chantier dans un cadre d'instabilité d'activité et d'emploi, qu'aux entrepreneurs en quête de main-d'œuvre. C'est le beau côté des choses. Toutefois, les abus potentiels que peut causer un bps doivent être contrôlés et éliminés par des mesures strictes de lutte à l'encontre de l'intimidation et de la discrimination. Ce n'est pas en réformant le placement et la référence que

l'intimidation et la discrimination seront éliminées, mais plutôt en renforçant les moyens de lutte et les pénalités contre l'intimidation et la discrimination que les choses avanceront.

N'oublions pas que, dans le contexte d'une organisation du travail axée sur la succession des métiers et des occupations, la synchronisation est essentielle dans l'exercice de placer la bonne personne, au bon endroit, au bon moment. La fonction placement devient alors indissociable de cette synchronisation, et ses faiblesses ou ratés feront exploser coûts et délais. Non seulement alors cette fonction placement doit-elle demeurer, mais elle doit devenir toujours plus efficace.

Certains ont proposé l'abolition des bps pour les remplacer par un système de référence géré par la CCQ ou par un bureau de placement indépendant à être créé. L'expérience des trente dernières années démontre clairement que l'abolition des bps est illusoire en pratique. La Commission Cliche avait recommandé l'abolition des bps. Cela ne s'est jamais concrétisé.

S'en remettre à un système de référence sous la responsabilité de la CCQ est également non pratique aujourd'hui et à moyen terme pour des raisons bien simples : la CCQ ne possède pas toute l'information nécessaire pour gérer un système de référence efficace. Le travailleur qu'elle veut référer possède-t-il la spécialité demandée par l'entrepreneur? Par exemple, il peut être un charpentier-menuisier compétent, mais est-il un charpentier-menuisier de coffrage, de finition, d'escalier, etc.? Dans quel secteur travaille-t-il? Il en est de même pour plusieurs métiers et cette information, la CCQ ne l'a pas et ne peut presque pas la tenir à jour.

La Commission Cliche avait aussi proposé ce système de référence. Trente ans plus tard, il n'en existe pas encore. Au mieux, la CCQ reconnaît effectuer environ 5 % des références et elle reconnaît les difficultés inhérentes à une amélioration substantielle à ce chapitre.

L'idée d'un bureau de placement indépendant doit être explorée de façon très réaliste. L'expérience albertaine de placement sur Internet pourrait être évaluée. Il s'agit d'une banque commune sur Internet de travailleurs de la construction disponibles, où salariés, syndicats, associations représentatives, associations d'entrepreneurs (et la CCQ au Québec) peuvent inscrire des candidats et l'information essentielle les concernant, les entrepreneurs n'ayant alors qu'à choisir. Cela exigerait évidemment la collaboration de tous et une expérimentation préalable. Sinon, le gouvernement devra établir un autre modèle de bureau de placement indépendant.

Un aspect fort important doit cependant demeurer dans le système d'allocation de main-d'œuvre : la priorité régionale, notion historique consacrée par le *Règlement sur l'embauche et la mobilité des salariés dans l'industrie de la construction* (R-20, n.5.3, art. 35). Cette notion fort importante, partie intégrante de la réalité de la construction en général, veut essentiellement donner priorité d'embauche aux gens de la construction résidant à proximité du chantier, évidemment compétents pour satisfaire aux exigences normales des tâches à accomplir. La raison en est fort simple. Partout, les gens de la construction ont un réflexe normal de propriété des emplois offerts près de chez eux, encore plus sur un grand chantier dans une région éloignée. L'arrivée sur un tel chantier de travailleurs de l'extérieur peut facilement provoquer des éclats « spontanés » de violence, surtout physique. Ce que les anciens ont chaleureusement qualifié de « festival de la claque sur la gueule ». Évidemment, faute de travailleurs compétents dans la région pour accomplir les

tâches à effectuer, les gens de l'extérieur s'y pointeront, mais encore, pas toujours sans difficultés, même si le Règlement sur l'embauche et la mobilité des salariés dans l'industrie de la construction (art. 38) permet à un employeur d'affecter, à certaines conditions, ses salariés réguliers partout au Québec. Cette règle est mieux connue sous le vocable « 12.12 ». Cette règle s'est appliquée, non sans difficultés, au chantier de la SPGC. Les réactions des gens « de la place » peuvent à cet égard être très violentes surtout s'il y a infraction, réelle ou perçue, à la règle.

En somme, en ce qui a trait au placement et à la référence de main-d'œuvre, la Commission est d'avis que c'est principalement en renforçant les moyens de lutte et les pénalités contre l'intimidation et la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale que le placement et la référence de main-d'œuvre nécessaire à l'industrie pourraient mieux s'effectuer.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 14

**Que le placement syndical et les systèmes de référence soient sérieusement encadrés pour prévenir et éviter l'intimidation et la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale.**

**Que le ministère du Travail mette sur pied, à titre expérimental, pour le placement et la référence de main-d'œuvre, une banque sur Internet de travailleurs de la construction commune à toute l'industrie, syndicats et employeurs.**

#### 9.4.3 *Les juridictions de métiers et d'occupations*

Les juridictions de métiers et d'occupations constituent un véritable panier de crabes. Elles sont le résultat du réflexe fondamental chez les gens de métiers et d'occupations de protéger leurs emplois, leurs métiers et leurs occupations en se réservant jalousement et avec force le maximum d'heures de travail, et donc de revenus de travail, pour un certain nombre de tâches précises qu'ils considèrent de leur compétence exclusive, comme nous l'avons vu au chapitre 4. Ces désaccords entre gens de métiers et d'occupations différents, dits conflits de juridiction de métiers ou d'occupations ou conflits de compétence, surviennent entre deux ou plusieurs syndicats ou unions de métier ou d'occupations, de même allégeance syndicale ou non et l'enjeu en est clairement de déterminer qui exécutera les tâches en litige.

C'est donc l'emploi des gens qui est ici en jeu, emploi toujours de durée limitée. Si tel conflit n'est pas réglé sur le champ, si d'autres effectuent le travail à la place des uns, alors la cause est irrémédiablement perdue pour ces derniers.

Par essence, tels conflits sont intersyndicaux (souvent entre sections locales d'union), n'impliquant pas, mais affectant, les intervenants sur le chantier. Ils peuvent causer des hausses de délais et de coûts, comme suite à des pertes de temps ou des arrêts de travail.

Les causes de ces conflits sont nombreuses : assignation de travail inappropriée ou ambiguë, apparition et usage de nouveaux matériaux, de nouveaux outils, de nouvelles techniques de travail ou simple volonté de la part d'un métier ou d'une occupation, d'étendre son champ d'activités exclusives.

Le chantier de Papiers Gaspésia a connu plusieurs conflits de juridiction qui ont abouti à des arrêts de travail : entre les manœuvres et les gens de métier lors de la démolition et du démantèlement effectués par la firme Multi-Recyclage, lors de la manutention des matériaux ou du déchargement des camions; entre les gens de l'usine et les travailleurs de la construction et entre les travailleurs de la construction et ceux de Metso eu égard à la machine à papier. Et combien d'autres?

La gestion de ces conflits a été pitoyable parce qu'il n'y avait sur le chantier aucun plan, aucune action préventive eu égard à ces inévitables conflits et parce que l'intervention paniquée des responsables du chantier survenait une fois le conflit éclaté, qu'ils avaient pris parti et qu'ils avaient souvent même provoqué de tels conflits.

Ainsi :

- 1) M. Rigato, directeur du projet, mentionnait aux entrepreneurs que, lors d'un conflit syndical, il allait compiler les coûts afférents et leur envoyer la facture. Visa le noir, tua le blanc.
- 2) Selon M. Rigato, en cas de conflit juridictionnel, il avait la responsabilité de forcer l'entrepreneur à régler ses problèmes avec l'union, c'est-à-dire, pour lui, le Conseil conjoint. (Témoignage, 22 oct. 04, p.20, 24,32). Il ne savait manifestement pas ou ignorait totalement que ce sont les sections locales des métiers impliqués dans le conflit qui ont la responsabilité de les régler.
- 3) La firme Pierre Riverin inc. qui n'avait aucun rôle décisionnel sur le chantier, était appelée à intervenir dans les conflits intersyndicaux.

Pour sa part, M. Denis Luce a été un artisan de la relance de la Gaspésia et il a exercé son influence pour que la modernisation de cette papetière se réalise en vue de remettre au travail les membres du syndicat de l'usine. Président de la section 1313 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du Papier (SCEP), il a siégé également au c.a. de Gestion Papiers Gaspésia en tant qu'administrateur. Dans l'exercice de sa double fonction, il a été confronté à la réalité du fonctionnement d'un chantier de construction qui ne peut être confondue avec la réalité des opérations d'une usine de pâtes et papiers.

Son rôle premier consistait à défendre ses membres et s'assurer que la convention collective qu'il a signée avec la direction de Gaspésia soit respectée et procure aux syndiqués de l'usine le maximum d'heures de travail, eux qui étaient en chômage forcé depuis octobre 1999. N'y avait-il pas d'une part suffisamment d'activités hors construction à réaliser sans empiéter sur la tâche des salariés de la construction? N'y avait-il surtout pas, d'autre part, un programme de formation intensif des ouvriers de l'usine pour occuper tout le temps à venir avant la mise en opération de cette usine?

M. Luce a plutôt choisi de s'engager dans de longues négociations auxquelles a participé, entre autres, le président de la FTQ, pour en arriver à ce que 25 % des 130 travailleurs de l'usine détenant des cartes de compétence de la construction puissent avoir le droit de travailler sur le chantier à l'été 2003.

« On voulait une part du gâteau, mais on ne voulait pas de conflits », a-t-il répété plusieurs fois au cours de son témoignage. « Je ne voulais pas de guerres fratricides et je ne voulais pas être le bouc émissaire d'un éventuel échec du projet ».

Pendant ce temps, Denis Luce, qualifiait « d'incidents », de « petits problèmes », les nombreux ralentissements provoqués par les disputes impliquant les travailleurs de la construction et les ouvriers de l'usine.

Nulle part, dans les comptes rendus des c.a. de Gestion Papiers Gaspésia, avons-nous retrouvé une intervention de Denis Luce dénonçant le sort réservé aux membres de son syndicat. Était-ce le prix à payer pour éviter une guerre fratricide?

Ces conflits entre les gens d'usine et les travailleurs de la construction n'ont jamais réellement trouvé de solution véritable. Et pourtant, ils étaient prévisibles.

En somme, il y a eu des conflits de juridiction de métiers ou d'occupations sur le chantier Papiers Gaspésia, conflits gérés de façon inadéquate, qui ont amené des arrêts de travail et dont la solution n'a pas été aidée par des gestionnaires manifestement ignorants de la problématique alors soulevée. Certes, il y eut des réunions d'assignation, mais seul le Conseil conjoint y était convoqué. Il y eut aussi des conflits d'allégeance syndicale sur le chantier, mais SPGC a toujours agi comme s'il n'y avait que l'affiliation au Conseil conjoint.

Ces conflits de compétence ne sont pas l'apanage des métiers. Ils impliquent également et régulièrement les occupations, c'est-à-dire les activités qui ne sont pas comprises dans un métier au sens d'un règlement adopté en vertu du paragraphe 2<sup>e</sup> de l'article 123.1 (Loi R-20, article 1 p.1). Ce qui n'est pas métier est alors occupation.

Depuis 1972, il est de l'approche québécoise que la formation et la qualification professionnelles ne doivent pas faire l'objet des négociations collectives. Ainsi, le gouvernement retirait des décrets les définitions de métiers, les modalités d'apprentissage et de la qualification professionnelle et les intégrait dans le Règlement sur la formation et la qualification professionnelles dans l'industrie de la construction (R.R.Q., c. F-5, r.3). Il laissait cependant dans le domaine du négociable, les définitions des occupations et des activités propres à chacune.

Cela constitue un terrain très fertile aux conflits de compétence, laissant le champ libre aux métiers de vouloir et pouvoir élargir leur juridiction professionnelle en cherchant à s'accaparer des activités définies aux conventions collectives comme étant propres aux occupations. Le chantier de Chandler a connu ce type de conflit notamment à l'occasion d'activités de maintenance, de démolition et de démantèlement.

La Commission est d'avis qu'il reste quelques ajustements à apporter au régime de formation professionnelle afin d'éliminer ou au moins de réduire les conflits de juridiction de métiers et d'occupations, conflits qui ont toujours un impact négatif sur les coûts et les délais.

Il s'agit d'exclure des conventions collectives, c'est-à-dire sortir du domaine du négociable, les annexes visant les définitions des occupations exclusives à toute l'industrie de la construction pour les inclure au règlement sur la formation et la qualification professionnelles, de plein droit. Il n'y a pas plus lieu de garder les occupations dans le champ de la négociation qu'il n'y avait lieu de le faire pour les métiers. Les activités professionnelles des salariés de la construction ne sont pas plus négociables pour les métiers que pour les occupations.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 15

**Que soient incluses au Règlement sur la formation et la qualification professionnelles dans l'industrie de la construction (R.R.Q., c. F-5, r.3), les annexes aux conventions collectives sectorielles visant les définitions des occupations exclusives à toute l'industrie de la construction.**

## 9.5 La négociation collective

Pour comprendre les relations du travail, et surtout la négociation collective déterminant les conditions de travail s'appliquant sur le chantier de la SPGC, il faut procéder en deux temps : d'une part, examiner le niveau sectoriel de la négociation collective menant à la convention collective du secteur industriel dont le chantier de la SPGC fait partie, puis il faudra s'arrêter aux ententes locales propres à ce chantier. Cela constitue la première partie de cette section.

La deuxième partie vise, d'autre part, l'application de la convention collective suivie de l'analyse de la gestion des relations du travail au chantier SPGC et de la productivité des travailleurs.

### 9.5.1 Les niveaux de négociation collective

Le chantier Papiers Gaspésia était couvert par la convention collective propre au secteur industriel, négociée pour tous les métiers et occupations à travers la province par l'ACQ et le Conseil conjoint. S'ajoutait à cette convention collective, une entente relative aux clauses communes à toutes les conventions collectives (art. 61.1 de la Loi R-20) négociée par l'AECQ et le Conseil conjoint.

Le mandat de la Commission et son enquête ont entraîné la nécessité d'examiner cette organisation des relations du travail pour vérifier son impact éventuel sur les dépassements de coûts et de délais. Ce faisant, la Commission se fonde surtout, mais non exclusivement, sur le principe du

meilleur équilibre possible des pouvoirs relatifs de négociation des parties en présence, pour assurer l'atteinte des objectifs réels et fondamentaux de tout régime de relations du travail.

### 9.5.2 *Le niveau sectoriel*

Commençons par la négociation de la convention collective au niveau sectoriel.

Une nouvelle structure de négociation est apparue au Québec comme suite à la modification de la Loi R-20 par le projet de Loi 142 en 1993. Mettant fin à une coutume datant de 1975 et voulant qu'une seule association patronale, l'AECQ, négocie une seule convention collective pour l'ensemble de l'industrie de la construction pour tout le Québec, tous les métiers et toutes les occupations avec la ou les associations syndicales représentatives à plus de 50 %. Il y avait alors donc monopole ou apparence très forte de monopole patronal.

Donc, en 1993, le projet de Loi 142 bouleverse ces façons de faire : en résumé, il divise la construction en trois secteurs ayant déréglementé le secteur résidentiel. Il conserve un tronc commun de conditions de travail (à être négocié par l'AECQ) et il réserve la négociation collective dans chacun des trois secteurs restants aux associations sectorielles d'entrepreneurs, ACQ, ACRGTQ) et aux associations syndicales dont le degré de représentativité est établi par secteur.

En 1995, après un changement de gouvernement suite à une campagne électorale où le chef du parti élu \* avait promis de « scraper » la Loi 142, arrive le projet de Loi 46 qui amende de nouveau la Loi R-20. Pour l'essentiel, ce nouveau projet ramène le secteur résidentiel et son association patronale (APCHQ) dans le giron de la Loi R-20 et surtout, aux fins de notre propos, établit dorénavant le degré de représentativité syndicale sur une base provinciale. Cela signifie que la ou les associations représentatives à plus de 50 % négocieront les conventions collectives pour les quatre secteurs ainsi que l'entente relative aux clauses communes. La FTQ-construction et le CPQMC-I rencontraient ensemble facilement ce critère. Non seulement, ont-ils donc négocié ces conventions collectives depuis ce temps, mais ils ont évolué vers la formation du Conseil conjoint de la FTQ-construction et du CPQMC-I qui fut reconnu officiellement dans la Loi R-20 en 1999, un an après sa formation. C'était alors la consécration d'un monopole syndical à la fois de jure et de facto avec un degré de représentativité de quelque 72 %.

C'est donc dire que dans la dernière quinzaine d'années, la construction québécoise a connu une valse de monopoles réels ou perçus d'abord patronaux et ensuite syndicaux.

Monopole pour monopole, il demeure que les dangers et inconvénients qui leur sont propres continuent à exister et à poser difficulté à la pleine réalisation du pluralisme syndical.

Un événement majeur s'est cependant produit en 2004 : la dissolution de facto du Conseil conjoint, dissolution non encore traduite dans la Loi R-20 par une modification de son article 28.

---

\* Monsieur Jacques Parizeau

Dans un tel contexte, il demeure que l'approche aux relations du travail dans la construction est et devrait demeurer sectorielle, véritablement sectorielle, approchant alors la négociation collective de la réalité des chantiers dans les différents secteurs de l'industrie.

Ainsi, vu ce qui précède et conformément au principe de favoriser le plus grand équilibre possible des pouvoirs relatifs des parties dans l'industrie québécoise de la construction, la Commission recommande :

Recommandation n° 16

**Que soit consacré le caractère sectoriel de la négociation collective dans l'industrie de la construction en rétablissant la représentativité syndicale sectorielle et ainsi la véritable négociation sectorielle.**

**Que l'article 42.1 de la Loi R-20 prévoyant le droit de présence et d'intervention de toute association représentative soit maintenu et renforcé, dans son application, par des sanctions sévères en cas d'inobservance.**

**Que participent à ces négociations, à titre d'intervenants, un représentant de la Corporation des maîtres électriciens du Québec et un représentant de la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec, y compris les négociations relatives à l'établissement d'une structure et de modalités de négociation.**

Quant à la négociation collective visant les clauses communes aux quatre secteurs d'activités dans l'industrie québécoise de la construction, l'analyse qui précède mène au constat que la responsabilisation réelle des parties à la négociation collective dans chacun de ces quatre secteurs doit viser toutes les conditions de travail qui les affectent.

Rappelons d'abord ce que sont ces clauses communes obligatoires aux quatre conventions collectives sectorielles stipulées à l'article 61.1 de la Loi R-20 :

« Art. 61.1. Les clauses portant sur les matières suivantes doivent être communes aux conventions collectives de chacun des secteurs :

1. la sécurité syndicale, y compris le précompte des cotisations syndicales;
2. la représentation syndicale;
3. la procédure de règlement des griefs;
4. l'exercice des recours à l'encontre des mesures disciplinaires;
5. l'arbitrage;
6. le régime complémentaire d'avantages sociaux de base;
7. tout fonds d'indemnisation que les parties aux négociations dans chacun des secteurs jugent nécessaire. »

La Commission formule ici deux commentaires : d'abord, plusieurs des matières prévues à cet article 61.1 auraient avantage à faire partie du mandat de négociation des parties de chacun des quatre secteurs de la construction, les adaptations nécessaires ou utiles pouvant alors être négociées. Ces matières sont les cinq premières mentionnées à l'article 61.1 précité.

Quant au régime complémentaire d'avantages sociaux de base, il demeure fondamental qu'il soit commun. Il s'agit ici d'un héritage précieux pour les travailleurs québécois de la construction, héritage bâti depuis plus de 40 ans et unique au monde. Ce régime universel de protection pour les travailleurs de la construction doit certes demeurer. Il doit être consacré pour une autre raison : la mobilité intersectorielle des gens de la construction. Rattacher alors tel régime d'avantages sociaux à un seul secteur fragmenterait inévitablement la protection recherchée. Cet élément doit donc demeurer commun à tous les secteurs. Il en est de même pour tout fonds d'indemnisation (par exemple, la protection des salaires en cas de faillite) que les parties aux négociations dans chacun des secteurs jugent nécessaire.

Selon nous, absolument rien n'empêche les parties à la négociation collective dans chacun des secteurs de négocier des clauses relevant des points 1 à 5 inclusivement de cet article 61.1. Rien n'empêche non plus que les parties négociantes dans chacun des secteurs puissent négocier ensemble ces clauses qui doivent demeurer communes à tous les secteurs, à savoir le régime complémentaire d'avantages sociaux et tout fonds d'indemnisation. Ce serait éventuellement souhaitable que ce soit les agents payeurs qui négocient directement telles clauses à incidence monétaire puisqu'ils négocient déjà les salaires, primes et autres.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 17

**Que la Loi R-20 soit modifiée afin que les matières énoncées aux paragraphes 1<sup>er</sup> à 5<sup>e</sup> de l'article 61.1 deviennent la responsabilité des associations sectorielles.**

**Que demeurent obligatoires et communes aux conventions collectives de tous les secteurs les matières énoncées aux paragraphes 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> de l'article 61.1 de la Loi R-20.**

**Que participent à ces négociations des clauses communes, à titre d'intervenants, un représentant de la Corporation des maîtres électriciens du Québec et un représentant de la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec.**

## 9.6 Le délégué de chantier

La Commission a entendu toutes sortes de commentaires sur les délégués de chantier à Chandler. Mettons les choses en perspective.

Le délégué de chantier est à la construction ce qu'un délégué syndical est à l'unité de négociation établie en fonction du CT. L'un et l'autre participent à la vie syndicale et à la solution des litiges

soulevés à l'occasion de l'interprétation et de l'application au quotidien de la convention collective. En raison de la nature particulière du travail à pied d'œuvre dans la construction, le règlement de ces litiges ou réclamations se doit d'être rapide et diligent. C'est là la contribution première du délégué de chantier.

Les fonctions et devoirs du délégué de chantier sont explicitement prévus aux articles 86 et 87 de la Loi R-20 :

*« Art. 86. Aux fins du présent chapitre, on entend par « syndicat » ou « union » tout syndicat, union ou association de salariés affiliée à une association représentative.*

*La fonction de délégué de chantier est régie par les dispositions suivantes : tout syndicat ou union a le droit d'être représenté par un délégué de chantier dans le chantier dont l'employeur emploie au moins sept salariés et plus, membres de ce syndicat ou de cette union, sous réserve des dispositions suivantes :*

*1. Élection : Le délégué de chantier doit être élu, au scrutin secret, à la majorité des membres du syndicat ou de l'union déjà à l'emploi de l'employeur et parmi ces membres. Aux fins du présent article, le chantier est constitué de l'ensemble des travaux effectués par un employeur pour un même projet. Chaque augmentation subséquente de cinquante employés de chantier membres du syndicat ou de l'union chez un même employeur donne aux employés le droit d'élire un délégué supplémentaire.*

*2. Reconnaissance : L'employeur doit reconnaître le délégué de chantier, ainsi nommé, comme représentant du groupe de salariés membres du syndicat ou de l'union concernée après que ce syndicat ou cette union l'a avisé par écrit de l'élection.*

*3. Fonctions du délégué de chantier : Le délégué de chantier est un salarié de l'employeur et à ce titre, il doit fournir une somme de travail raisonnable compte tenu de ses fonctions syndicales. En sa qualité de délégué de chantier, il peut, pendant les heures de travail, sans diminution de salaire, mais seulement après avoir avisé le représentant de l'employeur, enquêter sur les litiges concernant l'application de la convention collective et en discuter avec l'employeur.*

*a) Le temps alloué pour les activités syndicales du délégué fait l'objet d'une entente entre l'employeur et ce dernier, compte*

*tenu du nombre de salariés que représente le délégué, mais ne peut excéder trois heures par jour ouvrable.*

*b) Lorsque par exception, le délégué doit s'absenter de son poste de travail pour une période plus longue que celle fixée à l'entente, il doit justifier cette prolongation d'absence auprès de son employeur.*

*4. Préférence d'emploi : Le délégué de chantier jouit de la préférence d'emploi sur son chantier à l'égard de tous les salariés s'il remplit les deux conditions suivantes : a) s'il représente sept salariés membres de son syndicat ou de son union et b) s'il y a du travail à exécuter dans son métier, son emploi ou sa spécialité.*

*5. Formation syndicale : Si le délégué et son syndicat ou son union décident que le délégué a besoin d'une période de formation afin de bien remplir ses nouvelles fonctions, celui-ci pourra s'absenter, sans solde, de son travail pour assister aux cours pertinents. La durée de cette absence devra être négociée entre les parties, en tenant compte des particularités de l'industrie. Le délégué doit préalablement obtenir l'autorisation de l'employeur, laquelle ne doit jamais être refusée sans motif raisonnable.*

*6. Préavis de mise à pied : Lorsqu'un employeur désire mettre à pied pour une période de plus de cinq jours un délégué de chantier, il doit lui donner un préavis de trois jours ouvrables. Ce préavis doit également être transmis, par écrit, au syndicat ou à l'union du délégué, dans ce même délai. À défaut de se faire, l'employeur doit verser une indemnité égale à quatre heures de salaire au taux de salaire effectif, non majoré, pour chaque jour de défaut, jusqu'à concurrence de trois jours ouvrables.*

*Art. 87. Est réputée non écrite toute clause d'une convention collective relative à la fonction de délégué de chantier, à l'exception d'une clause concernant la fonction de délégué de chantier en matière de santé et de sécurité au travail. Cependant, tout différend quant à l'application des paragraphes 2, 4, 5 et 6 de l'article 86 donne ouverture aux recours prévus dans la convention collective qui régit le travailleur concerné comme si ces dispositions étaient contenues dans la convention ou le décret. »*

Retenons, pour nos fins, les éléments suivants de ces dispositions législatives :

- a) le syndicat a droit à un ou plusieurs délégués de chantier à certaines conditions;
- b) ce délégué doit être élu;
- c) l'employeur doit le reconnaître comme le représentant de ses collègues du même syndicat;
- d) le délégué doit fournir une somme de travail raisonnable et le temps utilisé pour ses activités syndicales ne peut excéder trois heures par jour ouvrable;
- e) le délégué jouit d'une préférence d'emploi;
- f) le délégué peut enquêter sur les litiges concernant l'application de la convention collective et en discuter avec l'employeur.

