

rapport

de la Commission d'enquête
sur le coût de la 21^e olympiade

volume 1

Avant-propos — Introduction
L'écart entre les prévisions et le coût
Les conclusions générales
Les conséquences financières
Les recommandations

Rapport de la Commission d'enquête sur le coût
de la 21e olympiade

ISBN 2-551-03769-7 (éd. complète)

Volume 1

ISBN 2-551-03770-0

Au Lieutenant-gouverneur en conseil

Nous avons l'honneur de vous présenter le rapport de la Commission d'enquête sur le coût des Jeux de la 21e Olympiade et celui des installations olympiques situées au Québec.



Albert H. Malouf
Juge de la Cour supérieure, président



Jean-Guy Laliberté
Comptable agréé, commissaire



Gilles Poirier
Ingénieur, commissaire

Avril 1980

"Qui de vous en effet, s'il veut bâtir une tour, ne commence par s'asseoir pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi aller jusqu'au bout?"

L'ÉVANGILE SELON SAINT LUC

Chapitre 14, verset 28

RAPPORT DE LA
COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE COÛT DE LA 21e OLYMPIADE

	<u>Page</u>
AVANT-PROPOS	
INTRODUCTION	1
L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT	23
LES CONCLUSIONS GÉNÉRALES	31
LES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES	51
LES RECOMMANDATIONS	55

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
<u>AVANT-PROPOS</u>	
La division du rapport	vii
Les membres et le personnel	ix
Les remerciements	xiii
Les sigles	xv
 <u>INTRODUCTION</u>	 1
 LE MANDAT	 1
La version initiale	1
Les modifications	2
L'interprétation et les précisions	3
L'enquête complète	3
Les revenus et les retombées économiques	3
Le coût des Jeux	4
La période étudiée	5
 LES COMMISSAIRES	 5
Les nominations	5
L'assermentation	6

	<u>Page</u>
LES RAPPORTS	6
Le rapport préliminaire du 1er avril 1978	6
Le rapport d'étape du 31 décembre 1978	7
MONTREAL ET LES JEUX OLYMPIQUES	8
LES ORIGINES DE L'ENQUETE	8
LA PLANIFICATION ET L'ORGANISATION	10
L'approche utilisée	10
Les sujets de l'enquête	11
L'organisation matérielle	12
L'organisation fonctionnelle	12
La division du travail - l'organigramme	12
Le personnel - les règles de régie interne	12
Les services externes	14
Le programme directeur - le calendrier d'exécution	15
Les règles de pratique et de procédure	16
LES AUDIENCES	17
Les audiences publiques	17
Les audiences à huis clos	19

	<u>Page</u>
LES PRINCIPAUX ORGANISMES IMPLIQUÉS	19
Le Comité international olympique (CIO)	19
Les comités nationaux olympiques (CNO)	20
L'Association olympique canadienne (AOC)	20
Les fédérations internationales (FI)	20
Le Comité organisateur des Jeux olympiques de 1976 (COJO)	21
Le Comité conjoint du Gouvernement du Québec et de la ville de Montréal, chargé de la révision et du contrôle des revenus et des dépenses relatifs aux Jeux olympiques de 1976 (CCJO)	21
La Régie des installations olympiques (RIO)	22
<u>L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT</u>	23
LES PRÉVISIONS	25
Au 4 décembre 1969	25
Au 23 novembre 1972	25
Au 26 avril 1974	25
Au 4 février 1975	26
Au 16 juillet 1975	26
LE COÛT	27
Au 1er août 1976	27
Au parachèvement des travaux	28
L'ÉCART	28

	<u>Page</u>
<u>LES CONCLUSIONS GÉNÉRALES</u>	31
LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT DES JEUX ET DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES	
LE MODE D'ORGANISATION ET DE SURVEILLANCE DES TRAVAUX	31
L'irresponsabilité administrative	32
L'abandon de la notion de jeux modestes	32
L'absence d'un budget global établi dès le début	32
L'absence d'une véritable direction de projet	33
L'acquisition d'installations superflues, inutilement luxueuses et exceptionnelles	35
Le choix d'un concept inédit	36
Le choix d'un architecte étranger	36
Les autres causes	37
LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS QUANT A CETTE AUGMENTATION	37
Les autorités de la ville de Montréal	38
Les autorités du COJO	40
L'architecte-conseil	42
Les syndicats	43
Les entrepreneurs et les fournisseurs	43