Le délégué de chantier, suivant la volonté du législateur, a un rôle fort utile à jouer au plan des relations du travail sur un chantier de construction, et encore plus sur un grand chantier. Il peut participer à la nécessaire synchronisation des activités sur tel chantier.

Certes, le délégué de chantier n'a aucun pouvoir décisionnel formel et ne peut pas conclure d'ententes au nom des sections locales qu'il représente. Mais, il ne faut pas être naïf. Son rôle, sa personnalité, son ascendant peuvent très bien le conduire à exercer un pouvoir informel qu'il ne faut pas sous-estimer.

Le délégué de chantier ne doit cependant pas devenir un élément dysfonctionnel d'un chantier, un empêchement de tourner en rond, un petit roi de village, ou former un commando du monopole syndical. Tel n'est pas son rôle.

Sur le chantier de Papiers Gaspésia, la Commission a constaté que la plupart des délégués de chantier ne travaillaient pas à leurs tâches de salariés de la construction et, règle générale, dépassaient tous le maximum de trois heures d'activités de délégué prévu à la Loi R-20 et à la convention collective du secteur industriel. Ils continuaient cependant à être payés par leur employeur et, pour certains, très bien payés. Par exemple, le délégué des manœuvres de l'AMI sur ce chantier, M. Cauvier a « travaillé » 3 917,4 heures en 9 mois, c'est-à-dire 435,2 heures en moyenne par mois. M. Loisel, délégué des charpentiers-menuisiers, de la section locale 9 a, pour sa part, « travaillé » 3 102,2 heures pendant ces mêmes 9 mois, c'est-à-dire 344,2 heures en moyenne par mois.

Quand un délégué de chantier comme Cauvier se retrouve élu à ce poste chez quatre entrepreneurs en succession, il n'est plus le représentant de ses collègues, mais de la hiérarchie syndicale. Son représentant régional, Roger Martin, était d'ailleurs présent à son « élection » chez Multi-Recyclage, LFG Construction et Cegerco. Qui est son employeur?

Que les délégués de chantier à la Gaspésia aient dérogé aux dispositions de la Loi R-20 concernant le maximum quotidien d'heures d'exercice de leurs fonctions s'explique en partie par le fait qu'ils agissaient également comme « représentants à la prévention ».

Cette assignation additionnelle confiée aux délégués de chantier trouve sa source à la fois dans la convention collective et dans le programme cadre de prévention présenté par le directeur de projet, M. Rigato, et rédigé par le conseiller Pierre Riverin, lors d'une rencontre avec des représentants de la CSST, dans le cadre de l'article 220 de la Loi S-2.1, loi sur la santé et la sécurité du travail.

Ce programme, à sa clause 5.6, établit que le délégué de chantier doit :

- participer et collaborer à l'application du programme de prévention du maître d'œuvre et du programme particulier d'un employeur;
- assister aux réunions du comité de chantier ou du comité de secteur;
- participer aux enquêtes d'accidents chez son employeur lorsqu'un de ses membres est impliqué;
- accompagner l'inspecteur de la CSST à la demande de celui-ci à l'occasion des visites des lieux du chantier.

Le maître d'œuvre a donc souhaité et permis que les délégués de chantier ajoutent à leurs tâches de base, les activités syndicales. On ne peut s'étonner qu'ils en aient profité pour faire le tour du chantier et faire des pressions de toutes sortes auprès d'autres employeurs.

Les résultats de ce programme de prévention n'ont pas été étincelants. En effet, au chantier Gaspésia, on a négligé de faire le lien entre ce programme de prévention, les relations du travail et l'organisation du travail. Entre le 22 mai 2002 et le 29 janvier 2004, les inspecteurs de la CSST ont effectué 59 interventions où ils ont relevé plus de 360 dérogations, dont 40 % concernant le maître d'œuvre. En outre, 12 ordonnances d'arrêt de travail furent émises par ces inspecteurs pendant la même période. Cela dénote clairement le manque de perspicacité du maître d'œuvre et une absence évidente d'intégration entre la gestion de la santé-sécurité et la gestion de la construction.

La gérance de la construction au chantier de Papier Gaspésia n'a clairement pas intégré la prévention au travail dans sa gestion désordonnée du projet. L'effet fut désolant.

Les délégués de chantier, dans ce mandat que leur a confié le maître d'œuvre, se sont avérés inefficaces et n'avaient pas reçu une formation appropriée. Le maître d'œuvre et le consultant en santé-sécurité, la firme Pierre Riverin inc., étaient pour leur part clairement inefficaces et les délégués de chantier n'avaient ni la connaissance ni l'expérience nécessaires pour assumer ces fonctions de représentants à la prévention.

Il est intéressant d'entendre M. Nardella expliquer sa première journée sur le chantier alors qu'il ne connaît pratiquement personne. « Alors qu'il entre dans le chantier, il voit sortir une centaine d'ouvriers et s'inquiète de la raison de ce départ en plein milieu de matinée. Quelqu'un lui laisse savoir que l'inspecteur de la CSST a décidé la fermeture de l'atelier de pâte thermomécanique ». (Non sans avoir prévenu les responsables par des avis préalables... indiquant les correctifs à apporter...)

M. Nardella convoque alors le responsable des relations du travail, puis parle à M. Duff, ils ne sont pas encore au courant de la situation... monsieur Nardella les renseigne et décide de prendre les choses en main.

Il convoque les coordonnateurs, les entrepreneurs et leur notifie de nettoyer les chantiers immédiatement... ce qui fut fait. Deux heures plus tard, le chantier était rétabli selon les normes de sécurité et le personnel reprenait son travail ! C'est un exemple parmi d'autres du manque de suivi et de direction qui affectait la construction (entre autres choses).

Cela est d'ailleurs conforme à une constatation de l'Institut de recherche sur la santé et la sécurité du travail (IRSST) à l'effet que les représentants des travailleurs sur les chantiers de construction, y compris les grands chantiers, ne possèdent pas les connaissances suffisantes pour comprendre les normes de sécurité applicables aux travaux exécutés par leurs membres. <sup>6</sup> Pire encore, cette tâche place les délégués syndicaux en conflit d'intérêts et est cause de dysfonctionnement, sinon de perturbation des activités de travail sur le chantier.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 18

**Que les obligations des délégués de chantier énoncées aux articles 86 et 87 de la Loi R-20 soient assorties de sanctions sévères en cas d'infraction.**

**Que le délégué possède une formation certifiée par une autorité reconnue par le ministère du Travail.**

**Que la CSST désigne des membres de son personnel en nombre suffisant selon la taille du chantier, pour agir, à ses frais, comme représentants à la prévention.**

---

<sup>6</sup> Brun, Jean-Pierre. Accroître les efforts de prévention : la santé et la sécurité du travail de la construction au Québec. Étude et recherche, IRSST, R-358, janvier 2004



---

CHAPITRE **10**

# LA PRODUCTIVITÉ

---



## 10.1 La gestion des relations du travail au chantier de Papiers Gaspésia

Les relations du travail réagissent et sont même à l'image des contextes dans lesquels elles s'articulent. Il faut se le rappeler. La gestion désordonnée du chantier de Papiers Gaspésia s'est accompagnée de nombreux problèmes de relations du travail. Évidemment, selon ce bon vieux réflexe humain, c'est toujours la faute des autres. MM. Dottori, Rigato et Beauséjour ont eu ce réflexe. Le contexte n'absout ni les travailleurs qui ont su profiter des maladrotes des gestionnaires ni ces derniers qui administraient sans planification.

Ce que la Commission a entendu à cet égard est simplement ahurissant :

1. La vision d'ensemble d'un projet de construction est essentielle et sert de base non seulement à la planification des travaux, mais aussi à celle des relations du travail. Il n'y eut aucune planification digne de ce nom sur ce chantier. Le chaos était alors d'autant plus inévitable qu'on a, en plus, changé l'envergure du projet en cours de route.
2. Il n'y avait sur le chantier de Papiers Gaspésia aucune vision ou vue d'ensemble des relations du travail. Le chantier a débuté avec des plans manquants et avec cette philosophie, souvent partagée par les ingénieurs et les gestionnaires, que la main-d'œuvre de construction serait au rendez-vous et ferait preuve de la productivité espérée même si le chantier n'était pas préparé.
3. Il est essentiel, dès le début d'un chantier, d'établir des relations claires avec tous les syndicats potentiellement impliqués. Cela est encore plus vrai sur un grand chantier, vu les plus grandes difficultés de synchronisation qu'il vit. Sur le chantier de la Gaspésia, cet aspect a été négligé et mal exécuté. On a certes tenu quelques conférences préparatoires (7 et 22 mai 2003), mais cela une fois les travaux commencés depuis un bon moment et uniquement avec des représentants de sections locales d'unions affiliées au Conseil conjoint. On n'a pas imaginé que tel exercice, pourtant nécessaire, puisse intéresser la CSN-construction ou la CSD-construction et encore moins les entrepreneurs. Partout ailleurs sur les grands chantiers et depuis belle lurette, ce genre d'exercice se fait. Tous s'y soumettent, contents de voir où, collectivement, ils s'en vont. La productivité générale en profite alors, mais cela ne s'est pas fait au chantier de la Gaspésia, en partie à cause de la décision précipitée de démarrer les travaux.
4. Les principaux acteurs du maître d'œuvre sur le chantier de la Gaspésia n'auraient pas pu faire pire.
  - a) Le directeur du Projet, M. Emilio Rigato agissait comme s'il n'avait aucune compréhension ni de la Loi R-20 ni des structures syndicales de ses interlocuteurs. Pour être efficace, il a cru devoir acheter la paix avec un seul groupe syndical sachant très bien que, sur certains sujets, il agissait dans l'illégalité (pensons à la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale dans l'affaire Toitures Gauthier). Il s'est obstiné à tenter de conclure des règlements avec les hauts dirigeants du Conseil conjoint affiliés à la FTQ-construction et à négliger les représentants locaux. Pourtant, M. Cloutier, directeur de la construction, l'avait avisé, le 17 décembre 2002, que c'était avec les sections locales d'unions de chaque métier qu'il devait s'entendre. Il ne l'a clairement pas compris. C'est

ce qui a amené M<sup>me</sup> Zakaïb, du Fonds de solidarité de la FTQ, à constater que cette attitude de M. Rigato n'était certes pas propice à la résolution des conflits.

- b) Papiers Gaspésia s'est obstinée à vouloir faire effectuer certains travaux de construction par certains travailleurs de l'usine alors en chômage. Encore ici, les ententes n'ont pas été recherchées avec les bonnes personnes. Comme il était à prévoir, la vision des gens de métier de réserver les travaux de construction aux travailleurs de construction a prévalu.
- c) Quant aux conflits de compétence entre les métiers et occupations ou d'allégeance syndicale chez les travailleurs des entrepreneurs sur le chantier, le directeur de Projet Rigato n'avait absolument pas à diriger les entrepreneurs du côté du Conseil conjoint. Dire à un entrepreneur, sujet à des pressions reliées à l'embauche de travailleurs d'un groupe syndical plutôt que d'un autre, de régler ses problèmes avec les gens du Conseil conjoint est plus qu'inhabile. C'est prendre part à l'intimidation.
- d) Papiers Gaspésia a conclu des ententes verbales et a émis des directives par-dessus la tête des entrepreneurs, sans se soucier des perturbations et des augmentations de coûts alors engendrées. Pensons aux modifications d'horaires de travail et à la quasi-généralisation des temps de lavage pour les travailleurs.
- e) Pour sa part, M. Beauséjour, p.-d. g. de Gestion Papiers Gaspésia, de son propre aveu, ne connaissait pas la Loi R-20, ni la convention collective du secteur industriel devant s'appliquer sur le chantier. La firme Pierre Riverin inc., consultante en relations du travail et en santé et sécurité au travail, l'informait que « tout irait du bon bord ». Tel n'a manifestement pas été le cas. Beauséjour n'était pas familier avec les problèmes de relations du travail et d'affiliation syndicale. Il a prouvé cette ignorance en ne rencontrant pas les entrepreneurs embauchés au chantier et donc, en n'ayant aucune relation formelle avec eux, encore de son propre aveu. Malgré tout, M. Beauséjour s'est impliqué activement dans les relations du travail avec les dirigeants du Conseil conjoint affiliés à la FTQ-construction et certains gérants d'affaires.
- f) Le rôle de consultant de la firme Pierre Riverin inc. est assez nébuleux. D'abord, cette firme, qui avait un rôle strictement consultatif auprès de Papiers Gaspésia, avait été engagée pour pallier l'ignorance des façons de faire en relations du travail et en santé et sécurité au travail sur le chantier. M. Rigato ne s'est cependant pas gêné pour prendre des décisions et des orientations que, comme suite aux avis que la Firme Riverin lui avait donnés, il savait illégales. Malgré cela, la Firme Pierre Riverin inc. n'a pas démissionné pour autant. Or, suivant la description de poste du « Coordonnateur relations du travail » qu'elle a fournie à la Commission, elle devait « voir à ce que les lois et règlements relatifs aux relations du travail dans l'industrie de la construction soient bien appliqués au chantier. » Plus surprenant, M. Riverin a admis lui-même lors des auditions, n'avoir jamais vu la convention collective des travailleurs d'usine à Papiers Gaspésia. Cela est étonnant, surtout à la lumière du litige entre ces gens d'usine et les gens de construction quant à l'implication de chacun de ces groupes sur le chantier. Drôle de professionna-

lisme pour un contrat à durée indéterminée intervenu le 8 mai 2002 et pour lequel la Firme Pierre Riverin inc. a facturé 1 722 894 \$ à Papiers Gaspésia entre cette date et le 30 janvier 2004, recevant un paiement de 1 468 545 M\$.

## 10.2 Un chantier FTQ

En achetant l'usine de Chandler en juillet 2000, le Fonds de solidarité FTQ s'est fait le promoteur de la relance de la Gaspésia. Sans revenir sur la mission que le législateur a confiée au Fonds, constatons qu'en elle-même, la structure de l'organisme lance le message qu'une grande centrale syndicale s'engageait dans l'opération. La mention FTQ dans le nom même du Fonds, d'ailleurs, le laisse entendre sans aucune équivoque.

Pour la majorité des gens, y compris même les dirigeants syndicaux, le Fonds et la FTQ sont les deux faces d'une même médaille. Les deux organismes sont liés par la tête. Monsieur Henri Massé, président de la FTQ, est le président du conseil du Fonds. Il assumait d'ailleurs l'intérim de la présidence du Fonds quand le partenariat avec SGF Rexfor et Tembec fut négocié et il a continué d'intervenir tout au long de la période des travaux examinés par la Commission. Treize des seize membres du conseil d'administration actuel du Fonds sont rattachés à la FTQ. Neuf vice-présidents de la FTQ, dont le président de la FTQ-construction, Jean Lavallée, de même que le secrétaire général de la FTQ, en font partie.

En s'engageant avec le Fonds dans un partenariat pour réaliser le projet de modernisation de l'usine Gaspésia en décembre 2001, SGF Rexfor et Tembec comptaient sur la collaboration totale des travailleurs d'allégeance FTQ-construction, y compris ceux des unions à l'intérieur du Conseil conjoint. Les partenaires étaient bien conscients que ces travailleurs représentaient au moins 90 % de la main-d'œuvre de construction qui serait requise au chantier.

Monsieur Claude Blanchet, alors président de la SGF et lui-même ancien président du Fonds, rapporte que la FTQ et le Fonds « tenaient à ce que ce dossier-là se fasse ». Non seulement, la conjonction des deux entités se manifestait-elle en la personne de Henri Massé, mais ce dernier attribue à la FTQ elle-même la précipitation avec laquelle le chantier a démarré. Il fallait, a-t-il donné comme raison lors de son témoignage, que les travailleurs d'usine profitent du programme de formation à la Gaspésia et aient droit à des prestations d'assurance-emploi. L'intervention de la FTQ dans les affaires du Fonds semble toute naturelle. Le conflit d'intérêts entre la réussite du projet de Chandler pour le Fonds et les avantages immédiats pour les syndiqués de la construction est évacué, parce que pour les deux entités, il y a identité d'intérêts, ceux d'un seul et même groupe. Pourtant, le Fonds recueille également les contributions du public.

L'ancien président Blanchet de la SGF déclare encore qu'il n'y avait aucun doute dans son esprit que le Fonds prendrait tous les moyens « pour qu'il y ait une grande implication des travailleurs dans ce dossier-là ». Il ajoutait : « J'ai encore de la difficulté à comprendre comment on s'est fait hara-kiri ».

Les commissaires ont été à même de constater que des membres de la hiérarchie syndicale faisaient spontanément référence à la FTQ en parlant du Fonds. Monsieur Dottori, président de Tembec, l'a toujours compris de cette façon et c'est pour cette raison qu'il tient le Fonds responsable du manque de productivité des travailleurs sur le chantier de la Gaspésia.

L'équipe de Tembec, qui assumait la gérance du Projet, avait la même attitude. Le directeur de Projet Rigato prenait ses avis du conseiller Pierre Riverin, anciennement de la FTQ comme son collègue Labonté et de Jean Lavallée, président de la FTQ-construction (témoignage du 1<sup>er</sup> décembre 2004). On savait que les autres centrales syndicales, CSN et CSD, avaient droit de représenter des travailleurs, mais elles étaient systématiquement ignorées lors des convocations aux réunions et de la communication d'informations par Papiers Gaspésia aux agents syndicaux. Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia du 11 juin 2003 rapporte :

*Une conférence préparatoire a eu lieu le 22 mai dernier entre le conseil conjoint de la construction et les représentants du projet. MM. Jean Lavallée et Jocelyn Dupuis ont apporté leur soutien et 90 % des points ont été réglés lors de cette rencontre. Une réunion aura lieu prochainement et Denis Beauséjour est très optimiste sur le résultat de cette rencontre. Frank Dottori souligne qu'il est très satisfait du leadership déployé par M. Jean Lavallée.*

La FTQ-construction participait à la gestion du Projet. Papiers Gaspésia croyait éviter tous les problèmes en s'adressant au plus haut niveau de la hiérarchie FTQ et de celle du Conseil conjoint. Les Massé et Lavallée entretenaient la collaboration tant et si bien que le directeur de Projet Rigato et le p.-d. g. Beauséjour confondaient leurs engagements avec des ententes obligeant les travailleurs de la base. Il en fut ainsi jusqu'à la fin. Le 5 décembre 2003, Frank A. Dottori, utilisant le papier de Tembec inc., adressait un mémo à H. Roy, (président de la SGF), D. Beauséjour, H. Massé, Elaine Zakaïb, A. L'Ecuyer, J. Dupuis et J. Lavallée, où on peut lire, sous la rubrique **Relation Gaspésia/FTQ** :

- i. *Comme indiqué précédemment, la FTQ fera part et discutera des problèmes directement avec D. Beauséjour et, si nécessaire, en référera au conseil d'administration de Gaspésia.*
- ii. *La FTQ fera tout en son possible pour assurer un rendement maximal de ses membres à l'usine afin d'atteindre les normes de productivité qui caractérisent les bons projets.*

Les représentants locaux de la FTQ-construction, de leur côté, jouaient sur les deux tableaux. Ils feignaient d'ignorer les volontés de leurs dirigeants, pour établir leur pouvoir régalien sur les entrepreneurs et en même temps, ils usaient d'intimidation et réclamaient l'exclusivité du chantier pour leurs membres, en se revendiquant de la participation du Fonds comme commanditaire de Papiers Gaspésia. Le pouvoir économique exercé par la FTQ, par le truchement du Fonds, ne cherche-t-il pas à réaliser le monopole sur les chantiers de construction au Québec, ce qui est l'objectif avoué de dirigeants de la FTQ-construction et du Fonds, comme Jean Lavallée? Papiers

Gaspésia, démunie de moyens autres que de menacer les entrepreneurs sous contrat, avait perdu le contrôle.

Le mot d'ordre donné aux entrepreneurs, qu'a bien décrit Renault Brousseau, de ABF ltée, était de se plier aux exigences des représentants syndicaux « pour les bonnes relations ». Papiers Gaspésia reconnaissait la domination totale des agents d'affaires du Conseil conjoint. Tous ces litiges, qui se réglaient en leur faveur, entraînaient une diminution des heures productives de travail. La maladresse de la gestion se conjugait à l'abus des délégués syndicaux, payés sans travailler par leur « employeur », souvent à taux double. Et quand l'argent est celui des autres...

La Commission a constaté qu'en général, les entrepreneurs se soumettaient aux pressions. Leur attitude en est une de résignation pragmatique : *If you can't beat them, join them!* Acheter la paix, c'est perpétuer l'iniquité pour l'ensemble des travailleurs et l'inefficacité pour les entreprises québécoises.

Les bonnes relations de Papiers Gaspésia n'étaient pas entretenues uniquement avec les dirigeants et délégués du Conseil conjoint. Elles l'étaient avec le Fonds lui-même, qui avait fourni sa liste d'entrepreneurs à qui adresser des demandes de soumissions (liste B, E-17). Même si cette liste n'était pas exclusive, elle n'était pas intégrée à la liste générale (liste A, E-17), ce qui indique que les entrepreneurs suggérés par le Fonds recevaient une considération particulière. On peut s'interroger sur l'objectivité et l'efficacité des mécanismes d'attribution des contrats, lorsqu'un projet, comme ici, est financé par les deniers du public.

En toute équité, l'investissement du Fonds ne peut justifier d'écarter indûment les soumissionnaires qui ne sont pas liés au Fonds, mais qui y contribuent eux-mêmes indirectement par leurs impôts, comme ils contribuent au financement par l'État. Une procédure d'appels d'offres ouverte à tous est une formule transparente de concurrence, économiquement souhaitable pour tout projet financé par les deniers publics.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 19

**Que l'État établisse un programme public d'attribution des contrats dans tout projet qu'il finance, comme condition de son aide financière.**

En outre, deux manifestations de force par les travailleurs ont particulièrement sapé, au profit des syndiqués, l'autorité des gestionnaires de Papiers Gaspésia :

- 1- Le blocage de l'accès des travailleurs de Toitures Gauthier au chantier;
- 2- L'expulsion du directeur de Projet, Rigato.

Le 29 janvier 2003, l'accès au chantier est bloqué par 100 à 200 travailleurs. Il y a un arrêt de travail complet. Le groupe se tient derrière quatre personnes désirant se faire engager par Toitures Gauthier, une entreprise de couvreurs de Rimouski, qui en était à sa troisième journée de travail.

André Gauthier, président de l'entreprise, rapporte que le représentant syndical des ferblantiers-couvreurs lui signifie alors clairement que « Gaspésia est un chantier FTQ, payé par la FTQ et qu'il se ferait par la FTQ ».

Sur l'ordre écrit du directeur de Projet Rigato, il fut interdit à Toitures Gauthier de se présenter au chantier avant d'avoir « réglé son problème ». On référerait à un mauvais dossier syndical de l'entreprise, qui n'existait pas. Il s'ensuivit un échange de correspondance produit au dossier de la Commission. Quelques-uns des employés de Toitures Gauthier étaient d'allégeance syndicale CSD. Papiers Gaspésia alla jusqu'à menacer Toitures Gauthier de lui retirer son contrat si cette dernière ne s'entendait pas avec le Conseil conjoint et son représentant Alphonse Lavoie. Le toit de l'usine était ouvert, exposé aux intempéries de l'hiver pendant ce temps.

Toitures Gauthier reprit les travaux près d'un mois plus tard, après avoir cédé aux pressions et avoir convenu avec Alphonse Lavoie d'embaucher huit travailleurs du Conseil conjoint sur dix. Lavoie voulait même choisir les deux qui seraient d'allégeance CSD. Tout le monde a perdu dans l'opération, mais la domination syndicale sur les entrepreneurs et les gestionnaires du Projet a triomphé. La table était mise pour la suite!

Le deuxième évènement est sans précédent dans les annales récentes des conflits de travail au Québec. Le 6 août 2003, à 9 h, après la pause du matin, l'ensemble des travailleurs du chantier, soit près de 400 personnes, assiège la « roulotte » du directeur de Projet Rigato, réfugié à l'intérieur avec quelques personnes. On frappe à qui mieux mieux sur les murs et on crie son nom à l'extérieur. Le message est clair : Rigato doit partir. Celui-ci craint même pour sa sécurité et fait en vain des appels de détresse par téléphone, notamment à Élane Zakaïb, du Fonds.

La police arrive, mais ne peut contenir la multitude. Un agent syndical, qui d'aventure passait par Chandler pour aller aux funérailles d'un confrère à Gaspé, intervient et réussit le miracle d'obtenir le silence en hommage au défunt, pendant que Rigato quitte le chantier sous escorte policière. L'histoire nous a été racontée comme véridique. Le chantier n'a pas repris ce jour-là.

On ne peut pas croire que cette manifestation n'était pas concertée. Rigato lui-même avait été prévenu par son entourage qu'il se tramait quelque chose. Il réalisait que sa manière autoritaire de diriger le chantier ne passait pas. Il insistait pour faire effectuer des travaux par les travailleurs de l'usine, ce qui donnait régulièrement lieu à des conflits avec les travailleurs de la construction. Il se revendiquait d'ententes avec les autorités syndicales, que les travailleurs sur place refusaient de reconnaître. La direction de Tembec pensait même à le remplacer incessamment.

Quoi qu'il en soit, la mutinerie des travailleurs pour se débarrasser d'une autorité gênante a obtenu le résultat escompté : le syndicat est maître et patron de la boîte.

Au-delà de l'intimidation exercée auprès des employeurs, des salariés d'allégeance allogène et des gestionnaires du Projet, les instances de la FTQ s'appuyaient sur un système bien rodé de contacts et de méthodes d'information pour asseoir leur autorité. La communication avec les dirigeants du chantier était bien établie et il y a lieu de croire que ceux-ci fournissaient de l'information aux agents de la FTQ de façon privilégiée. Ces derniers savaient que des contrats

allaient être accordés au moment même que les bons de commande étaient préparés. Des démarches suivaient immédiatement auprès des entrepreneurs pour définir leurs besoins en travailleurs et établir les « bonnes relations ».

Il existe un réel problème de gouvernance quand les employés sont les patrons et davantage, quand les décisions engagent les fonds publics. Nous faisons référence plus loin aux difficultés du chantier résultant de la domination syndicale renforcée par la présence du Fonds comme commanditaire.

La formule de l'épargne et du soutien à l'entreprise, avec l'encouragement de l'État sous forme de dégrèvement d'impôt, fonctionne et mérite d'être poursuivie. Ce qui ne marche pas, c'est l'abus. Là où le nécessaire équilibre entre le capital et le travail doit s'établir, notamment dans la grande entreprise, la viabilité de celle-ci dépend d'un ajustement qui ne peut être atteint que si les intérêts propres à chacun sont défendus par des acteurs distincts, éloignés des conflits d'intérêts.

Le Fonds est victime de sa progression fulgurante grâce aux bénéfices fiscaux accordés à ses souscripteurs. La clientèle n'est plus réservée aux seuls syndiqués. C'est le grand public qui investit dans le Fonds, avec l'encouragement de l'État. Le public et, au premier chef, l'État a son mot à dire dans la gérance du Fonds. Le contrôle du plan d'investissement, sous la surveillance de l'Autorité des marchés financiers, existe déjà.

Cependant, comme on le voit, le problème réside dans l'identité hybride du Fonds, avec son bras syndical et son bras financier. Seules des raisons historiques peuvent justifier la composition de son conseil d'administration telle qu'établie par la loi actuelle. Cette composition doit-elle être revue? La Commission le croit. Un tel changement ne nuirait pas à l'essor du Fonds; au contraire! L'économie du Québec pourrait mieux s'en porter.

### **10.3 La productivité des travailleurs**

#### *10.3.1 Interaction gestion-travail*

Ce thème a fait l'objet de mille et une observations de témoins et d'experts durant les travaux de la Commission, sans parler de l'écho qu'il avait dans la presse écrite et parlée. Pour plusieurs, la productivité se ramène à la quantité de travail réalisée par une personne. Il s'agit-là d'un raccourci simpliste, qui ne permet pas d'évaluer véritablement la production réalisée dans un secteur, un chantier ou pour un employeur.

La productivité (production réelle par heure rémunérée) est un concept très difficile à mesurer dans le secteur de la construction non résidentielle des immeubles (institutionnel, commercial et industriel), notamment en raison de la grande hétérogénéité des ouvrages. On utilise même souvent la valeur des intrants (y compris les salaires versés) pour mesurer la production de sorte que plus c'est plus cher, plus ça doit être productif.

Aucune mesure de la productivité globale dans la construction n'est donc fiable, au point où la construction est le seul secteur où le US Bureau of Labor Statistics refuse carrément de publier des chiffres sur la productivité. Statistique Canada en publie, mais accompagne ses estimations de sévères mises en garde.

Mesurer la productivité dans l'industrie de la construction constitue un exercice parsemé d'em-bûches, et plus difficile que dans d'autres secteurs de l'économie. Le risque d'erreurs est élevé.

Une fois cette mise en garde faite, il reste que l'on a prétendu que la productivité observée au chantier Gaspésia était désastreuse. La productivité réfère aux heures rémunérées. Ces dernières comprennent le temps non travaillé (pauses payées, temps de marche élevé à Gaspésia, temps de lavage, etc.) et le temps de travail réel. À son tour, le temps de travail réel inclut le temps d'attente et d'organisation du travail et le temps de travail effectif. La productivité est donc d'autant plus élevée que le temps non travaillé prend moins de place, que le temps d'attente et d'organisation au travail est bref, mais efficace, et que le temps de travail effectif est accompli avec compétence et diligence.

Parce qu'on mesure la productivité comme un volume de production par heure rémunérée, on la désigne souvent par l'expression « productivité de la main-d'œuvre ». Le présent rapport utilise cette appellation parce qu'elle est très répandue, mais nous admettons qu'elle est propre à induire en erreur et devrait probablement être bannie du vocabulaire. On devrait parler de « productivité », tout simplement.

Il va de soi que la productivité dépend de la qualité de la prestation de travail de la main-d'œuvre, qui à son tour est reliée au niveau de formation, à l'expérience et à la diligence du travailleur. Mais il est aussi vrai que la productivité dépend du niveau technologique de l'entreprise, de la quantité et de la qualité de l'équipement et de l'outillage qui est mis à la disposition de la main-d'œuvre et de l'organisation, de la gestion et de la supervision du travail. Ce sont tous des domaines où la responsabilité de l'employeur, entre autres, est primordiale. Il doit être clair que la productivité n'est pas qu'un phénomène technologique ou qu'un phénomène relevant seulement des travailleurs. C'est une œuvre collective qui dépend de l'humain comme de la technologie ainsi que de l'interaction entre tous les intervenants : gestionnaire de projet, sous-traitants, fournisseurs, surintendants, contremaîtres, délégués syndicaux, salariés, etc. En raison de la nature interactive de la productivité, il n'est pas facile d'attribuer la baisse de productivité par rapport aux attentes sur le chantier de Papiers Gaspésia à un groupe d'acteurs plutôt qu'à un autre.

En revanche, il apparaît clairement suivant les témoins entendus par la Commission que l'interaction harmonieuse entre tous les intervenants n'existait pas. L'équipement et l'outillage utilisés pour réaliser les travaux étaient parfois inadaptés, notamment en raison des contraintes physiques des lieux et de la congestion régnant sur le chantier. La gestion et la supervision du travail par le gérant de Projet manquaient de rigueur. Les surintendants, contremaîtres, délégués syndicaux et salariés étaient laissés à eux-mêmes.

Dans un tel contexte, la productivité du chantier en prend un coup. De là à pointer du doigt un seul responsable, cela est impossible. Tous les intervenants, le gérant de Projet, la firme-conseils

en relations du travail, les entrepreneurs, les surintendants, les contremaîtres, les délégués syndicaux et les salariés ont une part de responsabilité dans le niveau de productivité qui a caractérisé le chantier Gaspésia.

### 10.3.2 *Les problèmes du chantier*

À cet égard, il peut être utile de rappeler la genèse du projet Gaspésia. Le démarrage du chantier a été précipité pour des raisons d'opportunité politique. Sa rentabilité était marginale dans les meilleures conditions, et soumise à des risques technologiques, économiques et financiers évidents, mais dont on n'a pas voulu tenir compte.

Au départ, l'ingénierie détaillée n'était pas complétée à plus de 5 %. L'équipe de direction du projet a agi pendant longtemps à distance (de Montréal, de Témiscaming); elle éprouvait des difficultés de communication avec la main-d'œuvre francophone et sa composition a changé en cours de projet. Les responsabilités de chacun n'étaient pas claires aux yeux des entrepreneurs. Les systèmes de décisions étaient lents et complexes. Des entrepreneurs se plaignaient que la direction du chantier négocie avec les syndicats par-dessus leur tête.

Les relations du travail étaient difficiles et marquées par la méfiance entre les parties; l'esprit de coopération était absent. L'envergure du projet s'accroissait avec le temps. Le calendrier de réalisation paraissait flou. Les horaires de travail étaient multiples et chevauchants. La taille du chantier est devenue explosive pour la grandeur du site et la congestion était généralisée : les quarts de travail comptaient de 600 à 700 travailleurs en septembre 2003, sur un chantier qui pouvait en accueillir 500.

Dans une telle situation, la congestion peut devenir explosive si plusieurs entrepreneurs doivent se succéder pour réaliser une suite de tâches et que la congestion du site occasionne à chacun un retard d'une semaine, alors le troisième entrepreneur sera en retard de trois semaines, le sixième de six semaines, etc. Au-delà d'un certain point, le chantier ne peut plus être contrôlé. C'est précisément au cours de l'été 2003, lorsque le nombre de travailleurs a dépassé les 400 ou 500 que le dérapiage de la productivité s'est accéléré.

L'embauche du personnel-clé pour suivre et contrôler le calendrier, les coûts, les contrats et les finances, n'est survenue qu'à l'automne 2003, soit plus d'un an après le début de la construction.

La gérance du Projet était lente à réagir aux signaux de performance négatifs. Les entrepreneurs se sont plaints fréquemment que les plans et devis soient très incomplets à leur arrivée sur le chantier. C'est d'ailleurs pourquoi tant d'entrepreneurs ont travaillé à coût horaire plutôt qu'à contrat forfaitaire, la direction du Projet ayant dans plusieurs cas reconnu que les plans et devis étaient trop incomplets ou ne correspondaient pas à la réalité des lieux.

Les employeurs trébuchaient sur les entrepreneurs des lots de construction précédents; ils ne disposaient d'aucun organigramme du chantier et d'aucun échéancier des travaux; de nombreux changements étaient apportés aux plans en cours d'exécution; le taux de reprise des travaux était

élevé; la logistique d'entreposage des équipements était déficiente. La protection des travailleurs et des équipements contre les rigueurs de l'hiver avait été mal planifiée. Le gérant de Projet n'était aucunement imputable pour la performance du chantier aux termes mêmes de la Convention de gestion de Projet.

Bien qu'il soit impossible de porter un jugement qualitatif précis, il ne fait aucun doute que la piètre qualité de la gestion et plusieurs des problèmes particuliers qui sont mentionnés ci-dessus expliquent une bonne partie du dérapage de la productivité sur le chantier en comparaison des attentes initiales.

Le comportement des travailleurs et de leurs représentants a-t-il eu un impact majeur sur le niveau de productivité du chantier de Chandler?

La double réalité du quasi-monopole syndical, surtout dans les métiers mécaniques et de la présence du Fonds, a rapidement amené à instaurer une culture de la domination et de l'exclusivité sur le chantier. En effet, la présence du Fonds comme partenaire important à Chandler a vite répandu la conviction parmi les syndiqués membres du Conseil conjoint qu'il devait s'agir d'un « chantier Conseil conjoint-FTQ ». Telle conviction conduit à des comportements d'exclusion des gens des autres allégeances syndicales (CSN et CSD) d'une part et, d'autre part, à l'imposition de contraintes aux entrepreneurs présents sur le chantier (par exemple Oméga, Toitures Gauthier, etc.) dont le pouvoir est faible, fragile et éparpillé.

Souvent, ces entrepreneurs se soumettent rapidement aux représentations qui leur sont faites pour éviter des problèmes opérationnels et financiers tant sur le chantier de la Gaspésia que sur les autres chantiers où ils œuvrent au Québec avec les mêmes groupes syndicaux.

À la suite de pressions syndicales, des horaires de travail sur le chantier ont été réaménagés, causant ainsi une incidence considérable sur la productivité. En effet, à partir de l'automne 2003, l'horaire de travail quotidien généralisé accorde deux heures et 40 minutes de temps rémunéré, mais non travaillé, laissant ainsi cinq heures 20 minutes de temps de travail réel possible avec un dernier quart de travail en après-midi de 35 minutes, quart de travail qui ne pouvait pas être réellement productif. Rattachée à cette question d'horaire est celle des déplacements sur le chantier aux dimensions de quelque six terrains de football. Les pertes inévitables de temps deviennent alors évidentes.

Ensuite, comme l'indiquent les économistes Marc Van Audenrode, Pierre Fortin et Éric Moyneur dans leur étude pour la Commission, le fait que les délégués de chantier (pleinement rémunérés) étaient en réalité des délégués de chantier à temps plein contribue à l'augmentation des heures rémunérées. Et les économistes ajoutent : « *L'estimation initiale des heures à rémunérer et des coûts directs de main-d'œuvre n'avaient pas tenu compte de ce phénomène. Les délégués de chantiers représentant à peu près 4 % de la main-d'œuvre, un tel comportement a dû faire augmenter le nombre d'heures à rémunérer d'environ 2 % (ou 36 000 heures) et les coûts directs de main-d'œuvre de près de 3 M\$ dans l'estimation finale* ».

En outre, le temps perdu en raison des conflits de tout ordre a affecté le niveau de productivité sur le chantier. Ces conflits sont ceux relatifs aux arrêts de travail ou ralentissements en regard de l'allégeance syndicale de certains travailleurs, au statut des employés de l'équipementier Metso, à l'horaire de travail hebdomadaire de 50 heures des tuyauteurs, à l'éviction du directeur de Projet, à la manutention de l'équipement et du matériel livré à Chandler, à l'utilisation des manœuvres pour la démolition, à l'enlèvement de l'amiante, à l'installation d'échafaudages, aux conflits de compétence et aux 12 ordonnances d'arrêt de travail émises par les inspecteurs de la CSST entre le 22 mai 2002 et le 29 janvier 2004.

De plus, sur les chantiers industriels en région éloignée, comme c'est ici le cas, l'entrepreneur, faute de main-d'œuvre locale syndiquée et disponible, doit utiliser de la main-d'œuvre de l'extérieur, imputant alors au projet des coûts additionnels non nécessairement prévus. S'ajoutent alors les conditions locales d'organisation du travail ou « règles de chantier » imposées aux entrepreneurs. Ces conditions ou ces règles vont souvent bien au-delà des dispositions de la convention collective de la construction et sont difficiles à prévoir (surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre et de concurrence entre les chantiers).

Rappelons, enfin, que les chantiers de construction ne sont pas l'apanage des entrepreneurs, de leurs travailleurs et leurs représentants respectifs. Bien d'autres acteurs interviennent en amont des processus de construction et dans les différentes phases du projet. Ainsi, le Conseil de la science et de la technologie affirme ce qui suit :

*« L'érection du bâtiment sur un site donné a plusieurs implications. Il faut d'abord composer avec des conditions climatiques variables et parfois difficiles, surtout dans les premières phases. Évidemment, le problème est encore plus aigu dans les pays nordiques. Il faut également recourir à une main-d'œuvre locale. La qualité de la main-d'œuvre peut donc varier d'un projet à l'autre même si les travaux sont effectués par le même entrepreneur général ou par la même firme d'ingénierie. Il faut également gérer des contraintes d'espaces : les équipes de différents corps de métiers doivent parfois travailler dans une même pièce encombrée de matériaux. En effet, les matériaux ne sont généralement pas livrés en juste à temps, mais plutôt en grosse quantité pour réduire les coûts de livraison, simplifier la logistique et s'assurer que les travailleurs n'ont pas à attendre. »*

*L'érection du bâtiment sur un site est donc associée à plusieurs conditions sous-optimales : congestion, arrêts fréquents, obstruction par des matériaux, arrêt attribuable dans certains cas à un manque de matériaux, d'équipement ou encore d'instructions, heures supplémentaires, équipe de travailleurs plus grande que nécessaire, difficulté à planifier correctement les tâches, les équipes, les matériaux et l'équipement. Régulièrement, la reprise de certains travaux est nécessaire, à cause soit de problèmes de qualité, soit des changements exigés par le client ou les équipes d'architectes-ingénieurs. Les effets en sont très négatifs sur la productivité du secteur ».<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Avis du Conseil de la science et de la technologie, *Bâtir et innover, tendances et défis dans le secteur du bâtiment*, Gouvernement du Québec, 2003, 272 pages.

Il y a donc ici conjugaison de facteurs influençant le niveau de productivité sur un chantier. Bien qu'il soit impossible de quantifier la responsabilité de chaque intervenant à cet égard sur le chantier, il faut comprendre que l'effet de l'ensemble de ces facteurs n'est pas additif, mais multiplicatif, voire exponentiel. La responsabilité globale du niveau de productivité est donc partagée.

Les problèmes ici soulevés ne sont pas spécifiques au projet de Chandler, mais communs aux grands chantiers impliquant majoritairement des fonds publics, comme celui de Chandler.

---

CHAPITRE **11**

# LES GRANDS PROJETS

---



## 11.1 Le rôle de l'État

Plusieurs auteurs, groupes de travail ou commissions de tout ordre ont cherché depuis le début des années 90 à analyser le rôle de l'État dans les sociétés modernes et à sortir du cul-de-sac des idéologies préfabriquées du « tout État » ou du « tout entreprise privée ». La plupart ont fondé leur réflexion sur une interrogation à caractère pratique : eu égard aux problématiques contemporaines du développement technologique, du coût de production des biens et des services et de la recherche d'un nouvel équilibre économique-politique international, est-ce l'État ou l'entreprise qui peut agir avec le plus d'efficacité et le plus d'efficience?

S'agissant plus précisément du rôle de l'État, on s'est posé deux questions, sur la base des problématiques évoquées ci-dessus :

- Où l'État peut-il s'impliquer avec efficacité et efficience?
- Comment doit-il s'impliquer?

Les économies nationales étant maintenant ouvertes sur l'économie mondiale de marché, dont le garant se veut l'Organisation mondiale du commerce, et la logique territoriale nationale étant dépassée, l'État doit abandonner le domaine de la production et se concentrer sur sa mission et ses fonctions politiques.

L'État interventionniste comme producteur doit donc être remis en cause, sauf lorsqu'il s'agit de sauvegarder certains « intérêts politiques supérieurs » : sécurité et indépendance nationales, infrastructures, aide au développement de filières technologiques porteuses de développement économique futur, surtout lorsqu'elles sont largement subventionnées dans les autres pays, directement ou indirectement, comme dans le cas de la défense et de l'aérospatial.

En revanche, puisque le marché à lui seul ne permet pas d'assurer l'autorégulation de l'économie générale, l'État a une responsabilité dans la définition et la garantie d'application des règles du jeu pour assurer :

- le respect de la concurrence;
- le contrôle des ententes allant contre l'intérêt public, c'est-à-dire contre l'intérêt du consommateur;
- la moralité du jeu de l'offre et de la demande;
- la transparence de l'information économique et financière;
- le respect de l'environnement;
- le respect de l'éthique du travail (équité salariale, travail des enfants).

Ainsi, considérant à la fois les exigences de l'intérêt public et de la défense des citoyens à titre individuel, l'État est justifié d'agir en amont du système de production, pour établir les bases d'un développement économique durable, par des interventions en matière :

- d'éducation,
- de recherche scientifique et technologique,
- de santé publique,
- de régulation des rapports sociaux,
- d'infrastructures.

Dans les grands travaux, le rôle de l'État est d'abord de fixer le cadre institutionnel dans lequel ils doivent être réalisés. C'est lui qui doit établir les règles du jeu. En somme, l'État a un rôle de support et non d'investisseur direct. L'État ne devrait intervenir financièrement qu'en appui, pour promouvoir des projets structurants, ne comportant que des risques acceptables et gérables. Ainsi pourrait-il s'autoriser de l'intérêt politique supérieur pour engager des fonds publics.

Dans le cas de Papiers Gaspésia, il apparaît que les coûts de modernisation de l'usine ont été mal évalués avant le début des travaux et mal contrôlés une fois entrepris. La rentabilité et la compétitivité de l'entreprise se sont trouvées compromises, puisque le projet était déjà marginal dans un scénario idéal. Tembec jouait le rôle de promoteur officiel, alors que ce n'était pas elle en réalité qui avait pris l'initiative et qui prenait les risques, car elle n'avait pas vraiment investi d'argent dans le projet et était rémunérée pour tous services rendus et à rendre. L'importance des fonds publics engagés dans le Projet empêchait toute véritable imputabilité du secteur privé, en dehors des engagements contractuels.

Il devient évident, dans le dossier de Papiers Gaspésia, que l'État, dans sa précipitation, a agi sans se soucier de la rationalité économique. Une idéologie interventionniste et des motifs électoralistes, sans doute, ont inspiré son intervention. Il serait naïf de penser que de telles considérations puissent toujours être évitées à l'avenir, par de simples mesures législatives ou réglementaires. Néanmoins, la Commission a des suggestions à offrir.

## 11.2 Les spécificités des grands chantiers

Grands chantiers, mégaprojets ou projets de grande importance sont des expressions synonymes. Le chantier de construction de Papiers Gaspésia était un grand chantier au sens où nous l'entendons ci-après.

Un grand chantier n'a rien de commun avec la construction d'une maison unifamiliale ou même d'un édifice à bureaux. Il importe donc de bien comprendre les différences entre ces types de chantiers et les impacts de telles différences.

Un grand chantier se caractérise d'abord par sa valeur en argent, par le nombre de personnes impliquées, par sa durée et par ses impacts économiques. Cette notion de grand chantier est cependant complexe. Elle est fonction du lieu du chantier (éloigné, à baraquement, etc.), du type de construction, de l'importance des fonds qu'il implique, de la provenance des fonds (publics ou

privés), de l'impact économique du chantier en général et sur la région, de l'effet multiplicateur économique (fournisseurs, services, etc.), de la taille du site, des qualifications exigées des travailleurs, de la technologie utilisée, du genre de matériaux, etc.

Il devient alors clair qu'on ne peut pas déterminer un grand chantier indépendamment du contexte entourant la planification et la construction d'un projet donné, chacun étant différent des autres.

Les grands chantiers impliquent donc beaucoup de gens et des investissements importants. Ils portent également en eux de forts gènes de désastre parce que, selon Flyvbjerg <sup>1</sup>, entre autres, leurs promoteurs ont cette tendance presque contagieuse d'en sous-estimer les coûts et d'en surestimer les bénéfices. L'ampleur de tels projets exige une planification, une coordination et une intégration serrées et réalistes. Ce sur-optimisme est certes dangereux et se situe souvent à la source des dépassements de coûts et de délais.

Les grands chantiers s'étalent, pour leur réalisation, sur une bonne période de temps. Cela constitue une particularité additionnelle à la problématique, surtout lorsqu'il y a injection de fonds publics, comme cela est la caractéristique commune des grands chantiers. L'imputabilité devient alors diffuse, le décideur public ayant lancé le projet n'étant souvent plus en place lorsque les critiques fusent.

L'élaboration de tout projet de construction comporte sa part de risques financiers et temporels. Cela est exponentiellement vrai pour les grands chantiers. Ce risque, il faut le gérer en prévoyant des alternatives et donc différents chemins critiques pour sa réalisation. Faute de ce faire, on réalise très souvent que les coûts finaux dépasseront inévitablement les estimations optimistes initiales.

L'organisation du travail constitue une autre particularité des grands chantiers. Certes, tout chantier de construction fait face à ce défi, mais dans les grands chantiers, cette organisation du travail prend une importance primordiale. La coordination des activités et des personnes est le moteur depuis l'ébauche du projet jusqu'à la livraison du produit de construction. La coordination vise, entre autres, l'arrivée des matériaux, leur manutention, leur rangement sur le chantier, leur distribution sur le chantier, l'assignation ordonnée des travaux au bon moment, au bon lieu, etc. Tout cela devient d'autant plus complexe à réaliser qu'il s'agit d'un grand chantier rassemblant, en même temps, des centaines, voire des milliers de travailleurs sur un même site. Par exemple, jusqu'à 17 000 travailleurs ont œuvré en même temps sur le chantier de la Baie James.

L'organisation du travail sur un chantier de construction n'est pas une conséquence de la technique, mais une condition de réussite de cette technique. C'est pourquoi cette organisation du travail doit être intégrée de façon fonctionnelle dans la gestion de tout projet. Cela est encore plus vrai pour tout grand chantier.

---

<sup>1</sup> Flyvbjerg, B. et al. (2003), *Megaprojects and Risk : An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press, U.K. Cet ouvrage présente une synthèse couvrant plus de 600 mégaprojets de toutes tailles et de toutes sortes depuis 1927.

Il n'y a pas qu'au Québec où il y ait des grands chantiers. Les problèmes importants et aigus qu'on y retrouve sont universels. En ce sens, le Québec n'y échappe pas, surtout en contexte d'injection importante de fonds publics dans de tels chantiers.

En Ontario, la firme de consultants Revay et associés s'est intéressée, entre 1990 et 2000, à 25 projets de construction pour lesquels un important excédent d'heures travaillées avait été observé. L'analyse des données recueillies a permis de dégager les constats suivants :

- les dépassements de coûts sont rarement attribuables à un seul responsable ou à une seule cause;
- les intervenants impliqués dans des projets pour lesquels des dépassements de coûts importants sont survenus ont l'habitude de se rejeter la responsabilité;
- les projets ayant fait l'objet d'une planification et d'un contrôle efficaces sont rarement aux prises avec des dépassements substantiels.

Toujours selon l'étude de Revay, les principales causes de dépassements dans les heures travaillées sont les suivantes :

- modification de la portée des travaux,
- compression des calendriers d'exécution,
- soumissions erronées,
- changements de condition,
- perturbations imputables aux clients ou à d'autres entrepreneurs.

À la suite de leur examen de quelque 600 mégaprojets réalisés à travers le monde depuis 1927, Flyvbjerg et associés présentent quatre conclusions porteuses de leçons :

- 1- Neuf projets sur dix ont subi un dépassement de coûts généralement de 50 à 100 % de l'estimation initiale.
- 2- La demande prévue pour le bien produit ou le service rendu est généralement surestimée de 20 à 70 %.
- 3- La tendance à sous-estimer les coûts et à surestimer la demande ne s'est pas du tout atténuée depuis 50 ans.
- 4- La sous-estimation des coûts ne relève pas de la simple erreur humaine, mais découle de la tendance systématique des intervenants à déformer stratégiquement la réalité afin de faire démarrer le projet le plus tôt possible, au profit de leurs intérêts politiques ou financiers.

Et le professeur Roger Miller d'ajouter, à la suite de son examen de quelque 60 grands chantiers récents :

Les prises de décision dans les grands projets sont souvent désordonnées et chaotiques <sup>2</sup>.