	<u>Page</u>
L'Association olympique canadienne et le Comité chargé de créer le COJO	44
Les Fédérations internationales	45
Observations	45
Le comité de contrôle des Jeux olympiques	45
Le Gouvernement du Québec	46
Le Gouvernement du Canada	47
La Régie des installations olympiques	47
 L'EXISTENCE POSSIBLE DE COLLUSION, DE TRAFIC D'INFLUENCE OU DE MANOEUVRES FRAUDULEUSES OU IRRÉGULIÈRES	
 LA POSSIBILITÉ DE RÉCUPÉRER UNE PARTIE DES SOMMES D'ARGENT INVESTIES A MÊME LES DENIERS PUBLICS ET LES MESURES POUR Y PARVENIR	 48
 <u>LES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES</u>	 51
 <u>LES RECOMMANDATIONS</u>	 55
 L'APPROBATION ET LA GESTION DE TRAVAUX DE GRANDE ENVERGURE	 55
Les travaux de grande envergure	55
Les règles d'approbation et de gestion	56
L'identification et la justification	57
L'approbation	57
La gestion	58

	<u>Page</u>
Les modalités d'application	59
Le Gouvernement du Québec	60
Les municipalités du Québec	62
LE FONCTIONNEMENT DU PARLEMENT	64
L'accès à l'information	65
Le rôle de l'Opposition	67
Les commissions parlementaires	68
LES MÉDIA D'INFORMATION	69
LE CONTRÔLE DES GRANDS PROJETS PAR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	70
LA NÉCESSITÉ D'ADOPTER UN CODE DE DÉONTOLOGIE DANS LE SECTEUR PUBLIC	71
LES MODIFICATIONS AU CODE CRIMINEL	74
LA LOI DES COMMISSIONS D'ENQUÊTE	76
Le temps et les coûts impartis	77
Les pouvoirs d'une commission	77
La protection des témoins	78
<u>ANNEXE</u> - LES RÈGLES DE PRATIQUE ET DE PROCÉDURE	81

LA DIVISION DU RAPPORT

VOLUME I	AVANT-PROPOS INTRODUCTION L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT LES CONCLUSIONS GÉNÉRALES LES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES LES RECOMMANDATIONS
VOLUME II	LE PARC OLYMPIQUE LA PÉRIODE PRÉ-CONSTRUCTION LE VÉLODROME LE COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES LES STATIONNEMENTS LA CENTRALE THERMIQUE LES AMÉNAGEMENTS EXTÉRIEURS LE VIADUC
VOLUME III	LE COMITÉ ORGANISATEUR DES JEUX OLYMPIQUES LE VILLAGE OLYMPIQUE LES INSTALLATIONS DE LA VILLE DE MONTRÉAL AUTRES QUE CELLES DU PARC OLYMPIQUE
VOLUME IV	CONFLITS D'INTÉRÊTS AUTRES MANOEUVRES IRRÉGULIÈRES LA VILLE DE MONTRÉAL INVOQUE LE SECRET PROFESSIONNEL RÉCUPÉRATION

LES MEMBRES ET LE PERSONNEL

Commissaires

L'Honorable Albert H. Malouf,
juge de la Cour supérieure,
président

Jean-Guy Laliberté, comptable agréé

Gilles Poirier, ingénieur

Secrétaire et Directeur général

Réginald Savoie, avocat
Paul-Émile Drouin, ingénieur

Procureur en chef

Bernard Carisse
Jean-Guy Riopel

Procureur en chef adjoint Jacques Dagenais

Procureurs

François Beaudoin
Claude Bujold
Michel Fleury
Yves Forget
Jean-Charles Hamelin
Gaétan Ouellet
Lise Pratte
Gilles Trudel