Les erreurs de prévision, dans le cadre de grands chantiers, ont des causes très variables, mais qui ont des racines communes. Flyvbjerg et associés en identifient deux :

- 1- l'identification, l'analyse et la maîtrise des risques sont systématiquement négligées ou absentes;
- 2- il y a totale absence d'imputabilité des promoteurs (politiques, industriels ou financiers) pour les erreurs faites dans la prévision des coûts ou de la demande.

En bout de ligne, les fonds publics deviennent corne d'abondance. Dans ces gros projets impliquant majoritairement des fonds publics, les gouvernements sont manifestement en conflit d'intérêts. Ils assument, en effet, le rôle double et contradictoire de promoteurs principaux des projets et de gardiens de l'intérêt public.

### 11.3 Préalables aux grands projets

Les grands projets, grands par les investissements requis, par le nombre de personnes impliquées, par leur durée, leur taille et par leurs impacts économiques possèdent des caractéristiques particulières qui impliquent nécessairement un haut degré de risques générateurs presque automatiquement de dépassements de coûts et de délais.

Un des critères très généralement utilisés pour qualifier un projet de méga ou de grande importance est le niveau de dépenses d'immobilisation requises. Cela est vrai partout, du Big Dig de Boston au tunnel sous la Manche. Or, l'article 60.2 de la Loi R-20 établit que pour être qualifié de grande importance, un projet de construction est celui auquel au moins 500 salariés seront employés simultanément à un moment donné des travaux. Le critère du nombre de personnes nous semble inadéquat, puisque deux projets de même valeur peuvent exiger un nombre différent de personnes, l'un étant à plus haute intensité de main d'œuvre que l'autre. Nous préférons le critère généralement retenu à travers le monde, soit un niveau de dépenses en immobilisation d'un milliard \$ ou plus (en dollars courants). Cependant, vu la taille de l'économie du Québec, un seuil de 250 M\$ en dollars constants nous paraît plus réaliste.

<sup>2</sup> Miller, R. , Risques et stratégies dans les grands projets, Conférence présentée devant la Direction générale de l'Armement, 31 octobre 2001, p. 9.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 20

**Que, pour fins de financement public, le gouvernement définisse « grand projet » comme étant un projet de construction dont la réalisation exigera des dépenses d'immobilisation d'au moins 250 millions en dollars constants et qu'il modifie en conséquence les articles 60.2 et 60.3 de la Loi R-20.**

Un grand projet doit être économiquement viable, techniquement fonctionnel et socialement acceptable.

Avant d'engager les millions de dollars nécessaires à la réalisation d'un grand projet, les promoteurs doivent consacrer des sommes très importantes à sa définition : jusqu'à 35 % du coût total selon le projet, suggèrent Miller et Lessard<sup>3</sup>. Il faut évaluer les compétences et les moyens des partenaires, identifier la rentabilité et les risques du projet, s'assurer du cadre institutionnel et réglementaire, vérifier la fonctionnalité technique et l'impact social du projet et développer avec tous les contributeurs une stratégie de répartition des risques, y compris des coûts imprévus.

Miller et Lessard écrivent encore (page 48) : « *Early choices lock projects on paths that cannot be modified. Such projects are inadequately shaped because political actors or institutional structures do not require extensive debates* ».

Aussitôt que la décision de procéder est prise, la liberté de choisir d'autres options devient limitée. Les jeux sont faits, pour le meilleur ou pour le pire.

Comme on l'a vu précédemment, les gouvernements sont manifestement en conflit d'intérêts dans les grands projets financés par des fonds publics. Pour résoudre ce conflit, une fois l'idée d'un projet lancée, il est nécessaire qu'une distance entre le gouvernement et le projet soit établie, afin que l'intérêt public soit sauvegardé. Cela doit se faire en mettant en place un contrepois formel pour s'assurer que les risques soient mesurés et une imputabilité véritable, introduite au cœur du processus. Un jugement préalable à la décision de lancer un grand projet doit être fait, au nom du public, par une structure indépendante, légère, ponctuelle et efficace. Les coûts et les délais occasionnés par ce mécanisme, même s'ils sont substantiels, sont inhérents à une saine décision de s'engager dans un grand projet. La Commission croit qu'un tel mécanisme aurait pu éviter le fiasco du projet de Chandler.

<sup>3</sup> Miller et Lessard, *The Strategic Management of Large Engineering Projects* (2000, The MIT Press, Cambridge, Mass. U.S.A.), p.12

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 21

**Qu'un comité d'experts indépendants, spécialisés dans le genre d'ouvrage projeté, soit constitué avant toute décision d'injecter des fonds publics importants pour la réalisation d'un grand projet;**

**Que ce comité se prononce sur l'estimation des coûts et la viabilité du projet suivant les études, ententes et dossier de définition qui pourront lui être soumis et puisse obtenir une assistance technique et administrative à cette fin;**

**Qu'avant la décision d'engager des fonds publics, l'opinion des membres de ce comité soit rendue publique.**

Pour assurer le succès d'un grand projet, il faut au moins un opérateur qui assume les risques et qui soit imputable de conduire le projet à terme, un propriétaire qui puisse prendre les décisions utiles en temps valable. Les professeurs Roger Miller et Donald R. Lessard concluent qu'un grand projet doit être dirigé par un propriétaire responsable :

*“Ownership competencies. The prime competency of any sponsor is the ability to think, select, and behave as a responsible owner who will have to operate the projects it builds. The obligation to make these trade-offs forces it to challenge cospecialized parties and contractors. The sponsor acts as a master contractor, paying for the project and living with the consequences of choices”.*<sup>4</sup>

Ici, Papiers Gaspésia n'était pas un propriétaire « responsable ». Aucun des partenaires ne prenait d'initiative comme un véritable entrepreneur. Tembec, contractuellement chargée de la gérance du Projet aux frais de Papiers Gaspésia, devait offrir ses conseils d'opérateur aux frais de Papiers Gaspésia et devait vendre le produit aux frais de Papiers Gaspésia. Aucun des trois partenaires, Tembec, Rexfor et le Fonds, n'a pris à l'avance un engagement en cas de dérapage.

Papiers Gaspésia n'est pas une entreprise d'État, même si elle en a l'apparence et qu'elle n'a toujours vécu que des fonds publics. En vérité : c'est une structure sans pilote et si les choses vont mal, le citoyen avale la pilule; par contre, si elles vont bien, le secteur privé en profitera. Tous les risques sont transférés au public, représenté par des gestionnaires qui ne sont pas aguerris au domaine. Le Québec a connu d'autres gouffres sans fond comme celui-là. Il est temps d'apprendre de nos erreurs.

Tout le monde était nerveux devant ce projet. Pour le président Dottori, de Tembec, il s'agissait d'un projet du gouvernement. L'aide gouvernementale maximale a été recherchée et obtenue alors

<sup>4</sup> Miller et Lessard, *The Strategic Management of Large Engineering Projects* (2000, The MIT Press, Cambridge, Mass. U.S.A.), page 29.

que le ratio dette/équité était incompatible avec les risques assumés. La technologie du procédé de fabrication n'était pas éprouvée. Le produit devait trouver un nouveau créneau sur le marché. Aucun autre opérateur n'avait voulu se risquer.

Dans les domaines qui ne relèvent pas du rôle de l'État, les risques doivent être assumés par le secteur privé. Qu'un organisme de financement se limite à une participation minoritaire dans une entreprise privée va de soi, mais cela n'est pas suffisant. La réussite d'un projet exige que l'opérateur, à lui seul, détienne le contrôle de l'entreprise, pour qu'il puisse prendre des décisions et en assumer les conséquences. Ce n'était pas le cas de Papiers Gaspésia. Une entreprise sans patron est l'entreprise de personne.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 22

**Que les organismes de financement de l'État s'abstiennent d'investir dans un grand projet privé, lorsque la propriété de l'entreprise n'est pas majoritairement contrôlée par un ou des promoteurs opérateurs.**

#### 11.4 Relations du travail sur les grands chantiers

Une question importante s'est posée dans les provinces canadiennes eu égard aux relations du travail sur les grands chantiers : ceux-ci requièrent-ils un cadre juridique distinct des autres travaux de construction? La Colombie-Britannique, l'Alberta, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve ont répondu à cette question par l'affirmative, chacune à sa façon.

Le Québec, pour sa part, a toujours, à juste titre selon nous, répondu à cette question par la négative. Il a cependant reconnu une exception dans la Loi R-20, aux articles 60.2 et 60.3, qui permet des ententes particulières négociées sur les conditions de travail dans les projets de grande importance.

D'abord, le régime québécois de relations du travail est unique et distinct de celui des autres provinces, incluant des composantes antinomiques aux régimes des autres juridictions comme le pluralisme syndical, la tradition de négociation pour tous les métiers et occupations pour un grand ensemble (province ou secteur), l'atelier fermé, le régime général d'avantages sociaux, etc.

De plus, un régime distinct de négociation pour les grands chantiers pose de sérieux problèmes. Il engendre deux industries de la construction, celle des grands chantiers spoliant le reste de la construction en établissant deux catégories de conditions de travail et de travailleurs, les grands chantiers emportant la palme par rapport aux petits chantiers. De cette division résulte inévitablement surenchère et déséquilibre des pouvoirs de négociation. Une seule entente particulière fut conclue depuis l'ajout à la Loi R-20 de ses articles 60.2 et 60.3 : c'était au chantier de l'Alcan à Alma, au grand regret de l'une des parties.

La Commission reconnaît la nécessité de flexibilité et d'ajustement local des conditions de travail sur tout grand chantier, à condition que l'entente particulière protège à la fois l'intégrité des conventions sectorielles négociées et l'implication des acteurs présents sur un grand chantier donné.

Ainsi, la Commission recommande:

Recommandation n° 23

**Que le gouvernement reconnaisse la nécessité de flexibilité et d'ajustement local des conditions de travail sur les grands chantiers par la négociation locale d'une entente particulière qui respecte l'esprit et la lettre de la convention collective pertinente et qui implique l'association sectorielle d'entrepreneurs et l'entrepreneur visé, le maître d'œuvre, le syndicat, l'union ou la section locale et qu'il modifie en conséquence les articles 60.2, 1<sup>er</sup> alinéa et 60.3 de la Loi R-20.**

À cet égard, la Commission fait sienne la suggestion de l'ingénieur-expert Yudcovitch, appuyée par les gestionnaires de grands chantiers Nardella et Maseli, qu'un responsable des relations du travail, employé du donneur d'ouvrage et connaissant la construction, soit nommé avant le début du chantier avec pouvoir décisionnel. Ce responsable devrait participer aux séances d'information préliminaires avec les syndicats et les entrepreneurs et être membre du groupe de coordination des relations du travail que nous proposons.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 24

**Que soit obligatoirement créé par le responsable de l'ensemble des travaux, dès l'annonce d'un projet de grand chantier de construction, un groupe désigné comme « Groupe de coordination des relations du travail » pour assurer la gouvernance des ententes particulières s'il en est, la planification, la gérance des conflits de compétence et l'organisation du travail, pendant toute sa durée; que, sur ce groupe, soient représentés le maître d'œuvre, l'association sectorielle d'entrepreneurs et les entrepreneurs impliqués, les syndicats, unions ou sections locales concernés et le donneur d'ouvrage, s'il n'est pas le maître d'œuvre.**

**Que soit membre du Groupe de coordination des relations du travail sur un grand chantier, un responsable des relations du travail à l'emploi du donneur d'ouvrage sur ce chantier.**

Plusieurs ententes informelles ont été négociées par Papiers Gaspésia avec la haute direction du Conseil conjoint affilié à la FTQ-construction, sans avoir l'aval formel des sections locales des métiers ou occupations impliquées. Il n'est alors pas surprenant qu'elles n'aient pas été, pour plusieurs d'entre elles, respectées.

En outre, selon M. Sylvain Pelletier (Gastier), plusieurs de ces ententes étaient conclues « par-dessus la tête » des entrepreneurs présents sur le chantier, leur imposant ainsi des délais et des difficultés supplémentaires.

Selon la Commission, il n'est sûrement pas interdit à un donneur d'ouvrage de rencontrer les syndicats, unions ou sections locales présents sur son chantier. Toutefois, aucune entente particulière ne devrait être conclue sans la présence formelle des représentants de l'association sectorielle d'entrepreneurs, des entrepreneurs eux-mêmes et des sections locales concernées. De telles ententes doivent être consignées par écrit.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 25

**Que toute entente locale sur un grand chantier soit entérinée par le Groupe de coordination des relations du travail sur ce chantier et consignée par écrit sous la signature de représentants autorisés.**

Les tensions continues au chantier de Papiers Gaspésia dans les relations du travail sont principalement le résultat d'un manque d'harmonisation des responsabilités entre les parties à un contrat de travail d'une part, et le maître d'œuvre d'autre part. Il y a trois parties en cause : le syndicat, l'entrepreneur et le donneur d'ouvrage.

Les trois ont intérêt à ce que les travaux s'exécutent dans le respect des droits et obligations de chacun. Cependant, la loi ne reconnaît aucun droit au donneur d'ouvrage d'intervenir, sauf de résilier les contrats qu'il a conclus.

Tous les grands chantiers vivent des conflits de travail. Au-delà des mécanismes accessibles aux entrepreneurs et aux travailleurs pour disposer de leurs litiges, le donneur d'ouvrage doit pouvoir agir pour protéger ses intérêts. C'est fondamental. Certains gestionnaires réussissent mieux que d'autres, en prenant le risque, par exemple, de fermer un chantier en tout ou en partie. Alors, la décision est prise suivant la moins mauvaise des hypothèses. La loi devrait, au contraire, permettre d'éviter le chaos et reconnaître, à cette fin, au donneur d'ouvrage de bonne foi, un moyen rapide d'intervention.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 26

**Que soit reconnu au donneur d'ouvrage le droit de fermer un chantier en tout ou en partie pour une période limitée, sans être pénalisé et sans que les contrats d'entreprise conclus ne soient résiliés.**

La manutention des matériaux et des équipements n'est pas un thème récent et soulève des conflits de compétence de métiers ou d'occupations, dont le sujet est toujours de savoir qui fait quoi. Dit autrement, qui pourra obtenir les heures de travail rattachées à des tâches spécifiques à effectuer sur un chantier donné?

Avec le temps, les parties à la convention collective se sont entendues pour établir une règle générale eu égard aux travaux de manutention de matériaux et d'échafaudages. Cette règle générale est consignée à l'article 4.06 de la convention collective du secteur industriel et elle est bien connue. Il y a lieu de la conserver, puisqu'elle est le fruit d'un long débat dans le domaine des conflits de compétence. Cependant, des améliorations peuvent être apportées.

Les problèmes de manutention au chantier de Papiers Gaspésia résultent d'un manque de planification. Si la manutention nécessaire des matériaux (et équipements) à l'occasion du déchargement des camions et d'un navire au quai de Chandler avait été discutée et planifiée à l'avance, on se serait doté de moyens pour éviter les conflits et les arrêts de travail survenus.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 27

**Que le Groupe de coordination des relations du travail décide, pour les grands chantiers, de l'assignation de toutes les tâches de manutention à être effectuées sur ce grand chantier.**



---

CHAPITRE **12**

**POUR UN DÉVELOPPEMENT  
TERRITORIAL SOLIDAIRE**

---



Plusieurs régions du Québec, principalement les régions périphériques, font face à des défis majeurs pour assurer leur avenir économique. La Gaspésie compte parmi les régions confrontées à ces défis. Pour la deuxième fois depuis 1999, elle vient de subir l'arrêt de l'activité de la Gaspésia, un arrêt qui s'ajoute à la crise des pêches qui perdure. Cette région maritime, dont notamment la MRC Le Rocher-Percé, est particulièrement affectée.

D'autre part, la réduction des allocations de coupe, le litige du bois d'œuvre et la remontée du dollar canadien plongent l'industrie forestière dans une crise majeure. La fermeture d'entreprises importantes entraîne de multiples pertes d'emplois (Mines Gaspé, Gaspésia, etc.) et remet même en question la survie de certaines villes à caractère mono-industriel, dont Chandler est la dernière en liste.

## **LE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS**

### **12.1 La désintégration des communautés**

De nombreuses communautés régionales sont en voie de désintégration <sup>1</sup>. Ce phénomène de désintégration sociale et économique équivaut à un véritable processus de « sous-développement durable ». Il est provoqué surtout par un modèle de développement qui produit des inégalités, par exemple, entre régions rurales et centres urbains et aussi entre différents quartiers des grands centres. Les écarts de niveau d'emplois, donc de niveau de revenus, ont des effets sur la démographie, tellement que des régions ou sous-régions perdent peu à peu leur capacité naturelle de reproduction et se retrouvent désormais engagées dans un processus continu de dépopulation. C'est le cas, en particulier, de six régions et de 58 MRC qui occupent par ailleurs 80 % du territoire habité du Québec <sup>2</sup>. La région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine vient au premier rang à ce chapitre.

Les évêques du Québec, dans leur message de 2004, signalent parmi les principaux éléments déclencheurs de la désintégration des communautés : « l'intérêt mitigé pour la formation accessible en région qui entraîne l'exode ou la migration des jeunes vers d'autres lieux d'études... La situation est même accentuée par le fait que de plus en plus de parents vont rejoindre leurs enfants dans les grands centres. En outre, si on constate le dépeuplement de régions en faveur de grands centres urbains, on remarque également une migration des habitants des petites communautés au profit des centres et sous-centres régionaux. » <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Comité des affaires sociales de l'Assemblée des évêques du Québec. Message du 1<sup>er</sup> mai 2004, « Pour un développement territorial solidaire ».

<sup>2</sup> D'après Statistiques Canada, 2001, six régions du Québec sont en baisse démographique de 1996 à 2001. Ce sont : la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine avec - 7,84 %; la Côte-Nord avec - 5,36 %; l'Abitibi-Témiscamingue avec - 5,07 %; le Saguenay-Lac-Saint-Jean avec - 2,9 %; le Bas-Saint-Laurent avec - 2,64 %; la Mauricie et le Centre du Québec avec - 0,49 %. Ensemble, ces six régions ont une diminution de 2,83 % contre une augmentation de 2,35 % dans le reste du Québec.

<sup>3</sup> Comité des affaires sociales de l'Assemblée des évêques du Québec. Message du 1<sup>er</sup> mai 2004, « Pour un développement territorial solidaire ».

Plusieurs facteurs peuvent expliquer une telle situation :

- la dynamique d'une économie de marché qui tend naturellement à la concentration des ressources et de la production et à la spécialisation dans un champ restreint d'activités économiques;
- la mondialisation des marchés qui fragilise le pouvoir démocratique des gouvernements;
- le petit nombre d'industries de deuxième et de troisième transformation des ressources naturelles en région (Ex. : le poisson et le bois en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine);
- la concentration du secteur tertiaire, dans les centres urbains principalement.

## 12.2 Richesse des régions

La survie et le dynamisme de tous les milieux, et plus particulièrement des milieux ruraux, sont primordiaux pour le Québec. Celui-ci puise une partie de sa vitalité spécifique dans les caractéristiques spécifiques de sa ruralité dont, par exemple, les liens privilégiés avec une nature encore sauvage, lesquelles contribuent à une certaine manière d'être et de vivre, ainsi que dans les liens originaux développés entre les gens qui habitent en dehors des grandes villes, avec tout ce que cela comporte de convictions, de valeurs et de culture. C'est pourquoi, il est de première importance de transmettre aux générations à venir le riche patrimoine que constitue tout le territoire habité du Québec.

Les hommes et les femmes de ces communautés régionales nous disent de diverses façons leur attachement à leur coin de pays. Ils souhaitent y rester pour apporter leur contribution à l'édification de leur milieu et, en même temps, pour s'y épanouir. L'occupation du territoire est un préalable à la survie d'une nation.

Ceux et celles qui y habitent toujours s'estiment souvent lésés par la répartition des ressources. Beaucoup réagissent, protestent, s'organisent et luttent. Ils unissent leurs efforts pour affirmer leur appartenance et exiger des structures viables et leur volonté de travailler et de s'épanouir dans leur propre région. Ils ne cessent de mener un combat de tous les instants pour assurer leur épanouissement et celui des personnes qui y habitent et qui sont heureuses d'en faire leur milieu de vie. Nos régions portent une longue tradition de sursaut salutaire lorsque leur survie est menacée.

Les gens de toutes les régions en difficulté du Québec ne pourront passer de l'état de survie à la prise en charge de leur développement que s'ils se sentent appuyés dans leur lutte à contrer les causes de ces difficultés et que si toutes les instances concernées mettent la main à la pâte.

### 12.3 Conditions de développement durable

Le développement de tout le territoire du Québec ne peut se réaliser sans la solidarité de toutes les personnes qui l'habitent, sans les institutions civiles en place et particulièrement sans l'État lui-même et cela, au-delà de toute idée partisane <sup>3</sup>.

Pourrait-on susciter l'éclosion d'entreprises qui permettent aux régions d'être plus autonomes, de diversifier leur économie et d'éviter ainsi qu'elles ne se retrouvent à la seule remorque des grands marchés, et très souvent comme c'est le cas à Chandler, d'être à la merci d'une seule et grande entreprise. On ne peut plus dans le cadre de la mondialisation actuelle, fonder une économie sur une base mono-industrielle.

Chaque région est invitée à se prendre en main et à croire en son avenir. Cet objectif ultime et légitime ne pourra être atteint sans la mise en place de conditions préalables et essentielles lui permettant de se développer de façon durable et d'assurer ainsi sa croissance.

La mise en place d'infrastructures modernes et suffisantes de support au développement constitue un préalable pour rendre les régions du Québec attrayantes, tant sur le plan économique que sur le plan communautaire. Ces investissements structurants plus spécifiquement à Chandler et en Gaspésie, doivent porter sur plusieurs éléments dont notamment l'amélioration des réseaux de transport, en modernisant les infrastructures maritimes, aéroportuaires, ferroviaires et terrestres, la formation de la main-d'œuvre dans les secteurs en émergence, les aides financières et techniques à l'installation de nouvelles entreprises, l'appui au développement de filières de production privilégiées, l'essor des entreprises de deuxième et de troisième transformation, l'aide à la commercialisation de nouveaux produits touristiques et la consolidation des formations de niveau cégep et universitaire en région.

### 12.4 La nécessaire diversification industrielle

Une fois assurées, ces conditions pourront permettre aux régions de tirer profit des dynamismes et du potentiel de leur communauté, ce qui doit se manifester par :

- la mise sur pied de nouvelles entreprises, afin de permettre une diversification absolument nécessaire. Il s'en est créé dans toutes les régions et en Gaspésie aussi, notamment par le développement de l'énergie éolienne, créneau pour lequel la région assure un *leadership* québécois, la culture de la tomate, etc.;
- le développement du secteur de deuxième et de troisième transformation, particulièrement dans les produits de la forêt, de la mer et de la ferme;
- l'implantation d'entreprises du secteur tertiaire dans les régions périphériques, comme les technologies de communications. Il en existe déjà quelques-unes. Citons la production

<sup>3</sup> Isabelle Haché, « Les doléances du Saguenay–Lac-Saint-Jean », La Presse, 20 février 2005, p. A4.

d'émissions télévisées à Matane, un bureau du *Mouvement Desjardins* pour le traitement des bourses d'études à Gaspé, etc.;

- la mise sur pied d'un gouvernement en ligne à Québec, ce qui représente une occasion sans précédent de développer et consolider des activités gouvernementales en région.

Aucune entreprise ne peut compter uniquement sur la bonne volonté et le dynamisme des personnes sur place. Pour atteindre leurs objectifs, elles travailleront de concert avec les représentants des organismes de la société civile et avec l'État. Dans tous ces domaines, l'apport de l'État et la mise en place de politiques qui assurent un développement durable sont de première importance.

## 12.5 Conditions d'un développement durable : regard vers l'avenir

### 12.5.1 *Le rôle de l'État et de la société civile*

Les grandes orientations politiques des divers gouvernements qui se sont succédé au Québec depuis les quarante dernières années n'ont pas toujours favorisé un développement harmonieux et équitable de tout le territoire québécois. Le modèle de développement utilisé, fondé sur les pôles de croissance, n'a pas toujours donné les résultats escomptés. Les régions dites « ressources » n'ont-elles pas été considérées comme de vulgaires « entrepôts à matières premières » sans vision à long terme?

S'il a sans doute enrichi les grands centres et leurs banlieues, ce modèle a ignoré les régions périphériques. L'État a un rôle fondamental et global à jouer tant dans les régions que dans les centres urbains et il se doit d'intervenir pour permettre aux régions de maintenir un meilleur niveau d'emplois. Un développement territorial solidaire présuppose que nos gouvernements se préoccupent suffisamment de l'avenir des régions en difficulté.

### 12.5.2 *Pour un nouveau modèle de développement régional*

Plusieurs instances concernées souhaitent un nouveau modèle de développement régional. Elles voient l'instauration d'un véritable partenariat entre chercheurs, acteurs et décideurs, qui viserait à vaincre les disparités régionales, tout en cultivant les identités locales. Ce partenariat doit reposer sur une véritable politique de croissance économique et de cohésion sociale pour des territoires aux caractéristiques géographiques, démographiques et économiques différentes de celles des régions centrales. Cette politique doit projeter le dynamisme du Québec dans l'ensemble de son territoire, dont les communautés régionales occupent la majeure partie.

Le déclin des régions et la fragilité des villes mono-industrielles sont un mal structurel dont la cure et la redynamisation ne peuvent se trouver uniquement dans les seules forces locales. Des interventions majeures, ciblées, sont nécessaires, particulièrement dans Rocher-Percé et à Chandler notamment. Il faudra identifier les causes exogènes du déclin régional et local, particulièrement en Gaspésie et afficher une volonté politique d'y affecter des ressources adéquates.

Au préalable, il faudra de nouveaux consensus entre les différents partenaires politiques, économiques et civils interpellés par les crises territoriales, parce que les investissements structurants qui seront requis nécessiteront une adhésion sans équivoque de tous les citoyens. Il y a une conscientisation à susciter à l'échelle du Québec.

Le développement des régions ne doit pas être une obsession stérile et un mal nécessaire, mais un chantier actif, « un projet de société porteur de richesses non seulement pour les régions concernées, mais pour le Québec tout entier ».<sup>3</sup>

### *12.5.3 Rendre la région attrayante*

Le fiasco du projet Gaspésia entache d'abord l'image du Québec, mais encore davantage celle de la Gaspésie et de sa deuxième ville en importance, Chandler. L'usine Gaspésia devait créer 230 emplois permanents et générer des déboursés annuels de 255 M\$ en achats de biens et services. Ce nouveau coup dur accélère la désintégration sociale et économique de cette communauté et rend difficiles la survie et la relance de cette région du Québec.

Malgré tout, l'espoir est encore possible et l'avenir de la ville de Chandler et de la MRC Le Rocher-Percé passe d'abord et avant tout par la mise en place de conditions préalables leur permettant de se relancer et de se diversifier. Il faudra doter le milieu et cette ville des infrastructures, équipements et services de nature à créer un milieu attrayant pour les investisseurs et les travailleurs qualifiés. Il s'agit d'un investissement à long terme pour l'État, mais c'est la condition pour mettre fin au dépeuplement de la Gaspésie, développer les synergies économiques propres aux petites communautés, et relancer économiquement cette région sur de nouvelles bases.

---

<sup>3</sup> Isabelle Haché, « Les doléances du Saguenay-Lac-Saint-Jean », La Presse, 20 février 2005, p. A4.



---

# RECOMMENDATIONS

---



Afin de faciliter la consultation, la Commission a regroupé ici toutes ses recommandations.

La Commission recommande donc :

### **LES FONDS PUBLICS**

- 1 – Qu'un comité parlementaire évalue la raison d'être et le cadre d'action des fonds d'investissement dont les souscriptions sont admissibles à des déductions fiscales, notamment :
  - les objectifs poursuivis par la contribution fiscale
  - la taille autorisée pour un tel fonds
  - la taille et la nature des entreprises éligibles à l'aide financière
  - l'importance des risques assumés
  - la participation des représentants du fonds à la gestion de l'entreprise assistée.
  
- 2 – Que l'État et ses organismes financiers s'abstiennent de participer directement ou indirectement à une entente par laquelle les dépenses discrétionnaires fiscalement admissibles seraient utilisées pour créer une perte dans une société en commandite, à l'avantage d'un partenaire privé.
  
- 3 – Qu'aucun organisme de l'État ne participe à un montage corporatif, fiscal ou financier de nature à transférer à un partenaire privé des attributs fiscaux générés par la participation de l'État.
  
- 4 – Que les représentants d'un organisme de l'État, investisseur dans une entreprise privée, ne jouent aucun rôle de gestion de cette entreprise, mais un rôle d'observateurs seulement.
  
- 5 – Que la gestion des prêts consentis par Investissement Québec soit confiée à une institution financière non gouvernementale et que les rapports sur cette gestion soient accessibles au public.

### **LES RELATIONS DU TRAVAIL SUR LE CHANTIER**

- 6 – Que le gouvernement maintienne le pluralisme syndical dans la Loi R-20.

Que le gouvernement renforce les mécanismes d'application du pluralisme syndical et assure la liberté syndicale qui en découle, en édictant aux articles 94 et 102 de la Loi R-20 : qu'aucune forme de discrimination et d'intimidation, de menace ou contrainte ne puisse être faite auprès d'un salarié ayant pour but ou pour effet de lui nier la liberté de choix syndical ou de le punir pour son exercice, ni ne puisse être faite auprès de quiconque en raison du choix d'affiliation syndicale par un salarié dans le but d'affecter son embauche ou son emploi.

Que ces mesures soient assorties de peines sévères s'inspirant de l'article 115 de la Loi R-20.

- 7 – Que le gouvernement abroge la présomption de vote prévue au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article 32 de la Loi R-20.
- 8 – Que le gouvernement inscrive à la Loi R-20, en s'inspirant des articles 47.2 à 47.6 inclusivement du Code du Travail du Québec, une obligation de représentation syndicale en cas de harcèlement d'un syndiqué.
- 9 – Que soit inscrit à la Loi R-20 que personne ne peut chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou représailles ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié de s'abstenir ou de cesser d'exercer un droit qui lui résulte de la présente Loi.
- 10 – Que l'article 101 prohibe toute forme d'intimidation par quiconque (en plus des situations a), b) et c) déjà prévues), dans tous les mouvements de main-d'œuvre (embauche, promotion, démolition, mise à pied, débauche, répartition du travail et mesure disciplinaire).
- 11 – Que le dernier alinéa de l'article 101 soit modifié pour préciser que le fait pour un employeur d'être l'objet d'intimidation dans le but d'embaucher ou de refuser d'embaucher une personne peut être un motif juste et suffisant de se disculper d'une plainte d'intimidation contre lui.
- 12 – Que l'interdiction d'exercer des mesures discriminatoires ne se limite pas à une association de salariés, mais vise toute personne qui s'y livre et que l'article 102 de la Loi R-20 soit modifié en conséquence.

Que l'article 103 de la Loi R-20 soit modifié pour qu'il soit interdit à quiconque de faire des pressions, des menaces ou du chantage auprès d'un employeur pour l'inciter ou l'empêcher d'embaucher un salarié pour la seule raison que ce dernier ne lui a pas été présenté par l'entremise d'une association de salariés ou du bureau de placement de telle association.

Que soit ajouté à ce chapitre IX de la Loi R-20 que « Toute violation aux articles 102 et 103 est passible des peines prévues à l'article 115 de la Loi R-20. »

Que l'article 105 de la Loi R-20 soit changé pour « Quiconque a un intérêt ».

- 13 – Que la dernière partie du 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 105 se lise comme suit : « ... au moyen d'un avis écrit qu'il doit lui faire parvenir dans les trente jours qui suivent la date à laquelle a eu lieu le fait ou la connaissance du fait dont il se plaint. »

Que les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> alinéas de l'article 105 de la Loi R-20 soient abrogés et changés par une disposition selon laquelle la plainte au ministre doit être référée au Conseil des services essentiels, banc de la construction, qui doit effectuer une médiation-enquête d'urgence, pour ensuite, si le plaignant n'a pas obtenu satisfaction, entendre le litige au mérite et rendre une décision dans les deux jours de la fin de l'enquête. Que les concordances nécessaires soient faites avec les autres alinéas de cet article 105 de la Loi R-20.

Que l'article 107 précité de la Loi R-20 soit modifié pour prévoir :

- que le Conseil puisse ordonner la réintégration du salarié;
- que le Conseil puisse ordonner le paiement d'une indemnité compensatoire;
- que le Conseil puisse ordonner le paiement de dommages exemplaires;
- que le Conseil puisse imposer, s'il y a lieu, une des peines prévues à l'article 115 de la Loi R-20;
- que le Conseil puisse rendre toute ordonnance qu'il juge à propos;
- que le Conseil puisse ordonner la réintégration du salarié à son association.

- 14 – Que le placement syndical et les systèmes de référence soient sérieusement encadrés pour prévenir et éviter l'intimidation et la discrimination sur la base de l'allégeance syndicale.

Que le ministère du Travail mette sur pied, à titre expérimental, pour le placement et la référence de main-d'œuvre, une banque sur Internet de travailleurs de la construction commune à toute l'industrie, syndicats et employeurs.

- 15 – Que soient incluses au Règlement sur la formation et la qualification professionnelles dans l'industrie de la construction (R.R.Q., c. F-5, r.3), les annexes aux conventions collectives sectorielles visant les définitions des occupations exclusives à toute l'industrie de la construction.

- 16 – Que soit consacré le caractère sectoriel de la négociation collective dans l'industrie de la construction en rétablissant la représentativité syndicale sectorielle et ainsi la véritable négociation sectorielle.

Que l'article 42.1 de la Loi R-20 prévoyant le droit de présence et d'intervention de toute association représentative soit maintenu et renforcé, dans son application, par des sanctions sévères en cas d'inobservance.

Que participent à ces négociations, à titre d'intervenants, un représentant de la Corporation des maîtres électriciens du Québec et un représentant de la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec, y compris les négociations relatives à l'établissement d'une structure et de modalités de négociation.

- 17 – Que la Loi R-20 soit modifiée afin que les matières énoncées aux paragraphes 1<sup>er</sup> à 5<sup>e</sup> de l'article 61.1 deviennent la responsabilité des associations sectorielles.

Que demeurent obligatoires et communes aux conventions collectives de tous les secteurs les matières énoncées aux paragraphes 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> de l'article 61.1 de la Loi R-20.

Que participent à ces négociations des clauses communes, à titre d'intervenants, un représentant de la Corporation des maîtres électriciens du Québec et un représentant de la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec.

18 – Que les obligations des délégués de chantier énoncées aux articles 86 et 87 de la Loi R-20 soient assorties de sanctions sévères en cas d’infraction.

Que le délégué possède une formation certifiée par une autorité reconnue par le ministère du Travail.

Que la CSST désigne des membres de son personnel en nombre suffisant selon la taille du chantier, pour agir, à ses frais, comme représentants à la prévention.

## LA PRODUCTIVITÉ

19 – Que l’État établisse un programme public d’attribution des contrats dans tout projet industriel qu’il finance, comme condition de son aide financière.

## LES GRANDS PROJETS

20 – Que, pour fins de financement public, le gouvernement définisse « grand projet » comme étant un projet de construction dont la réalisation exigera des dépenses d’immobilisation d’au moins 250 millions en dollars constants et qu’il modifie en conséquence les articles 60.2 et 60.3 de la Loi R-20.

21 – Qu’un comité d’experts indépendants, spécialisés dans le genre d’ouvrage projeté, soit constitué avant toute décision d’injecter des fonds publics importants pour la réalisation d’un grand projet;

Que ce comité se prononce sur l’estimation des coûts et la viabilité du projet suivant les études, ententes et dossier de définition qui pourront lui être soumis et puisse obtenir une assistance technique et administrative à cette fin;

Qu’avant la décision d’engager des fonds publics, l’opinion des membres de ce comité soit rendue publique.

22 – Que les organismes de financement de l’État s’abstiennent d’investir dans un grand projet privé, lorsque la propriété de l’entreprise n’est pas majoritairement contrôlée par un ou des promoteurs opérateurs.

23 – Que le gouvernement reconnaisse la nécessité de flexibilité et d’ajustement local des conditions de travail sur les grands chantiers par la négociation locale d’une entente particulière qui respecte l’esprit et la lettre de la convention collective pertinente et qui implique l’association sectorielle d’entrepreneurs et l’entrepreneur visé, le maître d’œuvre, le syndicat, l’union ou la section locale et qu’il modifie en conséquence les articles 60.2, 1<sup>er</sup> alinéa et 60.3 de la Loi R-20.

24 – Que soit obligatoirement créé par le responsable de l'ensemble des travaux, dès l'annonce d'un projet de grand chantier de construction, un groupe désigné comme « Groupe de coordination des relations du travail » pour assurer la gouvernance des ententes particulières s'il en est, la planification, la gérance des conflits de compétence et l'organisation du travail, pendant toute sa durée; que, sur ce groupe, soient représentés le maître d'œuvre, l'association sectorielle d'entrepreneurs et les entrepreneurs impliqués, les syndicats, unions ou sections locales concernés et le donneur d'ouvrage, s'il n'est pas le maître d'œuvre.

Que soit membre du Groupe de coordination des relations du travail sur un grand chantier, un responsable des relations du travail à l'emploi du donneur d'ouvrage sur ce chantier.

25 – Que toute entente locale sur un grand chantier soit entérinée par le Groupe de coordination des relations du travail sur ce chantier et consignée par écrit sous la signature de représentants autorisés.

26 – Que soit reconnu au donneur d'ouvrage le droit de fermer un chantier en tout ou en partie pour une période limitée, sans être pénalisé et sans que les contrats d'entreprise conclus ne soient résiliés.

27 – Que le Groupe de coordination des relations du travail décide, pour les grands chantiers, de l'assignation de toutes les tâches de manutention à être effectuées sur ce grand chantier.

---

# ANNEXES

---



---

<b>Annexe 1</b>	
Décrets du gouvernement concernant la Commission d'enquête	<b>285</b>
<b>Annexe 2</b>	
Règles de procédure (versions française et anglaise)	<b>295</b>
<b>Annexe 3</b>	
Extraits du plumitif	<b>305</b>
<b>Annexe 4</b>	
Liste des pièces déposées à l'audience	<b>309</b>
<b>Annexe 5</b>	
Évolution de la situation de l'emploi dans la MRC Le Rocher-Percé	<b>327</b>

---





## DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

7 AVR. 2004

NUMÉRO 342-2004

CONCERNANT la constitution d'une commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

—oooOooo—

ATTENDU QUE la Société générale de financement (Rexfor), Tembec et le Fonds de solidarité FTQ ont créé une société en commandite appelée la Société Papiers Gaspésia, en vue de moderniser l'usine de papier de Chandler en Gaspésie;

ATTENDU QUE les investissements financiers publics québécois dans le projet sont, respectivement, de 140 000 000 \$ en capital-actions pour la Société générale de financement (Rexfor), de 145 000 000 \$ en prêts pour Investissement Québec et de 58 000 000 \$ en subvention pour Inno-Pap;

ATTENDU QUE les coûts initialement prévus en 2001 pour ce chantier s'établissaient à 497 000 000 \$ et que le projet a enregistré une augmentation de coûts de l'ordre de 265 000 000 \$, soit une hausse de 53 % et un retard de sept mois sur l'échéancier prévu;

ATTENDU QUE ces dépassements de coûts ont réduit les perspectives de rentabilité du projet d'investissement et que la Société Papiers Gaspésia a dû se placer sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (L.R.C. 1985, c. C-36);

ATTENDU QU'il est opportun de faire la lumière, d'une part, sur le processus d'estimation initial des coûts et, d'autre part, sur les événements et les facteurs qui ont conduit aux retards par rapport à l'échéancier prévu ainsi qu'à l'augmentation importante des dépenses au chantier de la Société Papiers Gaspésia;

ATTENDU QUE la gestion des fonds publics est mise en cause par des dépassements importants de coûts qui ont miné un projet majeur de relance économique en Gaspésie;

ATTENDU QU'il importe de connaître l'ensemble des causes qui ont pu entraîner les dépassements importants des coûts et les retards dans l'échéancier de ce projet;

c.c. : Jean Pronovost, Pierre Hamelin,  
Yvon Boudreau, Louis Gilles Picard,  
Jacques Ouimet, André Lachance et  
Classement + *Bis. Thériault*

342-2004

ATTENDU QU'il est de la volonté du gouvernement de faire en sorte que toute la lumière soit faite, en toute indépendance et transparence et, à cette fin, de mettre sur pied une commission d'enquête;

ATTENDU QUE, conformément à l'article 1 de la Loi sur les commissions d'enquête (L.R.Q., c. C-37), le gouvernement, lorsqu'il juge à propos de faire faire une enquête sur la gestion de quelque partie des affaires publiques, peut, par une commission émise à cette fin, nommer un ou plusieurs commissaires pour conduire cette enquête;

ATTENDU QU'il est opportun que soit décrétée la tenue d'une enquête en vertu de la Loi sur les commissions d'enquête et que des commissaires soient nommés pour conduire celle-ci;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du ministre du Développement économique et régional et de la Recherche et du ministre du Travail :

QUE, conformément à l'article 1 de la Loi sur les commissions d'enquête (L.R.Q., c. C-37), soit constituée une commission d'enquête dont le mandat est :

- a) d'analyser le mode d'estimation des coûts du projet de la Société Papiers Gaspésia, compte tenu des méthodes habituellement utilisées;
- b) d'analyser le mode de gestion du chantier et le processus décisionnel au sein de la Société Papiers Gaspésia au regard des modes usuels de gestion de ce type de chantier;
- c) de vérifier si l'utilisation des fonds publics a été conforme à l'affectation prévue;
- d) d'évaluer les modalités de contrats des entrepreneurs et de tout autre intervenant de ce chantier et le respect des clauses contractuelles par ceux-ci;
- e) d'examiner la productivité des travailleurs de la construction impliqués dans ce chantier par rapport aux standards reconnus de cette industrie pour ce type de chantier et l'augmentation des coûts de main-d'œuvre de ceux-ci;
- f) d'examiner et de commenter l'ensemble des processus régissant les intervenants sur ce chantier, notamment les entrepreneurs, les travailleurs de la construction et leurs représentants et le gestionnaire du chantier, au regard du cadre législatif et réglementaire de ce secteur de la construction;
- g) de formuler, à partir des constats réalisés au cours de l'enquête, des recommandations au gouvernement sur d'éventuels correctifs à appliquer à l'égard de la gestion et des relations de travail et d'affaires sur les grands chantiers;

342-2004

QUE monsieur Robert Lesage, juge de la Cour supérieure à la retraite, préside cette commission d'enquête;

QUE cette commission d'enquête soit formée des commissaires suivants :

- monsieur Jean Barussaud, vice-président exécutif, Pluralité inc.;
- monsieur Eugène Bouchard, président, Gaspalg inc.;
- monsieur Jean Sexton, professeur titulaire au Département de relations industrielles, Université Laval;

QUE monsieur Robert Lesage reçoive des honoraires de 1 100 \$ par jour travaillé pour un minimum de 8 heures de travail par jour pour agir comme président de cette commission d'enquête;

QUE monsieur Jean Barussaud reçoive des honoraires de 800 \$ par jour travaillé pour un minimum de 8 heures de travail par jour pour agir comme commissaire de cette commission d'enquête;

QUE monsieur Jean Sexton reçoive des honoraires de 800 \$ par jour travaillé pour un minimum de 8 heures de travail par jour pour agir comme commissaire de cette commission d'enquête, lesquels ne devront pas constituer un cumul de revenus en provenance du secteur public québécois;

QUE monsieur Eugène Bouchard reçoive des honoraires de 725 \$ par jour travaillé pour un minimum de 8 heures de travail par jour pour agir comme commissaire de cette commission d'enquête, ces honoraires correspondant à ceux devant être octroyés à monsieur Bouchard pour occuper ce poste, desquels a été déduit l'équivalent de la moitié de la rente de retraite qu'il reçoit actuellement pour ses années de service dans le secteur public québécois;

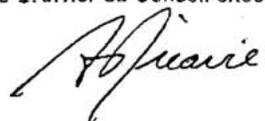
QUE le président et les commissaires de cette commission d'enquête soient remboursés pour les frais de voyage et de séjour occasionnés par l'exercice de leurs fonctions conformément aux règles applicables aux membres d'organismes et arrêtées par le gouvernement par le décret numéro 2500-83 du 30 novembre 1983 compte tenu des modifications qui y ont été ou qui pourront y être apportées;

342-2004

QUE les frais relatifs à la rémunération du personnel de cette commission d'enquête ainsi qu'au paiement des honoraires professionnels soient payés à même le fonds consolidé du revenu et que les autres frais émargent au budget du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche;

QUE cette commission d'enquête soit tenue de compléter ses travaux et de soumettre son rapport au gouvernement au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2004.

Le Greffier du Conseil exécutif





## DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

8 SEP. 2004

NUMÉRO 844-2004 CONCERNANT la prolongation du mandat de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

---oooOooo---

ATTENDU QUE par le décret n° 342-2004 du 7 avril 2004, le gouvernement a constitué une commission d'enquête, ci-après nommée la Commission, visant à faire la lumière, d'une part, sur le processus d'estimation initial des coûts et d'autre part, sur les événements et les facteurs qui ont conduit à des retards et à un dépassement important des dépenses au chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler en Gaspésie;

ATTENDU QUE la Commission est tenue de compléter ses travaux et de soumettre son rapport au gouvernement au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2004;

ATTENDU QUE la recherche et l'obtention par la Commission de toute l'information utile et nécessaire à l'enquête entraîne des délais additionnels et qu'il lui sera impossible de compléter ses travaux de même que de soumettre son rapport dans le délai imparti afin de compléter son mandat à la date prévue;

ATTENDU QU'il y a lieu d'accorder la prolongation demandée;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation de la ministre du Développement économique et régional et de la Recherche et du ministre du Travail:

QUE la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler soit tenue de soumettre un rapport d'étape le 1<sup>er</sup> novembre 2004 et qu'elle soit tenue de compléter ses travaux et soumettre son rapport final le 28 février 2005;

844-2004

QUE le mandat de la Commission ainsi que les désignations, conditions et autres modalités prévus au décret n° 342-2004 du 7 avril 2004 demeurent inchangés;

QUE le décret n° 342-2004 du 7 avril 2004 soit modifié en conséquence.

Le Greffier du Conseil exécutif



**DÉCRET****GOVERNEMENT DU QUÉBEC****NUMÉRO 147-2005****23 FEV. 2005**

CONCERNANT la prolongation de la durée du mandat de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

--0000000--

ATTENDU QUE, par le décret n° 342-2004 du 7 avril 2004, le gouvernement a constitué la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler (la « Commission »), visant à faire la lumière, d'une part, sur le processus d'estimation initial des coûts et d'autre part, sur les événements et les facteurs qui ont conduit à des retards et à un dépassement important des dépenses au chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler en Gaspésie, et que la Commission était tenue de compléter ses travaux et de soumettre son rapport au gouvernement au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2004;

ATTENDU QUE, par le décret n° 844-2004 du 8 septembre 2004, la durée du mandat de la Commission a été prolongée jusqu'au 28 février 2005;

ATTENDU QUE la Commission a complété ses audiences publiques le 17 février 2005;

ATTENDU QUE la Commission a besoin d'une période additionnelle pour rédiger et soumettre son rapport final;

ATTENDU QUE la Commission dispose des ressources financières nécessaires pour compléter ses travaux;

ATTENDU QU'il y a lieu de prolonger à nouveau la durée du mandat de la Commission;

147-2005

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du ministre de Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et du ministre du Travail :

QUE la durée du mandat de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler soit prolongée de nouveau et que la Commission soit tenue de compléter ses travaux et de soumettre son rapport final au plus tard le 30 avril 2005;

QUE le mandat de la Commission ainsi que les désignations, conditions et autres modalités prévus au décret n° 342-2004 du 7 avril 2004 demeurent inchangés;

QUE les décrets n°s 342-2004 du 7 avril 2004 et 844-2004 du 8 septembre 2004 soient modifiés en conséquence.

Le Greffier du Conseil exécutif





## DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 402-2005

CONCERNANT la prolongation de la durée du mandat de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

27 AVR. 2005

—oooOooo—

ATTENDU QUE, par le décret n° 342-2004 du 7 avril 2004, modifié par les décrets n°s 844-2004 du 8 septembre 2004 et 147-2005 du 23 février 2005, le gouvernement a constitué la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler (la « Commission »), visant à faire la lumière, d'une part, sur le processus d'estimation initial des coûts et d'autre part, sur les événements et les facteurs qui ont conduit à des retards et à un dépassement important des dépenses au chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler en Gaspésie, et que la Commission était tenue de compléter ses travaux et de soumettre son rapport au gouvernement au plus tard le 30 avril 2005;

ATTENDU QUE la Commission a besoin d'une période additionnelle pour compléter et soumettre son rapport final;

ATTENDU QUE la Commission dispose des ressources financières nécessaires pour compléter ses travaux;

ATTENDU QU'il y a lieu de prolonger à nouveau la durée du mandat de la Commission;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du ministre de Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et du ministre du Travail :

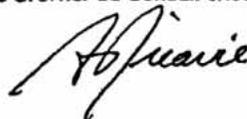
c.c. GDemers, AFortin, YBoudreau, LGPicard,  
JQuimet, ALachance, classement  
-1111-1111-

402-2005

QUE le décret n° 342-2004 du 7 avril 2004, modifié par les décrets n° 844-2004 du 8 septembre 2004 et 147-2005 du 23 février 2005, soit de nouveau modifié par le remplacement dans le premier alinéa du dispositif de « 30 avril 2005 » par « 11 mai 2005 »;

QUE le mandat de la Commission ainsi que les désignations, conditions et autres modalités prévus au décret n° 342-2004 du 7 avril 2004 demeurent inchangés.

Le Greffier du Conseil exécutif



## RÈGLES DE PROCÉDURE (VERSION FRANÇAISE)

### DÉFINITIONS

1. Sauf indication contraire, les mots suivants signifient :
  - a) « avocats » : l'un ou l'autre des avocats retenus par la Commission pour l'assister dans ses travaux ou participer à l'Enquête en son nom;
  - b) « commissaire » : l'une des personnes nommées par le décret 342-2004 du gouvernement du Québec pour conduire l'enquête de la Commission, y compris son président;
  - c) « Commission » : la commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler constituée par le décret du gouvernement du Québec portant le numéro 342-2004 en date du 7 avril 2004;
  - d) « Enquête » : l'instruction conduite en audience par la Commission dans l'exécution de son mandat, y compris toute audition d'un participant et les procédures s'y rattachant;
  - e) « intervenant » : une personne ou un organisme qui est en mesure d'apporter des renseignements, de fournir une opinion ou d'attester un document et dont le statut d'intervenant a été reconnu utile par la Commission;
  - f) « participant » : une personne ou un organisme qui possède un intérêt direct dans les travaux de la Commission et dont le statut de participant a été reconnu à ce titre par celle-ci;
  - g) « questionnaire » : la liste de questions préparée par les avocats de la Commission, auxquelles doit répondre un témoin, par écrit, préalablement à l'audience où il est convoqué.

### DEMANDE DE RECONNAISSANCE D'UN STATUT

2. La personne ou l'organisme qui désire obtenir le statut de participant ou d'intervenant présente une demande écrite à la Commission.
3. Cette demande indique :
  - a) le nom, l'adresse et, s'il en est, les numéros de téléphone et de télécopieur et l'adresse de courriel du requérant;
  - b) la nature de l'intérêt du requérant dans les travaux de la Commission;

- c) la contribution que le requérant est susceptible d'apporter aux travaux de la Commission;
  - d) le statut recherché et les motifs justifiant une telle demande;
  - e) l'identité et les coordonnées de l'avocat qui représente le requérant, le cas échéant.
4. La demande est accompagnée de la déclaration du requérant ou de son représentant autorisé à l'effet que le requérant a pris connaissance des règles de procédure de la Commission et qu'il s'engage à les respecter.
  5. Aucun mémoire ne sera considéré.
  6. La Commission peut accorder ou refuser à une personne ou un organisme le statut de participant ou d'intervenant. Elle peut déterminer les conditions particulières applicables à sa participation ou son intervention aux audiences.
  7. La Commission peut, pour tout motif qu'elle juge suffisant, révoquer le statut d'un participant ou d'un intervenant ou modifier les conditions particulières qui lui sont applicables.