Analystes

Diane Bergeron, avocate
Hélène D'Anjou, avocate
Gaston Désy, ingénieur
Louis-Georges Dupont, ingénieur
Josée Ferland, avocate
Roger Forest, comptable
Jacques Gagnon, journaliste
Yvon Hudon, comptable
France Mailloux, avocate
Jeannot Montminy, comptable agréé
Claude Paquet, comptable général
licencié

Louise Piché, avocate
Guy Pinard, journaliste
Anne Powell, avocate
Guy Roy, avocat
Robert Tétreault, comptable agréé
Louise Vadnais, avocate
Georges Wentser, avocat

Documentalistes

Yolande Tremblay, responsable
Pierre Fournier
Huguette Nadeau

Greffiers

Jean Carrières
Rosaire Paquet

Agent de presse

Robert Tremblay

Collaborateurs à la
rédaction et à la
révision de textes

Ginette Gaudreault
Jean Hétu, avocat
Jean Lepage
Louise McGovern-Dubuc
J. Richard Ouellet, avocat

Personnel de bureau

Micheline Bergeron
Lucie Bouffard
Hélène Brousseau
Micheline Desmarteaux
Aline Després
Marie-Reine Gosselin
Lorraine Goyette
Ginette Graton
Ginette Gravel
Nicole Grenier
Suzanne Hébert
Xavière Kohler
Raymond Kouri
Dolorès Laurin
Paul Martineau
Denise Provost
Lynn Thompson
René Trudelle

Agent de liaison

Ministère du Conseil exécutif Roger Tellier

Ministère des Finances Julien Côté

La liste du personnel comprend toutes les personnes qui ont collaboré aux travaux de la Commission, que ce soit pendant toute la durée de celle-ci ou en partie seulement.

Les firmes professionnelles qui ont assisté la Commission sont identifiées sous la rubrique Services externes.

LES REMERCIEMENTS

Les Commissaires remercient toutes les personnes ou organismes qui, de près ou de loin, ont apporté une contribution à leurs travaux.

Ces remerciements s'adressent particulièrement au personnel de la Commission et aux spécialistes externes dont l'esprit d'équipe, le dévouement et l'initiative ont été des facteurs déterminants dans l'atteinte des objectifs de qualité de travail, de respect de l'échéancier et de budgets que la Commission s'était fixés.

Les Commissaires tiennent également à souligner de façon spéciale l'aide apportée par la Sûreté du Québec et la Gendarmerie royale du Canada, dont les membres détachés auprès de la Commission ont été d'une efficacité et d'un dévouement remarquables.

LISTE DES SIGLES

Organismes

ACC	Association cycliste canadienne
AOC	Association olympique canadienne
CCJO	Comité de contrôle des Jeux olympiques
CIM	Compétitions internationales de Montréal
CIO	Comité international olympique
CNO	Les comités nationaux olympiques
COCMC	Comité organisateur des Championnats mondiaux de cyclisme de 1974
COJO	Comité organisateur des Jeux olympiques
CPSPJO	Comité principal de sécurité publique des Jeux olympiques
CSD	Centrales des syndicats démocratiques
CSEVM	Commission des Services Électriques de la ville de Montréal
CSN	Confédération des syndicats nationaux
DPO	Division du Parc olympique du service des Travaux publics de la ville de Montréal
FEI	Fédération équestre internationale
FEN	Fédération équestre nationale
FI	Les fédérations internationales
FIBA	Fédération internationale du basketball amateur
FIC	Fédération internationale de canoë
FINA	Fédération internationale de natation amateur
FISA	Fédération internationale des sociétés d'aviron
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
GRC	Gendarmerie Royale du Canada
IAAF	International Amateur Athletic Federation

IASS	International Association of Shell and Spacial Structures
ORTO	Organisme de radio-télévision des Olympiques
RIO	Régie des installations olympiques
SCHL	Société centrale d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec
UCI	Union cycliste internationale

Firmes et fournisseurs

ABBDL	Asselin, Benoît, Boucher, Ducharme, Lapointe Inc.
Aquila	Aquila BST Limitée
Audem	Audem Inc.
BBRL	Both Belle Robb Limitée
BDL	Boudreau, Dubeau, Lemieux Inc.
BPA	Bouthillette, Parizeau et Associés
Britton-Swift	Britton Electric Company Ltd et Swift Electric Company Ltd, en entreprise conjointe
CAIM	Consultants en Aéroports Internationaux de Montréal
CSM	Les Consultants du Stade de Montréal Inc.
Désourdy-Duranceau	Désourdy Inc. et Charles Duranceau Limitée, en entreprise conjointe
EE	Europe-Études
HRA	Hanscomb, Roy, Associés
Juszczyk	J.A. Juszczyk Associates
Larocque	Larocque, Samson, Guérette et Associés
LTZ	Les Terrasses Zarolega Inc.
LVLV	Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés Inc.
MLA	Michel Lagacé et Associés

PMA	Pageau, Morel et Associés
Roski	Roski Limitée
RTA	Régis Trudeau et Associés
Schokbéton	Schokbéton Québec Inc.
SEEE	Société d'études et d'équipements d'entreprises
SOA	Scharry, Ouimet et Associés
Standard	Standard Electric Company Inc.
Stethem-Gareau	Stethem-Gareau MSL Limitée
Stratinor	Stratinor S.A.
Swift	Swift Electric Company Ltd
TAAA	Technique Avancée de l'Architecture et de l'Aménagement
Tecsult	Tecsult Limitée
TGL	Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés
Zarolega	Les Terrasses Zarolega Inc.

Autres

CPM	Critical path method (plan de cheminement critique)
PAP	Procédure d'approbation des projets
RMS	Réquisition de matériel et de service
SMP	Stade-Mât-Piscines

INTRODUCTION

LE MANDAT

La version initiale

Le 13 juillet 1977, le Gouvernement du Québec adoptait, sur recommandation du Premier ministre, l'arrêté en conseil no 2332-77 créant, sous l'autorité de la Loi des commissions d'enquête (S.R.Q. 1964, c. 11), une commission chargée de faire une enquête complète sur le coût des Jeux de la 21e Olympiade et celui des installations olympiques situées au Québec.

Sans restreindre la portée de ce vaste mandat, la Commission était appelée à étudier plus particulièrement:

- "1. les causes principales de l'augmentation du coût des Jeux et des installations olympiques;
2. le partage des responsabilités quant à cette augmentation;
3. le mode d'organisation et de surveillance des travaux;
4. l'existence possible de collusion, de trafic d'influence ou de manoeuvres frauduleuses ou irrégulières;
5. la possibilité de récupérer une partie des sommes d'argent investies à même les deniers publics et les mesures pour y parvenir;

6. les mécanismes de prévention et de contrôle appropriés pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise à l'avenir dans d'autres travaux de grande envergure."

Il était également demandé à la Commission de présenter au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport préliminaire faisant état de ses constatations, opinions et recommandations le 1er avril 1978. Le rapport devait être remis le 31 décembre 1978.

Les modifications

Le 10 mai 1978, par l'arrêté en conseil no 1467-78, le Gouvernement du Québec, suite au rapport préliminaire de la Commission du 1er avril 1978, modifiait le mandat original afin de permettre à la Commission de présenter son rapport final le 30 septembre 1979, tout en lui demandant, par ailleurs, de "présenter un rapport d'étape sur l'état de ses travaux, le respect de son échéancier et les dépenses engagées dans l'exécution de son mandat le 31 décembre 1978".

D'autre part, l'arrêté en conseil no 1571-78, du 17 mai 1978, modifiait le mandat initial du 13 juillet 1977 en stipulant qu'à l'avenir "les dépenses nécessaires à l'exécution du mandat de cette Commission soient payées à même le budget du ministère des Finances". Jusqu'alors, ces dépenses étaient payées par le ministère du Conseil exécutif.

Enfin, le 28 août 1979, par l'arrêté en conseil numéro 2195-79, le mandat de la Commission était prolongé, à sa demande, au 30 avril 1980. Cette prolongation était devenue nécessaire principalement à cause du départ du Procureur en chef et du Secrétaire et Directeur général et de l'impossibilité pour la Commission de les remplacer au stade où en était rendue l'enquête. Aucune addition au budget ne fut demandée et ne s'avéra nécessaire à la suite de ce prolongement du mandat de la Commission.