## **CONFIDENTIALITÉ**

8. Les avocats de la Commission peuvent, par engagement qu'ils contractent avec une personne, assurer la confidentialité d'une preuve documentaire ou matérielle ou d'une information obtenue de cette personne tant qu'il n'y sera pas fait référence au cours des audiences de la Commission.
9. Les participants, les témoins ainsi que, le cas échéant, leurs avocats, qui obtiennent d'un avocat de la Commission ou d'une personne en son nom, communication d'une preuve documentaire ou matérielle ou d'une information, doivent sur demande s'engager par écrit à ne l'utiliser qu'aux fins de l'enquête, à la garder confidentielle jusqu'au moment où il y sera fait référence au cours de l'audience et à respecter toutes conditions additionnelles qui peuvent leur être demandées par les avocats de la Commission.

## **DROIT À L'AVOCAT**

10. Tout participant, intervenant ou témoin a le droit d'être assisté ou représenté par un avocat.

## **TÉMOIGNAGE**

11. Toute personne appelée à témoigner dépose auprès de la Commission, dans le délai fixé par elle, un témoignage écrit répondant directement au questionnaire qui lui est transmis avec ou préalablement à sa convocation, en déclarant solennellement que les réponses données sont véridiques.

12. Ce témoignage écrit peut être communiqué par la Commission aux participants, aux conditions qu'elle détermine. Le déposant en est prévenu. Toute transmission demeure confidentielle jusqu'à l'audience.
13. À l'audience, le témoin est appelé à déclarer solennellement que son témoignage écrit a été rédigé par lui ou sous sa direction et que, au meilleur de sa connaissance, les renseignements y figurant sont véridiques.
14. La Commission peut admettre en preuve un témoignage écrit attesté sous forme de déclaration solennelle hors de l'audience.
15. La Commission peut entendre comme témoin une personne à qui un questionnaire n'a pas été transmis.
16. Seuls les avocats de la Commission convoquent les témoins. Les témoins peuvent être convoqués plus d'une fois.
17. Les participants et les intervenants sont invités à communiquer dès que possible aux avocats de la Commission les nom et adresse de tout témoin qu'ils estiment devoir être entendu, avec les renseignements pertinents et les détails disponibles sur son témoignage, ainsi que copie de tous les documents que ce témoin est susceptible de produire s'il y a lieu.
18. Toute personne peut demander à la Commission l'autorisation de témoigner. Cette demande énonce le nom et l'adresse de la personne, contient un résumé de son témoignage et en énonce la pertinence.
19. Les avocats de la Commission ont toute latitude pour refuser de convoquer un témoin ou de présenter une preuve suggérée. Un participant peut alors demander à la Commission une ordonnance exigeant la convocation de ce témoin ou la production de cette preuve. La demande doit être formulée par écrit, indiquer le nom et l'adresse du témoin et fournir un résumé de son témoignage ou les raisons pour lesquelles on ne le fournit pas. La demande doit être accompagnée d'une copie de tout document que le témoin a l'intention de produire devant la Commission. Si les commissaires jugent que le témoignage ou la preuve est utile, les avocats de la Commission convoquent alors le témoin ou présentent la preuve.

## **CONDUITE DE L'INTERROGATOIRE**

20. À l'audience, le témoin dépose sous forme d'affirmation solennelle comme suit :
  - 20.1 L'un des avocats de la Commission interroge le témoin en premier. À moins d'instruction contraire du commissaire-président, les avocats de la Commission peuvent lui poser des questions suggestives;
  - 20.2 Seuls les participants peuvent ensuite contre-interroger le témoin dans la mesure de leurs intérêts et dans le cadre du mandat de la Commission;

- 20.3 L'ordre du contre-interrogatoire est déterminé par le commissaire-président;
  - 20.4 Avec l'autorisation du commissaire-président, l'avocat d'un témoin peut aussi contre-interroger un témoin;
  - 20.5 Avec la permission du commissaire-président et aux conditions prescrites par celui-ci, un intervenant pourra contre-interroger un témoin sur son témoignage;
  - 20.6 Les avocats de la Commission peuvent ré-interroger le témoin de nouveau après le contre-interrogatoire;
  - 20.7 Les commissaires, avec l'accord du commissaire-président, peuvent en tout temps poser des questions à un témoin.
21. Les dépositions recueillies à l'audience sont enregistrées par sténographie, sténotypie, enregistrement mécanique ou tout autre système fiable choisi par la Commission.

## **PREUVE**

22. La Commission n'est pas tenue aux règles de preuve judiciaires.
23. À moins d'ordonnance contraire, la preuve est présentée par les avocats de la Commission. Un participant qui a transmis avant l'audience une preuve documentaire ou matérielle pertinente aux avocats de la Commission peut l'utiliser lors du contre-interrogatoire d'un témoin et elle est alors versée au dossier; le commissaire-président adjuge préalablement sur la pertinence de cette preuve.
24. Toute preuve documentaire ou matérielle versée au dossier est identifiée par un numéro séquentiel. Ce numéro est utilisé pour la durée de l'Enquête.
25. Les pièces versées au dossier sont classées sous la cote E. Par exception, celles versées lors d'une audience à huis clos ou celles frappées d'une ordonnance de non-divulgarion, de non-publication ou de non-diffusion sont classées sous la cote C.
26. Une copie de l'enregistrement des audiences publiques et copie des pièces classées sous la cote E peut être consultée si disponible. Une copie sur support papier des dépositions ou des pièces, ou sur support informatique si réalisable, peut être obtenue sur paiement des frais.
27. Seule la Commission, aux conditions qu'elle détermine, peut autoriser l'accès aux dépositions faites lors des audiences tenues à huis clos ou à celles frappées d'une ordonnance de non-divulgarion, de non-publication ou de non-diffusion et aux pièces classées sous la cote C.

## **AUDIENCES ET BON ORDRE**

28. Les audiences de la Commission sont publiques sauf si celle-ci ordonne de les tenir à huis clos.

29. La Commission détermine l'identité des personnes autorisées à assister à ses audiences à huis clos ainsi que, le cas échéant, les conditions particulières applicables à chacune de ces personnes.
30. La Commission peut rendre une ordonnance de non-divulgence, de non-publication ou de non-diffusion relativement à tout témoignage, élément de preuve ou intervention.
31. La Commission fixe la date, l'heure et le lieu de ses audiences et en donne avis dans les journaux tel que prévu par la Loi sur les commissions d'enquête (L.R.Q., c. C-37).
32. Tout ce qui porte atteinte au décorum et au bon ordre de l'audience est interdit.
33. À l'audience, le commissaire-président décide de toute question procédurale après consultation des autres commissaires présents. Il prononce les ordonnances qui s'imposent.
34. Le commissaire-président peut exiger qu'une demande soit formulée par écrit, appuyée d'une déclaration solennelle et réponde à toute condition qu'il juge appropriée dans le délai qu'il détermine.

## **COUVERTURE MÉDIATIQUE**

35. Aucun reportage ni entrevue n'a lieu dans la salle pendant l'audience.

## **MODIFICATION**

36. La Commission peut modifier les présentes règles de procédure après avoir donné aux participants l'occasion de faire valoir leurs observations à cet égard.
37. La Commission peut écarter l'une ou l'autre des présentes règles ou partie de règle lorsque les fins de la justice le requièrent.

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec maîtresse Isabelle Choquette à l'adresse suivante :

Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia  
Greffes de la commission  
Édifice H  
875, Grande Allée Est, RC 18  
Québec (Québec) G1R 4Y8  
Téléphone : (418) 528-9907  
Télécopieur : (418) 528-0794  
Courriel: [isabelle.choquette@cespg.gouv.qc.ca](mailto:isabelle.choquette@cespg.gouv.qc.ca)

## RÈGLES DE PROCÉDURE (VERSION ANGLAISE)

### DEFINITIONS

1. Unless otherwise provided, the following words mean :
  - a) «Counsels»: either one of the counsels retained by the Commission to assist it in its works or participate to the Inquiry on its behalf;
  - b) «Commission»: the commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler, established by Order in council number 342-2004 of the Quebec government, dated April 7th, 2004;
  - c) «Commissioner»: one of the persons appointed by Order in council 342-2004 of the Quebec government to lead the inquiry of the Commission, including its president;
  - d) «Inquiry»: the proceedings conducted during the hearings by the Commission in the execution of its mandate, including any pleading by a participant and the proceedings related thereto;
  - e) «intervenor»: a person or body able to bring forward information or provide opinions, or to establish the authenticity of a document, and that has been granted standing as an intervenor by the Commission;
  - f) «participant» : a person or body that has a direct interest in the works of the Commission and that has been granted standing as a participant by the Commission;
  - g) «questionnaire»: the list of questions prepared by Commission Counsels and that a witness has to answer in writing prior to the hearing at which he has been summoned to appear.

### APPLICATION TO BE GRANTED STANDING

2. A person or body wishing to be granted standing as participant or intervenor must file a written application with the Commission.
3. The application must state :
  - a) the name, address and, as the case may be, telephone and fax numbers and e-mail address of the applicant;
  - b) the nature of the interest of the applicant in the works of the Commission;

- c) the contribution that the applicant may bring to the works of the Commission;
  - d) the standing sought by the applicant and the reasons justifying such an application;
  - e) the name of the counsel, if any, representing the applicant, together with said counsel's address, telephone number, fax number and e-mail address.
4. The application shall be filed together with a declaration of the applicant or its authorized representative stating that the applicant is aware of the rules of procedure of the Commission and agrees to abide by these rules.
  5. No written brief will be taken into consideration.
  6. The Commission may grant or deny to a person or body standing as participant or intervenor. The Commission may also determine conditions specific to that person's or body's participation or intervention in the hearings.
  7. The Commission may, for any cause that it deems sufficient, revoke the standing granted to a participant or intervenor or modify the specific conditions which apply to a participant or intervenor.

## **CONFIDENTIALITY**

8. Commission Counsels may undertake with a person to ensure the confidentiality of physical or documentary evidence obtained from such a person so long as it will not be referred to during the hearings of the Commission.
9. Participants, witnesses, as well as their lawyers, if any, who obtain from Commission Counsels or from another person acting on behalf of same, communication of physical or documentary evidence or information, shall upon request undertake in writing to use such evidence or information solely for the purpose of the Inquiry, to keep it confidential until it is referred to during the hearings and to comply with any additional condition that may be requested by Commission Counsels.

## **RIGHT TO BE REPRESENTED BY COUNSEL**

10. Any participant, intervenor or witness has the right to be assisted or represented by counsel.

## **TESTIMONIES**

11. Any person called to testify shall file with the Commission, before the date it has set, a written testimony, answering directly to the questionnaire that is forwarded to said person with or prior to the summons to appear, in the form of a solemn declaration to the effect that the answers provided are true and accurate.

12. This written testimony may be communicated by the Commission to the participants under the conditions it determines. The witness shall be advised of such a communication. Any such communication shall remain confidential until the hearing.
13. At the hearing, the witness shall be asked to make a solemn declaration that the written testimony has been drafted by himself or under his direction and that, to the best of his knowledge, the information provided therein is true and accurate.
14. The Commission may receive into evidence a written testimony made out of a hearing if in the form of a solemn declaration.
15. The Commission may hear as witness a person to whom a questionnaire has not been provided.
16. Commission Counsels only may call witnesses. Witnesses may be called more than once.
17. Participants and intervenors are encouraged to provide Commission Counsels, at the earliest opportunity, with the name and address of any witness whom they believe should be heard, together with relevant information and available details on the testimony expected from such witness, as well as copies of all documents that the witness may submit as evidence.
18. Any person may apply to the Commission for the authorization to testify. This application shall indicate the name and address of the person, along with a summary of the testimony and a statement on its relevance.
19. Commission Counsels have complete discretion to refuse to call a witness or to present a suggested evidence. A participant may then apply to the Commission for an order that such witness be called or such evidence be presented. This application must be made in writing, indicate the name and address of the witness and give a summary of his testimony or the reasons for not providing it. A copy of any document which the witness intends to file as evidence must be attached to such an application. If the Commissioners are satisfied that the testimony or evidence is useful, Commission Counsels must then call the witness or present the evidence.

## **PROCESS**

20. At the hearing, the witness shall testify by way of solemn affirmation as follows :
  - 20.1 One of Commission Counsels will first examine the witness. Except as otherwise directed by the presiding Commissioner, Commission Counsels may ask leading questions to the witness;
  - 20.2 Only the participants may then have the opportunity to cross-examine the witness to the extent of their interest and within the mandate of the Commission;
  - 20.3 The order of cross-examination is determined by the presiding Commissioner;

- 20.4 With the permission of the presiding Commissioner, counsel to a witness may also cross-examine the witness;
  - 20.5 With the permission of the presiding Commissioner and under the conditions he determines, an intervenor may cross-examine the witness on his testimony;
  - 20.6 Commission Counsels may re-examine the witness after the cross-examination;
  - 20.7 With the consent of the presiding Commissioner, the Commissioners may ask questions to the witness at any time.
21. Witnesses' depositions at the hearings are recorded by stenography, stenotypy or mechanically or by any other reliable means selected by the Commission.

## **THE EVIDENCE**

22. The Commission is not bound by the rules of evidence prevailing in a court of law.
23. Unless otherwise ordered by the Commission, all evidence is submitted by Commission Counsels. A participant who has transmitted, prior to a hearing, relevant physical or documentary evidence to Commission Counsels may use it during the cross-examination of a witness. Such evidence is then entered into the record. The presiding Commissioner shall first rule on the relevance of such evidence.
24. All documentary or physical evidence filed into the record shall be identified by a sequential number, which shall be used throughout the Inquiry.
25. All exhibits filed into the record shall be marked with the letter "E". As an exception, exhibits filed during an in camera hearing or for which a non-disclosure, a non-publication or a non-communication order has been issued, shall be marked with the letter "C".
26. If available, a copy of the transcript of public hearings and of exhibits marked with the letter "E" may be consulted. A hard copy of the witnesses' depositions or of the exhibits, or in a computerized format, if feasible, may be obtained on payment of the requested cost.
27. Only the Commission, under the conditions it determines, may authorize access to witnesses' depositions made during in camera hearings or during hearings with regard to which a non-disclosure, a non-publication or a non-communication order has been issued and to exhibits marked with the letter "C".

## **HEARING AND DECORUM**

28. The hearings of the Commission are public, unless the Commission orders that they be held in camera.
29. The Commission determines who are the persons authorized to attend in camera hearings and, if applicable, the specific conditions under which each of these persons may attend such hearings.

30. The Commission may issue an order prohibiting the disclosure, publication or communication of any testimony, part of the evidence or intervention.
31. The Commission sets the dates, hours and places of its hearings and publishes a notice of same in newspapers in accordance with the Act respecting public inquiry commissions (R.S.Q. C-37).
32. Anything which may detract from proper decorum and order of a hearing is prohibited.
33. During a hearing, the presiding Commissioner rules on any question of procedure after consultation with the other Commissioners then present. He issues the appropriate orders.
34. The presiding Commissioner may require that an application be submitted in writing, supported by a solemn declaration and that it be in compliance with any condition that he considers appropriate within a time limit he determines.

### **MEDIA COVERAGE**

35. No media interviews or reporting will be allowed in the room where the Commission sits while a hearing is under way.

### **MODIFICATION**

36. The Commission may modify the present rules of procedure after having given to the participants the opportunity to submit their comments in that regard.
37. The Commission may do away with either one of these rules, in whole or in part, if the interest of justice so dictates.

For more information, please contact maître Isabelle Choquette at the following address :

Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia  
Grefte de la commission  
Édifice H  
875, Grande Allée Est, RC 18  
Québec (Québec) G1R 4Y8  
Téléphone : (418) 528-9907  
Télécopieur : (418) 528-0794  
Courriel: [isabelle.choquette@cespg.gouv.qc.ca](mailto:isabelle.choquette@cespg.gouv.qc.ca)

## PLUMITIF (extraits)

### DEMANDES DE STATUT ET DÉCISIONS

- 2004 09 29 1. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de Tembec Industries inc. et pièces justificatives et décision du 29 septembre 2004 lui accordant le statut de participant.
- 2004 09 29 2. Demande de reconnaissance d'un statut de participant du Conseil conjoint de la Fédération des travailleurs du Québec et FTQ-construction et décision leur accordant le statut de participant dans la mesure où les privilèges s'y rattachant sont exercés par elles d'une voix unique.
- 2004 09 29 3. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de la CSN-construction et décision lui accordant le statut de participant.
- 2004 10 07 4. Demande de reconnaissance d'un statut de participant du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec et décision lui accordant le statut de participant.
- 2004 10 07 5. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de l'Association de la construction du Québec et décision lui accordant le statut de participant, conditionnellement à ce qu'elle produise la déclaration exigée par l'article 4 des R.P.C.E.S.P.G.\* (Déclaration produite le 19 octobre 2004).
- 2004 10 07 6. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de la Société générale de financement du Québec et de SGF Rexfor inc. et décision leur accordant le statut de participant, dans la mesure où elles exercent leurs droits d'une voix unique.
- 2004 10 07 7. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de Papiers Gaspésia, société en commandite et décision lui accordant le statut de participant.
- 2004 10 07 8. Demande de reconnaissance d'un statut d'intervenant de l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec et décision lui accordant le statut d'intervenant, limitant toutefois son intervention aux normes législatives et réglementaires touchant les chantiers d'importance en matière de relations du travail.
- 2004 10 07 9. Demande de reconnaissance d'un statut d'intervenant de la Corporation des entrepreneurs généraux du Québec et décision lui accordant le statut d'intervenant, limitant toutefois son intervention à l'impact auprès des entrepreneurs du régime particulier de relations du travail de l'industrie de la construction du Québec.
- 2004 10 19 10. Demande de reconnaissance d'un statut de participant du Conseil provincial du Québec des métiers de la construction (international) et décision rendue en audience lui accordant le statut de participant, à condition que le requérant

\* R.P.C.E.S.P.G. : Règles de procédure de la Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia

n'agisse pas comme porte-parole du Conseil conjoint de la fédération des travailleurs du Québec.

- 2004 10 19 11. Demande de reconnaissance d'un statut de participant de la CSD-Construction et décision rendue en audience lui accordant le statut de participant.
- 2004 12 03 12. Demande de reconnaissance d'un statut de participant du Syndicat québécois de la construction et décision rendue en audience lui accordant un statut d'intervenant, conditionnellement à ce qu'il produise la déclaration exigée par l'article 4 R.P.C.E.S.P.G. (Déclaration produite le 7 décembre 2004)
- 2004 12 03 13. Demande de reconnaissance d'un statut d'intervenant d'Investissement Québec et décision rendue en audience lui accordant un statut d'intervenant.

### AVIS PUBLICS

- 2004 10 10 1. Avis public paru dans le journal le Gaspé Spec annonçant le début des audiences publiques de la Commission le 19 octobre 2004, au Palais de justice de Percé.
- 2004 10 14 2. Avis public paru dans le journal le Pharillon annonçant le début des audiences publiques de la Commission le 19 octobre 2004, au Palais de justice de Percé.
- 2004 10 14 3. Avis public paru dans le journal le Havre annonçant le début des audiences publiques de la Commission le 19 octobre 2004, au Palais de justice de Percé.

### LISTE DES TÉMOINS PAR ORDRE DE COMPARUTION

- 2004 10 19, 20 et 21  
et 2004 12 07 1. M. Denis Beauséjour
- 2004 10 21, 22 et 30  
2004 12 01, 02 et 03 2. M. Émilio Rigato
- 2004 10 25 3. M. Richard Smith
- 2004 10 25 4. M. Renault Brousseau
- 2004 10 25 5. M. Denis Luce
- 2004 10 26 6. M. André Gauthier
- 2004 10 26 7. M. Jean-Yves Cauvier
- 2004 10 26 8. M. Lionel Grenier
- 2004 10 26 9. M. Gino Loisel
- 2004 12 03 et 14 10. M. Sylvain Pelletier

---

2004 12 07 et 09	11. M. Alain Bédard
2004 12 08	12. M. Luigi Nardella
2004 12 08	13. M. Dino Maselli
2004 12 08	14. M. Pierre Marineau
2004 12 09	15. M. Yves Côté
2004 12 09 et 10	16. M. Robert Cloutier
2004 12 10	17. M. Martin Lépine
2004 12 10	18. M. Camil Turcotte
2004 12 14	19. M. Jacques Bédard
2004 12 14 et 15	20. M. Michel Mansour
2004 12 14 et 15	21. M. Robert Baril
2004 12 15 et 16	22. M. Jim Garner
2004 12 15 et 16	23. M. Adrian Niderost
2004 12 16	24. M. Carl Gagnon
2004 12 17	25. M. Michel Lévesque
2005 01 11	26. M. Roger Martin
2005 01 11	27. M. Jean-Marie Morin
2005 01 12 et 13	28. M. Jean Lavallée
2005 01 12	29. M. Pierre Riverin
2005 01 13	30. M. Jacques Labonté
2005 01 14	31. M. Éric Tremblay
2005 01 18 et 20	32. M. Hank Yudcovitch
2005 01 18 et 2005 02 11	33. M <sup>me</sup> Guylaine Leclerc
2005 01 19	34. M. Ray McManus
2005 01 19, 20 et 21	35. M <sup>me</sup> Patsie Ducharme
2005 01 21	36. M. Patrice Forest
2005 01 25	37. M. Michel Boivin
2005 01 26	38. M. Henri Massé
2005 01 27 et 28 et 2005 02 02	39. M <sup>me</sup> Éleine Zakaïb
2005 02 01 et 16	40. M. Frank Dottori
2005 02 02 et 03	41. M. André Bougie

---

2005 02 03 et 04	42. M. Louis Lavigne
2005 02 03 et 04	43. M. Claude Proulx
2005 02 03	44. M. Jean Cyr
2005 02 04 et 08	45. M. Marcel Leblanc
2005 02 08	46. M. Claude Blanchet
2005 02 08 et 09	47. M. André L'Écuyer
2005 02 09	48. M. Pierre Laporte
2005 02 09	49. M. Pierre Laplante
2005 02 10	50. M. Claude Livernoche
2005 02 11	51. M. François Filion
2005 02 11	52. M. Alain Garant
2005 02 15	53. M. Pierre Fortin
2005 02 15	54. M. Marc Van Audenrode
2005 02 16	55. M. Henri Roy

**LISTE DES DOCUMENTS DÉPOSÉS LORS DES AUDIENCES TENUES  
PERCÉ DU 19 AU 26 OCTOBRE 2004 ET À QUÉBEC  
DU 30 NOVEMBRE 2004 AU 17 FÉVRIER 2005**

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-001	9/29/03	Plan de l'usine	10/19/04
E-002	11/1/01	Papiers Gaspésia inc. : Confidential Information Memorandum / CAFA Financial Corporation, novembre 2001	10/19/04
E-003	10/9/02	Décret (9 octobre 2002) concernant une modification au décret no 1314-99 du 1 <sup>er</sup> décembre 1999 - Décret 1314-99 concernant l'aide financière à Donohue Matane inc. par Investissement Québec, 1 <sup>er</sup> décembre 1999	10/19/04
E-004	4/1/02	Papiers Gaspésia, Société en commandite : Amendements to Key Assumptions - Confidential Information Memorandum / CAFA Financial Corporation, avril 2002	10/19/04
E-005	12/17/01	Convention de société en commandite de Papiers Gaspésia, Société en commandite - 46 p. Premier amendement signé le 3 avril 2002 en annexe	10/19/04
E-006	12/17/01	Convention unanime entre les actionnaires de Gestion Papiers Gaspésia inc., entre le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) et 1450418 Ontario inc. et SGF Rexfor inc. à laquelle intervient Gestion Papiers Gaspésia	10/19/04
E-007	3/27/02	Confidential Memorandum Amendment, 27 mars 2002 - Confidential Memorandum Revised - 12 mars 2002	10/19/04
E-008	4/3/02	Convention de gestion de Projet entre le maître de l'ouvrage et le gérant de Projet	10/19/04
E-009	4/3/02	Support Services Agreement - Convention de soutien administratif	10/19/04
E-010	4/3/02	Commercial Sales and Marketing Agreement	10/20/04
E-011	4/3/02	Convention d'approvisionnement en copeaux	10/20/04
E-012	5/17/02	Lettre d'entente entre l'Agence de développement économique Canada et Papiers Gaspésia, société en commandite	10/20/04
E-013	6/11/02	Gestion Papiers Gaspésia inc. - Comité de projet Compte rendu de la réunion du 11 juin 2002	10/20/04
E-014	5/24/02	Metso Paper Machine Agreement	10/20/04
E-015	7/12/02	Programme de prévention du maître d'œuvre / Émilio Rigato	10/20/04
<b>E-016</b>		<b>Cote inexistante (voir E-107D)</b>	<b>Changé pour E-107D</b>

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-017	7/17/02	List A - A list of all contractors and vendors that have solicited bids from Gaspesia for various services and List B List of vendors recommended by « Fonds » in reply to our initial listing of service requirement - Document annexé à la correspondance d'Émilio Rigato à Al Duff et autres, 17 juillet 2002	10/21/04
E-018	7/25/02	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting (25 juillet 2002)	10/21/04
E-019A	9/13/02	Amec Forest Industry Consulting Agreement for Services	10/20/04
E-019B	12/1/02	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 1- October-November 2002 / Amec - Rapport produit en décembre	10/20/04
E-019C	12/20/02	Agreement for Services between Papiers Gaspesia, société en commandite - AMEC (20 décembre 2002) - (Documents afférents aux 1 <sup>er</sup> déboursé IQ)	10/20/04
E-019D	4/22/03	Convention concernant la convention de services (Amec), 22 avril 2003	10/20/04
E-019E	5/30/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 3 - February 2003 issued April 30, 2003 / Amec (30 mai 2003)	10/20/04
E-019F	8/11/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 4 - June 2003 / Amec - Rapport produit le 11 août 2003	10/20/04
E-019G	9/9/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 5 - July 2003 / Amec - Rapport produit le 9 septembre 2003	10/20/04
E-019H	9/25/03	Lenders's Engineers Agreement for services - Change Order Request	10/20/04
E-019I	9/25/03	Télécopie de Amec - Lenders' Engineer's Due Diligence on the revised Gaspesia Project Budget - 25 septembre 2003	10/20/04
E-019J	10/23/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 6 - August-September 2003 / Amec - Rapport produit le 23 octobre 2003	10/20/04
E-019K	12/5/03	Lenders' Engineer's Monthly Report n°. 7 - September-October 2003 / Amec - Rapport produit le 5 décembre 2003	10/20/04
E-019L	12/1/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 8 - November 2003 / Amec	10/20/04
E-019M	2/10/04	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 9 - Special Report - February 10, 2004 / Amec	10/20/04
E-019N	11/6/03	Brief Report of the AMEC site visit on October 29 and 30, 2003 (Rapport produit le 6 novembre 2003)	10/21/04
E-019O	8/14/02	Lender's Due Diligence Assessment of the Gaspesia Coated Paper Project	12/15/04
E-019P	4/17/03	Correspondance de Louise Pavone (Amec) à Émilo Rigato et Patsie Ducharme (PG)	12/15/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-019Q	5/21/03	Correspondance de Adrian Niderost (Amec) à Émilio Rigato (PG)	12/15/04
E-019R	6/25/03	Correspondance de Adrian Niderost (Amec) à Émilio Rigato, Denis Beauséjour et Patsie Ducharme (PG) - Amec Lenders' Engineer's Contract for Project at Chandler	12/15/04
E-019S	5/30/03	Lenders' Engineer's Construction Progress Certificate (May 30, 2003)	12/16/04
E-019T	11/5/03	Correspondance de Adrian Niderost (Amec) à Al Duff (PG)	12/15/04
E-019U	12/7/04	Report Dates and Results	12/16/04
E-019V	00/03/03	Lenders' Engineer's Monthly Report No. 2 - December 2002 / January 2003 / Amec (Mars 2003)	1/20/05
<b>E-020</b>		<b>Cote réservée</b>	<b>Document non produit</b>
E-021	11/15/02	Convention de crédit - Investissement Québec et Papiers Gaspésia, société en commandite	10/20/04
E-022	11/15/02	Convention de subvention intervenue à Montréal en date du 15 novembre 2002 entre Innovation Papier (Inno-Pap) et Papiers Gaspésia, société en commandite	10/20/04
E-023	12/10/02	Mill Modernization - Project Report No. 5 for periods (1 <sup>er</sup> au 31 octobre 2002 et 1 <sup>er</sup> au 30 novembre 2002) - (contient ABGS rapport 6) Project No. GACH-002 (Rapport produit le 10 décembre 2002) et transmis par Rigato	10/20/04
E-024	1/14/03	Papiers Gaspesia Committee Meeting (14 janvier 2003)	10/20/04
E-025	1/27/03	Correspondance entre Denis Beauséjour et Développement économique Canada - Contribution financière remboursable (PGAEGIM), 27 janvier 2003	10/20/04
E-026	2/11/03	Correspondance entre Denis Beauséjour et Innovation Papier - Première demande de déboursé - 11 février 2003	10/20/04
E-027	3/31/03	Mill Modernization - Project Report No. 7 (février 2003) - ABGS Project GACH-002 issued March 31, 2003	10/20/04
E-028	4/8/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting (8 avril 2003)	10/20/04
E-029	5/1/03	Papiers Gaspesia Special Steering Committee Meeting - Budget Review (1 <sup>er</sup> mai 2003) - Agenda	10/20/04
E-030	5/2/03	Papiers Gaspesia Special Board of Director Meeting Budget Review (2 mai 2003)	10/20/04
E-031	5/7/03	Conférence préparatoire entre le Conseil conjoint construction et Papiers Gaspésia - Compte rendu de la réunion - 7 mai 2003	10/20/04
E-032	6/10/03	PG Construction Steering Committee - Minutes of Meeting (10 juin 2003) at Chandler Mill	10/20/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-033	6/11/03	Gestion Papiers Gaspésia inc. – Procès verbal (11 juin 2003)	10/20/04
E-034	7/8/03	PG Construction Steering Committee - Minutes of Meeting (8 juillet 2003) at FTQ Montréal	10/20/04
E-035	7/21/03	List of Problems and Difficulties in Utilizing EMPAC - Papiers Gaspesia Project Team / Mémoire de T. Brown (Tembec) à E. Rigato et B. MacGrégor, 21 juillet 2003, 9 p.	10/21/04
E-036	8/13/03	Entente entre Papiers Gaspésia et le Conseil conjoint des métiers de la construction, 1 p.	10/20/04
E-037-1	10/11/04	Annexes aux réponses de Denis Beauséjour (réponses 1 à 20) au questionnaire de la Commission	10/21/04
E-037-2	10/11/04	Annexes aux réponses de Denis Beauséjour (réponses 21 à 38) au questionnaire de la Commission	10/21/04
E-037A-1		Rapports hebdomadaires 2003-2004	11/30/04
E-037A-2		Réunions du comité de Gestion environnement et du comité des Ressources humaines	11/30/04
E-037A-3		Réunions du Conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia (2 volumes)	11/30/04
E-037A-4		Réunions du Conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia (2 volumes)	11/30/04
E-038	8/26/03	Gestion Papiers Gaspésia inc. - Réunion du conseil d'administration (26 août 2003) au Fonds de solidarité (FTQ) + Procès verbal (référence 101)	10/21/04
E-039	9/22/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting (22 septembre 2003)	10/21/04
E-040	9/26/03	Mill Modernization - Project Report No. 9 (août 2003) – ABGS Project No. GACH-002 issued September 26, 2003	10/21/04
E-041	10/14/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting - Procès-verbal (14 octobre 2003)	10/21/04
E-042	10/15/03	Gestion Papiers Gaspésia inc. - Réunion du conseil d'administration (15 octobre 2003)	10/21/04
E-043	10/17/03	Mémoire de Émilio Rigato à Al Duff et M. Patel - Manhours Budget, 17 octobre 2003	10/21/04
E-044	10/17/03	Mémoire de Carl Gagnon à Émilio Rigato et M. Patel - Estimated Construction Manhours - 17 octobre 2003	10/21/04
E-045	10/20/03	Mémoire de M. Patel à F. A. Dottori - Gaspesia Estimate - 20 octobre 2003	10/21/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-046	10/28/03	Correspondance de Gastier (Jean-Louis Côté) à Papiers Gaspésia (Robert Cloutier) concernant une proposition pour modifier leur contrat à prix forfaitaire à un contrat à honoraires fixes et coûts remboursables - Installation de la machine à papier n° 1.	10/21/04
E-046A	10/17/03	Correspondance de Sylvain Pelletier de Gastier à Robert Cloutier de Papiers Gaspésia	12/3/04
E-046B	11/26/03	Correspondance de Yvon Prince de Gastier à Al Duff de Papiers Gaspésia	12/3/04
E-046C	12/9/03	Correspondance de Sylvain Pelletier de Gastier à Al Duff de Papiers Gaspésia	12/3/04
E-046D	1/12/04	Correspondance de Luigi Nardella de Papiers Gaspésia à Sylvain Pelletier de Gastier	12/3/04
E-046E	1/15/04	Correspondance de Yvon Prince de Gastier à Al Duff de Papiers Gaspésia	12/3/04
E-046F	2/23/04	Correspondance de Jean-Noël Miron de Gastier à Al Duff de Papiers Gaspésia	12/3/04
E-047	11/5/03	Procès verbal d'une réunion spéciale relative au contrat PGC-100 : Installation de la machine à papier n° 1. (Échéancier, relations de travail, dessins pour construction, correspondance, attitude, changements) - Gastier	12/3/04
E-047A		Annexes aux réponses de Sylvain Pelletier (Gastier) au questionnaire de la Commission	12/14/04
E-047B	4/20/03	Quatre feuilles d'un plan déposé par Sylvain Pelletier (Gastier)	12/14/04
E-047C	1/30/04	Correspondance de Berthier Pelletier (Gastier) à M. Frank A. Dottori (Tembec)	12/14/04
E-047D	2/2/04	Correspondance (réponse) de Frank A. Dottori (Tembec) à Berthier Pelletier (Gastier)	12/14/04
E-047E	2/3/04	Correspondance de Berthier Pelletier (Gastier) à M. Frank A. Dottori (Tembec)	12/14/04
E-047F		Correspondance de Me Toupin et Michel Fournier (CSD Construction) à M. Sylvain Pelletier (Gastier) et réponse de Jean Beauchesne (CCQ) à Michel Fournier (CSD Construction) - Documents déposés par M <sup>e</sup> Toupin	12/14/04
E-047G		Correspondance de Émilio Rigato à R. Ajami et autres, Minutes de réunion	12/14/04
E-048	11/11/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting - Procès-verbal (11 novembre 2003)	10/21/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-049	11/17/03	Rapport Waltzing : Enquête selon l'article 105, de la Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et de la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q., C.R.-20) / Jean Waltzing, 17 novembre 2003, 34 p.	10/21/04
E-050	11/19/03	Mill Modernization - Project Report No. 10 (septembre-octobre 2003) - ABGS Project No. GACH-002	10/21/04
E-051	12/16/03	Mill Modernization - Project Report No. 11 (novembre 2003) - ABGS Project No. GACH-002 Issued December 16th 2003	10/21/04
E-052	1/11/05	Annexes aux réponses de Éric Tremblay de CEGERCO inc. au questionnaire de la Commission	1/14/05
E-053	1/28/04	Correspondance de CEGERCO inc. avec Tembec et Papiers Gaspésia (différents intervenants) concernant l'augmentation de l'envergure des travaux, 41p.	1/14/05
E-054	8/16/03	Rapport hebdomadaire du directeur (semaine du 10 au 16 août 2003) / Denis Beauséjour	10/21/04
E-055	2/25/04	Correspondance entre Papiers Gaspésia, société en commandite (Fernand Chagnon) et Claude Hott de RIAL (concernant l'entrepôt de chantier) - Réclamation de frais supplémentaires	1/21/05
E-055A		Sommaire des projets en cours ou complétés / RIAL	1/21/05
E-055B		Liste de SM / RIAL	1/21/05
E-055C	6/13/03	Bon de commande / RIAL	1/21/05
E-056	2/27/04	Final Gaspesia Project Tracking, 27 février 2004, 18 p. / Papiers Gaspésia, société en commandite - (Extrait, pour le document complet voir 276)	10/21/04
E-057	4/5/04	Projections financières de CAFA - Financial projections Operating Budget 2004 to 2014 - Version finale février 2004 - arrêt de 3 mois - Version du 5 avril 2004	10/21/04
E-058	10/7/04	Annexes aux réponses de Claude Imbeau au questionnaire de la Commission	10/22/04
E-059A	1/30/03	Télécopie de André Gauthier à Robert Cloutier (30 janvier 2003)	10/22/04
E-059B	2/5/03	Télécopie de Émilio Rigato à André Gauthier (5 février 2003)	10/22/04
E-059C	2/6/03	Télécopie de Émilio Rigato à André Gauthier (6 février 2003)	10/22/04
E-059D	2/7/03	Correspondance de André Gauthier à Normand Boissonnault de Papiers Gaspésia (7 février 2003) et à Alphonse Lavoie du Conseil conjoint (7 février 2003)	10/22/04
E-059E	2/12/03	Correspondance de Daniel Beaulieu (Roy, Beaulieu et Carrier) à Émilio Rigato (12 février 2003)	10/22/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-059F	1/6/03	Bon de commande de Toitures Gauthier inc. à Papiers Gaspésia (6 janvier 2003)	10/22/04
E-059G	6/18/03	Bon de commande de Toitures Gauthier inc. à Papiers Gaspésia (18 juin 2003)	10/22/04
E-059H	2/12/03	Correspondance de Jean-Luc Cadieux (CSN-construction à André Gauthier (12 février 2003)	10/22/04
E-059I	2/14/03	Correspondance de Michel Fournier (CSD-construction à André Gauthier (14 février 2003)	10/22/04
E-059J	9/30/03	Bon de commande de Toitures Gauthier inc. à Papiers Gaspésia (30 septembre 2003)	10/22/04
E-059K	2/20/03	Correspondance de Émilio Rigato à Daniel Beaulieu de Roy, Beaulieu et Carrier (20 février 2003)	10/22/04
E-059L	2/17/03	Correspondance d'André Gauthier à Alphonse Lavoie du Conseil conjoint (17 février 2003)	10/26/04
E-059M	2/18/03	Correspondance d'André Gauthier à Émilio Rigato (18 février 2003)	10/26/04
E-059N	2/5/03	Correspondance d'André Gauthier à Alphonse Lavoie du Conseil conjoint (5 février 2003)	10/26/04
E-060	10/12/03	Annexes aux réponses d'André Brousseau au questionnaire de la Commission	10/25/04
E-061	11/20/02	Entente de principe sur les modalités de retour au travail des employés syndiqués de Papiers Gaspésia inc.	10/25/04
E-062	8/12/03	PG Steering Committee Minutes of Meeting du 12 août 2003	10/25/04
E-063-0		Annexes - Réponses 1 à 34 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission	11/30/04
E-063-1		Annexes - Réponses 35 à 37 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission	11/30/04
E-063-2		Annexes - Réponses 38 à 46 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission	11/30/04
E-063-3		Annexes - Réponse 14C-1 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission - Minutes de réunion « Project Steering Committee Meeting »	11/30/04
E-063-4		Annexes - Réponse 14C-2 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Papiers Gaspésia Committee Meeting (14 octobre 2003)	11/30/04
E-063-5		Annexes - Réponse 14D-1 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Mill Modernization - Project Report Nos. 1 to 5 - ABGS Project No. GACH-002	11/30/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-063-6		Annexes - Réponse 14D-2 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Mill Modernization - Project Report Nos. 6, 7 - ABGS Project No. GACH-002	11/30/04
E-063-7		Annexes - Réponse 14D-3 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Mill Modernization - Project Report No. 8 (June 2003) - ABGS Project No. GACH-002 issued July 25, 2003	11/30/04
E-063-8		Annexes - Réponse 14D-4 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Mill Modernization - Project Report No. 9 (August 2003) - ABGS Project No. GACH-002 issued September 26, 2003 (E-40)	11/30/04
E-063-9		Annexes - Réponse 14D-5 de Émilio Rigato au questionnaire de la Commission Mill Modernization - Project Report No. 10 (September- October 2003) - ABGS Project No. GACH-002 (E-050)	11/30/04
E-063A	8/6/02	Présentation du projet de Papiers Gaspésia effectuée au mois d'août 2002	11/30/04
E-063B	2/12/02	Échange de correspondance relativement à l'enlèvement de l'amiante	11/30/04
E-063C		Plan de l'usine	11/30/04
E-063D	1/21/04	Réclamation (demurrage) de Metso	11/30/04
E-063E	5/7/03	Liste des personnes présentes lors de la première conférence préparatoire au Motel Fraser	11/30/04
E-064	11/9/03	Rapport sur la gérance de construction du 9 novembre 2003	12/2/04
E-064A	12/4/03	Rapport sur la gérance de construction du 4 décembre 2003	12/7/04
E-065		Mill Modernization - Project Report No. 8 (juin 2003) – ABGS Project No. GACH-002 issued July 25, 2003	11/30/04
E-066	6/17/02	Lettre de M. Yves Côté (CSN) à Émilio Rigato (Papiers Gaspésia)	11/30/04
E-067	6/30/03	Mémo de Donald W. Deer à P. Dottori	12/3/04
E-068		Utilisation de la main-d'œuvre d'entretien de l'usine (59 employés)	12/7/04
E-069	10/1/03	Plan d'affaires (cote réservée)	Document non produit
E-070	4/16/02	Statistiques sur l'adhésion syndicale des titulaires de CC	12/7/04
E-071	11/13/04	Pourquoi Gaspésia a échoué et Wayagamack a réussi (Pierre Thérioux du journal «Les Affaires »)	12/8/04
E-072		Annexes aux réponses de Dino Maselli (Papiers Gaspésia) au questionnaire de la Commission	12/8/04

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-073	6/26/02	Décret (26 juin 2002) concernant un programme relatif à la délivrance de permis spéciaux d'intervention autorisant la récolte ponctuelle de bois ronds résineux disponibles dans certaines forêts publiques de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	12/8/04
E-074		Historique des attributions par aire commune	12/8/04
E-075	11/22/02	Carte des aires communes de la région de la Gaspésie	12/8/04
E-076		Cote réservée	Document non produit
E-077		Annexes aux réponses de Robert Cloutier au questionnaire de la Commission	12/9/04
E-078		Annexes aux réponses de Jacques Bédard (BPR) au questionnaire de la Commission	12/14/04
E-079	3/6/04	Lettre de congédiement (BPR)	12/14/04
E-080		Documents déposés par M <sup>e</sup> Laurin lors du témoignage de Michel Lévesque (Oméga Construction)	12/17/04
E-081	1/5/05	Heures rapportées de mai 2002 à janvier 2004 pour Jean-Yves Cauvier et Gino Loisel / Commission de la construction du Québec	1/11/05
E-082	2002/2003	Demandes de Papiers Gaspésia, du Conseil conjoint et des contracteurs	1/11/05
E-083A		Distances région Bas-St-Laurent-Gaspésie	1/11/05
E-083B		Carte du Bas-St-Laurent-Gaspésie	1/11/05
E-083C	5/15/02	Dénombrement des salariés titulaires d'un certificat de compétence	1/11/05
E-083D	10/15/02	Dénombrement des salariés titulaires d'un certificat de compétence	1/11/05
E-083E	4/25/02	Dénombrement des salariés titulaires d'un certificat de compétence	1/11/05
E-083F	6/28/02	Conférence d'assignation pour la démolition du bâtiment R de l'usine de Gaspésia / Multi-Recyclage	1/11/05
E-084	12/5/05	Points notés de la réunion du 19 novembre 2003 / F.A. Dottori (Tembec)	1/12/05
E-085	1/29/04	Procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), tenue le 29 janvier 2004 + annexes (estimation des coûts)	1/12/05 1/12/05
E-085A	11/22/01	Procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), tenue le 22 novembre 2001	1/26/05
E-085B	10/25/01	Procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), tenue le 25 octobre 2001	1/26/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-085C	11/27/03	Procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), tenue le 27 novembre 2003	1/26/05
E-085D	12/18/01	Procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ (le « Fonds »), tenue le 18 décembre 2001	1/26/05
E-086		Honoraires de Pierre Riverin	1/13/05
E-087A		Curriculum vitae de Guylaine Leclerc de Leclerc Juricomptables	1/18/05
E-087B	1/7/05	Rapport d'enquête comptable présenté à la Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia / Guylaine Leclerc de Leclerc Juricomptables - 7 janvier 2005 .	2/10/05
E-087C		Rapport d'enquête comptable présenté à la Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia - Annexes (2 volumes)	1/18/05
E-087D		Curriculum vitae d'Alain Garant, consultant en fiscalité	2/10/05
E-087E		Curriculum vitae de François Filion (Leclerc Juricomptables)	2/10/05
E-088A	12/24/04	Rapport Sandwell présenté à la Commission d'enquête sur la Société Papiers Gaspésia / Hank Yudcovitch - 24 décembre 2004	1/18/05
E-088B		Curriculum vitae de Hank Yudcovitch de Sandwell EPC. inc.	1/18/05
E-089		Rapport Sandwell / Hank Yudcovitch Annexe complémentaire d'information produite par Sandwell pour expliquer les excédents de coûts du projet de l'usine de la Gaspésia, à Chandler par rapport au budget original du projet en date du 31 janvier 2004, en tenant compte du degré d'avancement du projet évalué à 40,7 %.	1/18/05
E-090		Documents déposés par M <sup>e</sup> Delisle lors du témoignage de Hank Yudcovitch	1/18/05
E-091	10/25/01	Mandat donné à Ray McManus par Papiers Gaspésia, Tembec et SGF Rexfor	1/19/05
E-092	10/1/01	Mémo de Ray McManus à Frank Dottori	1/19/05
E-093	10/25/01	Mémo de Ray McManus à André Lavigne et Louis Lavigne	1/19/05
E-094	9/28/01	Letter of Intent	1/19/05
E-094A	9/28/01	Lettre d'intention (28 septembre 2001)	1/25/05
E-095	1/1/02	Papiers Gaspésia Société en commandite : Confidential Information Memorandum - Janvier 2002 / CAFA Financial Corporation	1/19/05
E-096		Annexes aux réponses de Patsie Ducharme (Papiers Gaspésia) au questionnaire de la Commission	1/20/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-097	6/19/03	Correspondance de Philippe Trépanier inc. à Stebbins	1/20/05
E-098		Documents exhibés au témoin Hank Yudcovich par M <sup>e</sup> Morency	1/20/05
E-099	10/15/01	Avis sectoriel à Investissement Québec (FAIRE) - « Papiers Gaspésia inc. » - Relance de l'usine de Chandler	1/25/05
E-100	4/24/02	Décret concernant une aide financière à Papiers Gaspésia, société en commandite, par Investissement Québec d'un montant maximal de 145 250 000 \$	1/25/05
E-101	1/20/05	Le Fonds de solidarité renoue avec les profits (Manchettes de Radio-Canada)	1/26/05
E-102	10/18/04	Bombardier : Massé somme les gouvernements d'intervenir - Gaspésia (Le Soleil, 18 octobre 2004)	1/26/05
E-103	11/1/04	Gaspésia : Henri Massé défend les travailleurs : le Fonds de solidarité de la FTQ renoue avec la rentabilité (Le Soleil, 1 <sup>er</sup> novembre 2004)	1/26/05
E-104	4/9/04	Gaspésia : Les coupables devront rembourser : l'enquête fera la lumière sur les dépassements de coûts et entendra de nombreux témoins (Le Soleil, 9 avril 2004)	1/26/05
E-105	1/15/04	Correspondance de Denis Beauséjour aux membres du conseil d'administration et du comité de projet (document déposé par M <sup>e</sup> Nadeau)	1/26/05 1/26/05
E-106	12/10/02	Organigramme de Papiers Gaspésia, société en commandite - 15 juillet 2002	1/27/05
E-107A	12/14/00	Convention d'achat d'éléments d'actifs et amendements - 14 décembre 2000 (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107B	12/17/01	Convention de consentement, modification et mainlevée - 17 décembre 2001 (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107C	12/17/01	Certificat de constitution - Loi sur les compagnies, partie 1A (L.R.Q., chap. C-38) (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107D	7/15/02	Convention unanime entre les actionnaires de Gestion Papiers Gaspésia inc. amendée et refondue intervenue en date du 15 juillet 2002 (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107E	12/17/01	Déclaration de l'actionnaire unique (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107F	9/12/03	Correspondance d'Élaine Zakaïb à Frank Dottori et André L'Écuyer (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb)	1/27/05
E-107G	1/14/04	Mémo de Denis Beauséjour à Jules Soucy - Disponibilité monétaire de Papiers Gaspésia (Annexe aux réponses d'Élaine Zakaïb au questionnaire de la Commission)	1/27/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-108A	3/20/03	Papiers Gaspesia Comité directeur du 20 mars 2003	1/27/05
E-108B	3/25/03	Papiers Gaspesia Special Meeting Committee - 25-26 mars 2003	1/27/05
E-108C	3/25/03	Papiers Gaspesia Special Meeting Committee - 25-26 mars 2003 Revised April 8, 2003	1/27/05
E-109	5/6/03	Mémo de F.A. Dottori à Denis Beauséjour, Émilio Rigato, Robert Cloutier, Al Duff, Élane Zakaïb et André L'Écuyer - Construction	1/28/05
E-110	12/18/04	Dottori exclut un retour de Tembec dans Papiers Gaspésia (Le Soleil, le 18 décembre 2004)	2/1/05
E-111	9/1/04	Annexes aux réponses de Frank Dottori (Tembec) au questionnaire de la Commission	2/1/05
E-112	10/20/04	Ceux qui blâment veulent se protéger (Frank Dottori, président de Tembec) (Le Journal de Montréal, le 20 octobre 2004)	2/1/05
E-113	10/19/04	La Commission d'enquête sur le dépassement des coûts commençait ses travaux aujourd'hui ( CBVT-TV, Le téléjournal, le 19 octobre 2004)	2/1/05
E-114	10/16/04	Le patron de Tembec critique le « projet social » qu'était devenue la Gaspésia (Le Soleil, le 16 octobre 2004)	2/1/05
E-115	2/7/04	Les hauts et les bas de la Gaspésia (Le Soleil, le 7 février 2004)	2/1/05
E-116	5/1/02	Courriel de Serge Desrochers à Émilio Rigato et autres	2/1/05
E-117	5/13/02	Gestion Papiers Gaspésia inc.- Ordre du jour du Comité de Gestion Papiers Gaspésia inc. (appel conférence)	2/1/05
E-118	7/12/02	Correspondance de Michel Gadoua à Émilio Rigato (12 juillet 2002) avec en annexe « Liste des partenaires »	2/2/05
E-119	10/1/02	Mémo de Pierre Genest (Fonds de solidarité FTQ) aux gestionnaires de l'Investissement - Directeurs et directrices des Fonds régionaux	2/2/05
E-120	2/6/02	Courriel d'Élane Zakaïb (Fonds de solidarité) à Yves Ouellet (Tembec) concernant les relations de travail	2/2/05
E-121	12/5/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting - Procès-verbal (5 décembre 2003)	2/2/05
E-122A	3/3/00	Étude de faisabilité - 2000 Coated Groundwood Competitive Cost Study / Jacobs-Sirrine consultants	2/2/05
E-122B	4/28/00	Étude de faisabilité - 2000 North American Coated Freesheet Competitive Cost Study / Jacobs-Sirrine consultants	2/2/05 2/2/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-122C	10/27/00	Étude de faisabilité - Correspondance de John Maine (Resource Information Systems, inc.) à Paul Moisan (Fonds de solidarité FTQ) - Sommaire des avantages et désavantages de l'implantation d'une usine à Chandler	2/2/05
E-122D	1/30/01	Étude de faisabilité - Chandler Project / Jacobs-Sirrine consultants (Dan Temple)	2/2/05
E-122E	1/13/01	Étude de faisabilité - Irving Pulp and Paper - Coated Paper Strategic Review	2/2/05
E-122F	4/12/01	Étude de faisabilité - Développement économique Canada - Usine de papier couché - Étude stratégique - Rapport /NKL consultants inc.	2/2/05
E-122G	4/23/01	Étude de faisabilité - Due Diligence for Gaspesia Project / Jacobs-Sirrine consultants	2/2/05
E-122H	7/1/01	Étude de faisabilité - Étude de marché / Resource Information Systems, inc. (RISI)	2/2/05
E-123A	10/1/03	Offre de service visant l'analyse et l'évaluation des contrôles en place / Samson Bélair Deloitte & Touche (Annexe aux réponses de André Bougie)	2/2/05
E-123B	12/16/03	Rapport présenté au comité de vérification / Samson Bélair Deloitte & Touche (Annexe aux réponses de André Bougie)	2/2/05
E-123C	10/29/03	Lettre de démission de Frank A. Dottori à Élane Zakaïb	2/2/05
E-124	7/24/03	Correspondance de Patsie Ducharme à John Hancock et autres ( 24 juillet 2003 - 26 septembre 2003)	2/3/05
E-125-3	11/15/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 3 : Page des signatures de la convention de crédit entre IQ et Papiers Gaspésia du 15 novembre 2002	2/3/05
E-125-4	4/24/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 4 : Décret 470-2002 du 24 avril 2002 - Note explicative du décret 470-2002 - Décret 1423-2001 du 28 novembre 2001	2/3/05
E-125-5	1/30/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 5 : Décret 40-2002 du 30 janvier 2002	2/3/05
E-125-6	2/6/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 6 : Recommandation et autorisation d'intervention financière du 6 février 2002 - Avis sectoriel du MRN	2/3/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-125-7	10/25/01	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 7 : Mémoire de CAFA du 25 octobre 2001	2/3/05
E-125-8	10/9/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 8 : Décret 1207-2002 du 9 octobre 2002	2/3/05
E-125-9	6/12/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 9 : Recommandation et autorisation d'intervention financière du 12 juin 2002	2/3/05
E-125-10	11/15/02	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 10 : Extraits de la convention de crédit entre IQ et Papiers Gaspésia du 15 novembre 2002	2/3/05
E-125-11	1/22/03	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 11 : 1 <sup>er</sup> déboursement - Rapport d'AMEC	2/3/05
E-125-12	7/8/03	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 12 : 2 <sup>e</sup> déboursement	2/3/05
E-125-13	9/4/03	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 13 : 3 <sup>e</sup> déboursement - Lettre de transmission du 3 <sup>e</sup> déboursement	2/3/05
E-125-14	10/29/03	Annexes aux réponses de Louis Lavigne, Claude Proulx et Jean Cyr au questionnaire de la Commission Annexe 14 : 4 <sup>e</sup> déboursement - Lettre de transmission du 4 <sup>e</sup> déboursement	2/3/05
E-126	2/12/02	Investissement Québec - Procès-verbal du conseil d'administration (12 février 2002 - 18 juin 2002)	2/3/05
E-127	9/24/02	Amendement Investissement Québec - Tembec, usine de Matane	2/4/05
E-128	12/20/02	Borrower's Construction Progress Certificate (20 décembre 2002 - 17 avril 2003 - 22 juillet 2003 - 26 septembre 2003)	2/4/05
E-129	8/9/01	Correspondance de Claude Blanchet à Henri Massé	2/4/05
E-130	10/16/01	Procès verbal d'une réunion du conseil d'administration de SGF Rexfor inc. tenue le 16 octobre 2001(extrait) - Procès-verbaux du conseil d'administration de la SGF 2001-2004	2/4/05
E-131	10/1/01	Rapport d'analyse / SGF Rexfor	2/4/05
E-132		Rapports mensuels internes (2002-2003) / SGF Rexfor	2/4/05
E-133	3/18/03	Papiers Gaspesia Steering Committee Meeting - (18 mars 2003)	2/4/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-134	1/12/05	Papiers Gaspésia : « On croyait que la présence du Fonds allait conscientiser les travailleurs » (Le Journal de Montréal, le 12 janvier 2005)	2/8/05
E-135	1/12/05	Papiers Gaspésia : une commission d'enquête nuisible (Le Journal de Montréal, le 12 janvier 2005)	2/8/05
E-136	1/12/05	Pour Claude Blanchet, la participation de la FTQ était « une garantie de succès » (Le Journal de Québec, le 12 janvier 2005) Aussi d'autres articles de différents médias	2/8/05
E-137	10/19/04	Un rapport accablant pour la SGF (Le Soleil, le 19 octobre 2004)	2/8/05
E-138		Annexes aux réponses de Claude Blanchet (SGF) au questionnaire de la Commission	2/8/05
E-139		Annexes aux réponses d'André L'Écuyer (SGF Rexfor) au questionnaire de la Commission	2/8/05
E-140	5/7/03	Note de service d'André L'Écuyer (SGF Rexfor) à Claude Blanchet (SGF) - Budget de construction Gaspésia	2/9/05
E-141		Annexes aux réponses de Pierre Laporte (ERNST & YOUNG Inc.) au questionnaire de la Commission - Premier rapport du contrôleur à la cour (ajout à l'annexe 8)	2/9/05
E-142	11/15/02	Note Purchase Agreement	2/9/05
E-143-1		Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 1 : Plan d'affaires de Inno-Pap	2/10/05
E-143-2		Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 2 : Schéma du processus décisionnel	2/10/05
E-143-3	11/27/00	Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 3 : Lettre d'intérêt de Inno-Pap	2/10/05
E-143-4	6/17/03	Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 4 : Notes personnelles et minutes de réunions	2/10/05
E-143-5	4/9/03	Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 5 : Lettres à Émilio Rigato et à Patsie Ducharme - 9 avril, 26 septembre 2003	2/10/05
E-143-6	1/23/03	Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 6 : Extraits des rapports relatifs à Papiers Gaspésia	2/10/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-143-7	2/11/03	Annexes aux réponses de Claude Livernoche - Innovation Papier - au questionnaire de la Commission Annexe 7: Lettre relatives aux déboursements - 11 février, 11 juillet, 5 septembre, 31 octobre 2003	2/10/05
E-144	11/15/02	Convention de priorité entre John Hancock Life Insurance Company et Trust Banque Nationale inc. et Investissement Québec et Développement économique Canada pour les régions du Québec et Innovation Papier (Inno-Pap) et Papiers Gaspésia Société en commandite	2/10/05
E-145	10/28/03	Correspondance de Jaakko Pöyry ABGS inc. à John Hancock et AMEC	2/10/05
E-146		Annexes aux réponses de Gérard Cyr au questionnaire de la Commission	2/11/05
E-147		Annexes aux réponses de Clément L'Heureux au questionnaire de la Commission	2/11/05
E-148	2/11/05	Rapport Fiset - Modernisation de l'usine Papiers Gaspésia Chandler, Québec - Analyse de la productivité Construction + notes biographiques et 2 annexes	2/11/05
E-149		Budget de caisse de décembre 2003	2/11/05
E-150	2/9/05	Rapport Fortin / Van Audenrode	2/15/05
E-150-A		Note biographique de Pierre Fortin et Marc Van Audenrode	2/15/05
E-151		Procès-verbaux de Papiers Gaspésia inc.	2/16/05
E-152	4/29/02	Répartition des travailleurs sur le chantier Gaspésia	2/16/05
E-153	10/28/03	Budget Issues October 28, 2003	2/16/05
E-154	2/17/04	Budget Comparison Review	2/16/05
E-155	2/14/05	Commentaires sur le Rapport d'enquête comptable / KPMG, FSTQ et Tembec	2/16/05
E-156		Rapports annuels Tembec - 2002, 2003, 2004	2/16/05
E-157		Annexes aux réponses de Al Duff + réponse 19 corrigée au questionnaire de la Commission	2/16/05
E-158-1	10/17/01	Assemblée du conseil d'administration de la SGF 17 octobre 2001	2/16/05
E-158-2	10/24/03	Note de service d'André L'Écuyer (SGF Rexfor) à Henri A. Roy (SGF) - Évaluation des placements	2/16/05
E-158-3	10/20/03	Juste valeur marchande du placement de la SGF au 30 septembre 2003	2/16/05
E-158-4	10/9/03	Comité consultatif de la SGF du 9 octobre 2003	2/16/05
E-158-5	11/25/03	Conseil d'administration de la SGF du 25 novembre 2003	2/16/05