L'interprétation et les précisions

L'enquête complète

Les mots que l'on retrouve dans le mandat de la Commission n'ont pas, de toute évidence, été pris au sens littéral du terme car une enquête exhaustive sur toutes les composantes du coût de l'entreprise olympique aurait demandé un temps d'une durée indéterminée et des moyens financiers extraordinaires.

La Commission a fait sienne l'expression "causes principales" de l'augmentation du coût des Jeux et des installations olympiques comme indiquant de la part des autorités gouvernementales la volonté d'obtenir de l'enquête de la Commission des résultats réalistes.

Les revenus et les retombées économiques

Dans son rapport préliminaire du 1er avril 1978, la Commission a informé le lieutenant-gouverneur en conseil

qu'après étude de l'arrêté en conseil du 13 juillet 1977, elle ne considérerait pas les revenus et les retombées économiques des Jeux olympiques de 1976 comme faisant partie de son mandat.

Le coût des Jeux

Aux fins du calcul de l'écart entre les prévisions des dépenses d'exploitation et d'immobilisation et leur coût réel, la Commission a défini ce dernier comme suit:

Le coût des aménagements réalisés au 1er août 1976 et le coût d'organisation des Jeux jusqu'à cette date, tels qu'ils ont été assumés par les diverses autorités compétentes impliquées.

Le coût des aménagements comprend les sommes versées et à verser (y compris les retenues) pour les travaux de toute nature exécutés jusqu'à ladite date. Dans le cas des aménagements non complétés le 1er août 1976, ce terme ne comprend pas les montants versés ou engagés pour des travaux exécutés ou à exécuter après cette date.

Les autorités et les organismes impliqués dans le dossier olympique n'ont pas arrêté leurs comptes au 1er août 1976 et il n'a pas été possible de reconstituer les chiffres à cette date, faute de registres comptables appropriés.

Ainsi, la Commission a convenu d'utiliser, comme point de départ, les états financiers au

31 octobre 1976, pour la Régie des installations olympiques

30 avril 1977, pour la ville de Montréal et le Comité organisateur des Jeux olympiques de 1976

et par la suite, de les redresser pour tenir compte des dépenses de la période entre le 1er août 1976 et la date des états financiers. Cependant, la Commission n'a effectué aucun redressement pour ces dépenses, ne les jugeant pas suffisamment importantes pour fausser les conclusions découlant des chiffres montrés aux états financiers précités.

La période étudiée

La période qui a fait l'objet de l'enquête s'étend depuis les démarches entreprises par la ville de Montréal en 1969, en vue de l'obtention des Jeux olympiques de 1976, aux dates indiquées au paragraphe précédent en regard des trois organismes impliqués.

LES COMMISSAIRES

Les nominations

Par l'arrêté en conseil du 13 juillet 1977 créant la Commission, le Gouvernement du Québec en confiait la

présidence à l'Honorable Albert H. Malouf, juge de la Cour supérieure. Subséquemment, par l'arrêté en conseil no 2762-77 du 24 août 1977, la Commission a été complétée par la nomination de deux autres commissaires, soit M. Jean-Guy Laliberté, comptable agréé, et M. Gilles Poirier, ingénieur.

L'assermentation

La cérémonie de prestation du serment par les trois Commissaires eut lieu le 23 novembre 1977, sous la présidence de l'Honorable Jules Deschênes, juge en chef de la Cour supérieure.

LES RAPPORTS

Le rapport préliminaire du 1er avril 1978

Conformément à son mandat, la Commission faisait parvenir un rapport préliminaire le 1er avril 1978 au lieutenant-gouverneur en conseil. Ce rapport fait état principalement des travaux d'organisation de la Commission, de même que de ses constatations et de ses prévisions quant à la durée de l'enquête, à savoir:

- a) L'impossibilité, à ce stade, d'émettre aucune opinion ou aucune recommandation.

- b) L'importance de poursuivre l'enquête parce que les premiers résultats des recherches démontraient qu'il y avait matière à enquêter.
- c) La cessation des audiences publiques à la fin de juin 1979 et la remise du rapport final au lieutenant-gouverneur en conseil à l'automne 1979.