<b>Cote</b>	<b>Date</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Date dépôt</b>
E-158-6	1/28/04	État de la situation au 28 janvier 2004 / Henri A. Roy et André L'Écuyer	2/16/05
E-159		Projets de construction Solim (1 <sup>er</sup> juillet 2001 au 27 janvier 2005) - Investissement depuis 2000 nécessitant des travaux de construction majeurs	2/17/05
E-160	10/25/03	Demande de décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu / Revenu Canada	2/17/05
E-161	2/14/05	Liste des entreprises de Gaspésia ayant reçu une aide financière du Fonds de solidarité (créances)	2/17/05
E-162	1/28/05	Liste des entreprises partenaires du Fonds de solidarité FTQ en partenariat avec la SGF en date du 28 janvier 2005	2/17/05
R-ACQ	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Normand Leblanc - Association de la construction du Québec	2/17/05
R-CSD	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Robert Toupin - CSD-Construction	2/17/05
R-CSN	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Edward Kravitz - CSN-Construction	2/17/05
R-FSTQ	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Gaston Nadeau - Fonds de solidarité FTQ	2/17/05
R-FTQ	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Robert Laurin - FTQ-construction et Conseil conjoint	2/17/05
R-PG	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Pierre Delisle et M <sup>e</sup> Jean-Yves Ménard - Papiers Gaspésia, société en commandite	2/17/05
R-SGF	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Daniel Bellemare - Société générale de financement (SGF) et SGF Rexfor	2/17/05
R-TEMBEC	2/17/05	Représentations de M <sup>e</sup> Claude Morency - Tembec	2/17/05



## Évolution de la situation de l'emploi dans la MRC Le Rocher-Percé

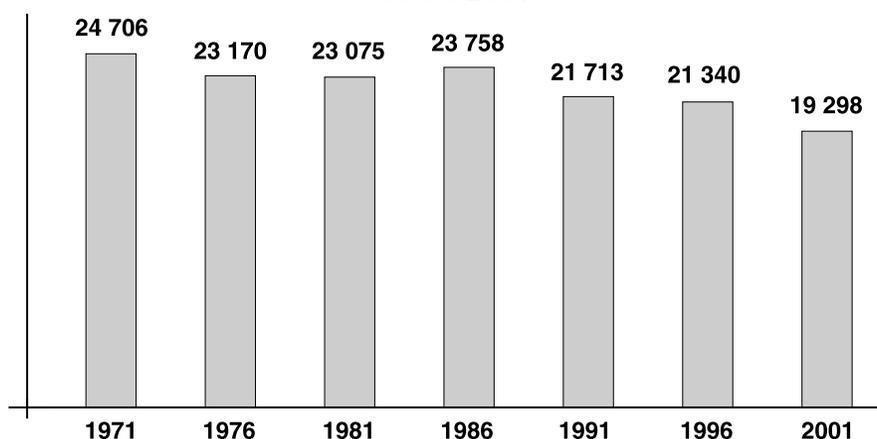
Au moment de la fermeture de l'usine Gaspésia à l'automne 1999, entraînant la perte de plus de 500 emplois directs, la MRC Le Rocher-Percé avait déjà perdu, depuis 1996, 1 600 emplois dans le domaine des pêches, de la forêt et des services.

Ces pertes successives d'emploi dans ces trois secteurs et la fermeture de Gaspésia ont accéléré l'exode de la population vers les grands centres, le départ massif des travailleurs qualifiés ainsi que de leurs familles, appauvrissant davantage cette collectivité gaspésienne déjà mal en point sur le plan économique et rendant difficile toute relance de la région.

Un relevé effectué par le CLSC Rocher-Percé au début de l'an 2000, indiquait un « taux de chômage qui est passé de 36 % à 22,5 % en 2000, attribuable à la baisse de la population active, au découragement de sa recherche en emploi, à l'exode massif et au vieillissement de la population plutôt qu'à la création d'emploi durant ces 5 dernières années ».

Le nombre de bénéficiaires de la sécurité du revenu se situait alors à 1 205 personnes alors que les prestataires de l'assurance-emploi se maintenaient à quelque 2 400 personnes, statu quo principalement dû aux modifications apportées au régime de l'assurance-emploi où seulement 40 % des travailleurs cotisants réussissent à recevoir des prestations. Cette dernière réforme avait, par ailleurs, fait perdre 392 M\$ aux prestataires de la Gaspésie-Îles en moins de sept ans.

**Tableau I : Évolution de la population de la MRC Le Rocher-Percé  
1971 à 2001**



Source : Statistique Canada, recensements 1971, 1976, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

En effet, entre 1971 et 2001, la MRC Le Rocher-Percé a vu décroître sa population de 5 408 personnes, soit un déclin de 21,9 %. Cette décroissance est la plus importante parmi celles qui ont été enregistrées dans l'ensemble de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, tant en termes relatifs qu'en termes absolus; la décroissance moyenne de la population pour l'ensemble de la région se situe à 16,4 %.

Il n'est nullement exagéré d'affirmer que la fin du projet Gaspésia accentuera cette décroissance dans les prochaines années.

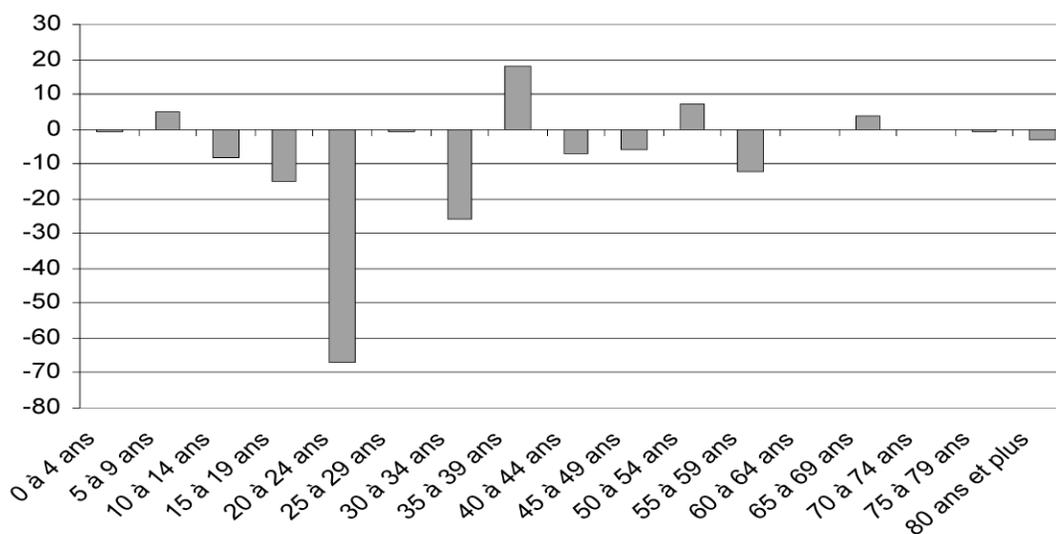
## Tableau II : Le solde migratoire interrégional, Le Rocher-Percé

On connaît l'existence du phénomène d'exode de la population des milieux ruraux ou périphériques vers les régions urbaines. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ne fait pas exception à ce phénomène, bien plus, elle mène le bal dans cette colonne. En effet, entre 1991 et 2002, le solde migratoire annuel moyen se chiffrait à 908 personnes, ce qui équivaut à une baisse annuelle de la population de 0,99 % pour la région.

Dans la MRC Le Rocher-Percé, ce solde migratoire négatif est plus élevé que celui de la région avec une moyenne de départs au cours de la période (- 226 personnes), soit 1,2 % de la population.

La fermeture de la Gaspésia depuis 1999 explique en partie la mauvaise performance de la MRC Le Rocher-Percé.

Solde migratoire interrégional, Le Rocher-Percé,  
par groupes d'âge, 2002-2003



Signalons que nous n'avons qu'une seule année d'observation et qu'il faut donc interpréter les résultats avec réserve.

Une analyse du solde migratoire interrégional pour l'année 2002-2003 montre un solde migratoire négatif pour plusieurs groupes d'âge, C'est, cependant, le groupe des 20 à 24 ans qui ont le plus quitté la MRC, suivi des personnes de 30 à 34 ans.

Ce solde négatif des personnes de ce dernier groupe s'expliquerait par le départ des familles affectées par la fermeture de la Gaspésia.

### Tableau III : Les indicateurs du marché du travail

Indicateurs du marché du travail, MRC Le Rocher-Percé, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec, 1991, 1996, 2001.

	Le Rocher-Percé			Gaspésie– Îles-de-la-Madelaine			Ensemble du Québec		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001	1991	1996	2001
Les deux sexes 15 ans et plus	17 540	17 525	16 250	83 295	84 475	79 600	5 433 245	5 673 470	5 832 350
Population active	9 725	8 840	8 040	48 125	46 005	42 720	3 537 640	3 536 205	3 742 485
Personnes occupées	6 795	5 660	5 650	36 115	33 225	33 135	3 110 795	3 119 130	3 434 265
Chômeur (euse)s	2 935	3 180	2 390	12 025	12 780	9 590	426 850	417 075	308 220
Inactifs	7 820	8 690	8 210	35 170	38 460	36 875	1 895 600	2 137 260	2 089 860
Taux de chômage	30,2	36	29,7	25	27,8	22,4	12,1	11,8	8,20
Taux d'activité	55	50	49,5	58	54	53,7	65	62	64,20
Taux d'emploi	38,7	32,2	34,8	43,4	39,3	41,6	57,3	55	58,90

Source : Statistique Canada, recensements 1991, 1996 et 2001, compilation Emploi-Québec, Direction régionale Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine.

**Tableau IV : Les variations 1996-1991, 2001-1996 et 2001-1991**

	Le Rocher-Percé			Gaspésie– Îles-de-la-Madelaine			Ensemble du Québec		
	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991
Les deux sexes 15 ans et plus	0,7 %	-7,3 %	-7,4 %	1,4 %	-5,8 %	-0,4 %	4,4 %	2,8 %	7,3 %
Population active	-5,4 %	-9,0 %	-17,3 %	-4,4 %	-7,1 %	-11,2 %	0,0 %	5,8 %	5,8 %
Personnes occupées	-2,4 %	-0,2 %	-16,9 %	-8,0 %	-0,3 %	-8,3 %	0,3 %	10,1 %	10,4 %
Chômeur (euses)	-11,3 %	-24,8 %	-18,6 %	6,3 %	-25,0 %	-20,2 %	-2,3 %	-26,1 %	-27,8 %
Inactifs	7,5 %	-5,5 %	5,0 %	9,4 %	-4,1 %	4,8 %	12,7 %	-2,2 %	10,2 %

Source : Statistique Canada, recensements 1991, 1996 et 2001,  
compilation Emploi-Québec, Direction régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

**Tableau V : La variation en points de pourcentage**

	Le Rocher-Percé			Gaspésie– Îles-de-la-Madelaine			Ensemble du Québec		
	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991	Variation 1996/1991	Variation 2001/1996	Variation 2001/1991
Taux de chômage	5,8 %	-6,3 %	-0,5 %	2,8 %	-5,4 %	-2,6 %	-0,3 %	-3,6 %	-3,9 %
Taux d'activité	-5,0 %	-0,5 %	-5,5 %	-4,0 %	-0,3 %	-4,3 %	-3,0 %	2,2 %	-0,8 %
Taux d'emplois	-6,5 %	2,6 %	-3,9 %	-4,1 %	2,3 %	-1,8 %	-2,3 %	3,9 %	1,6 %

Source : Statistique Canada, recensements 1991, 1996 et 2001,  
compilation Emploi-Québec, Direction régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Entre 1996 et 2001, on observe une certaine amélioration des indicateurs du marché du travail. En effet, malgré les baisses enregistrées de la population de 15 ans et plus (-7,3 %), de la population active (-9,0 %), et du nombre de personnes occupées (-0,2 %), la MRC Le Rocher-Percé conserve néanmoins un taux de chômage de beaucoup supérieur à celui de la région (29,7 % contre 22,4 %). Ce taux est le plus élevé des six MRC de la région.

Les indicateurs de revenu montrent un revenu moyen de la population active, c'est-à-dire le revenu de ceux et celles qui reçoivent un revenu d'emploi (emploi salarié et emploi autonome) ou des prestations d'assurance-emploi. Il est éclairant de comparer les revenus moyens de la population active de la MRC Le Rocher-Percé en 2000, par sexe, à ceux de la population active de la région et de l'ensemble du Québec.

### Tableau VI : Les indicateurs du revenu

#### Revenu moyen de la population active, MRC Le Rocher-Percé, région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ensemble du Québec, par sexe, 1992 et 2000

	1992			2000			Variation 2000/1992		
	Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	TOTAL
Le Rocher Percé	22 898 \$	14 816 \$	19 423 \$	23 513 \$	17 484 \$	20 807 \$	3 %	18 %	7 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	24 060 \$	16 006 \$	20 576 \$	26 150 \$	18 756 \$	22 810 \$	9 %	17 %	11 %
Québec	29 161 \$	18 886 \$	24 538 \$	34 563 \$	22 846 \$	29 130 \$	19 %	21 %	19 %

Source : Statistique Canada, division des données régionales et administratives.

Dans la MRC Le Rocher-Percé en 2000, le revenu moyen des hommes se situait à 23 513 \$ et celui des femmes à 17 484 \$. Ces revenus étaient inférieurs à ceux de l'ensemble de la région où ces revenus se situaient à 26 150 \$ et 18 756 \$ respectivement.

Entre 1992 et 2000, les revenus des hommes ont très peu progressé. En effet, durant cette période, ces revenus ont connu un taux de croissance de 3 % alors que celui-ci était de 9 % pour l'ensemble de la région et de 19 % pour l'ensemble du Québec.

Signalons que les revenus sont plus faibles dans la MRC Le Rocher-Percé et dans la région que dans l'ensemble du Québec.

#### Le revenu personnel disponible

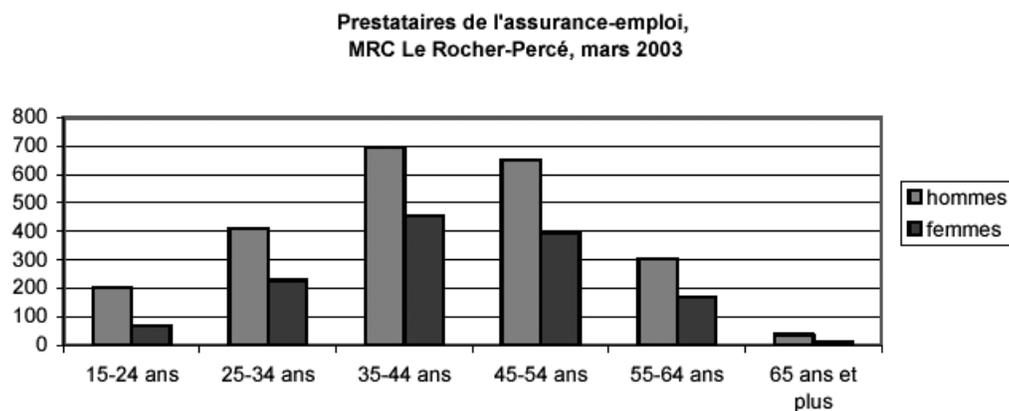
Selon l'Institut de la statistique du Québec, le revenu personnel moyen disponible en 2004 en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine a été établi à 14 264 \$. Selon la recherche effectuée par Jean-François Codère en 2004, pour l'Institut québécois, la région se classe au dernier rang parmi les 17 régions québécoises analysées.

**Tableau VII : Prestataires de l'assistance-emploi**

<b>Classification des adultes</b>	<b>Hommes</b>	<b>%</b>	<b>Femmes</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sans contraintes	474	45	382	39	857	42
Contraintes temporaires	239	22	320	32	559	27
Contraires sévères	351	33	288	29	639	31
<b>Total</b>	<b>1 065</b>	<b>100</b>	<b>980</b>	<b>100</b>	<b>2 055</b>	<b>100</b>

Alors que la MRC Le Rocher-Percé représente 19,9 % de la population de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les prestataires de l'assistance-emploi (anciennement appelée la Sécurité du revenu) dans la MRC Le Rocher-Percé représentent 27,1 % de l'ensemble des prestataires de la région. En juin 2004, on comptait 2 055 prestataires adultes.

S'agissant de la répartition des prestataires par groupe d'âge, il faut noter que plus de la moitié des prestataires des deux sexes se situent entre 35 et 54 ans.

**Tableau VIII : Les prestataires de l'assurance-emploi**

Au moment du recensement en 2001, la MRC Le Rocher-Percé comptait 19,9 % de la population de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et les prestataires de l'assurance-emploi de cette MRC représentaient 21 % de l'ensemble des prestataires de la région dont le nombre moyen de prestataires s'élevait à 2 916. Pendant cette même période, le nombre de prestataires de l'assurance-emploi dans la région s'élevait à 13 876 en 2003.