Subséquentement, par l'arrêté en conseil du 10 mai 1978, le lieutenant-gouverneur en conseil modifiait le mandat original de la Commission pour fixer au 30 septembre 1979, au lieu du 31 décembre 1978, la remise du rapport final tout en lui demandant un rapport d'étape pour le 31 décembre 1978.

Le rapport d'étape du 31 décembre 1978

Dans son rapport d'étape du 31 décembre 1978, la Commission fait le point sur l'état de ses travaux, décrit les modalités de son fonctionnement administratif et indique, d'une part, qu'à ce jour, ses travaux de recherche, de préparation et de présentation de la preuve en audiences ont pu être réalisés selon le calendrier de travail et les budgets établis et, d'autre part, qu'elle prévoit terminer le reste de ses travaux aux dates et avec les budgets déjà fixés.

Dans son rapport, la Commission ne formule cependant aucune opinion ou conclusion sur les sujets déjà traités en audiences du fait qu'à la date du rapport d'étape

aucune vue d'ensemble ne pouvait être dégagée avant l'audition de tous les témoins et la production de tous les documents.

MONTREAL ET LES JEUX OLYMPIQUES

La première olympiade des temps modernes eut lieu en 1896, grâce aux efforts du baron Pierre de Coubertin.

Dès 1929, la ville de Montréal posait sa candidature pour la tenue des Jeux olympiques d'hiver de 1932. En 1949, elle fut candidate à l'obtention des Jeux olympiques d'été de 1956, et, en 1966, pour les Jeux olympiques d'été de 1972. Enfin, le 12 mai 1970, à Amsterdam, le Comité international olympique (CIO) choisissait Montréal comme la ville hôte des Jeux de la 21e Olympiade qui devaient se dérouler du 17 juillet au 1er août 1976.

LES ORIGINES DE L'ENQUÊTE

Les événements qui ont suivi la décision du Comité international olympique (CIO) de confier les Jeux à la ville de Montréal, surtout les déclarations faites devant la Commission parlementaire des Affaires municipales en janvier et juillet 1975 confirmant des hausses importantes du coût des Jeux et des retards dans l'exécution des travaux, ont créé une grande inquiétude dans le public et chez les autorités gouvernementales. Au printemps de 1973, le Gouvernement du Québec était d'ailleurs intervenu dans le dossier olympique pour nommer un Comité conjoint du Gouvernement du Québec et de

la ville de Montréal, chargé de la révision et du contrôle des revenus et des dépenses relatifs aux Jeux olympiques de 1976, mieux connu sous le nom de Comité de contrôle des Jeux olympiques (CCJO). Par la suite, à cause de la hausse continue du coût, de l'absence d'un contrôle approprié et du retard accusé dans l'exécution des travaux, le Gouvernement du Québec décida de former, le 20 novembre 1975, la Régie des installations olympiques (RIO) et de lui confier la propriété des installations olympiques et la responsabilité d'en poursuivre la construction. Le 30 avril 1976, la RIO devenait également propriétaire du Village olympique par une loi spéciale du Québec (L.Q. 1976, ch. 43).

Après la tenue des Jeux, considérant que le coût des Jeux et des installations olympiques, financés en grande partie par les deniers publics, avait largement dépassé les prévisions initiales et entraînait un déficit non prévu de l'ordre d'un milliard de dollars, les deux gouvernements qui se sont succédés au Québec se déclarèrent en faveur d'une enquête publique. Le 8 décembre 1976, le Conseil des ministres du Québec approuvait le principe d'une enquête complète et impartiale sur l'évolution du coût de construction des installations olympiques. Cependant, il requérait préalablement du Conseil du trésor un rapport sur l'évolution du dossier olympique au plus tard le 1er février 1977. Ce dernier procéda donc à une enquête préliminaire sur l'augmentation de ce coût et conclut à la nécessité de poursuivre les recherches. A cette fin, le Vérificateur général, à titre de Commissaire du Conseil du trésor, examina trois contrats relatifs aux installations olympiques et constata plusieurs

anomalies. C'est à la suite de ce rapport du Vérificateur général au Conseil du trésor, soumis le 11 juillet 1977, que le Gouvernement du Québec adoptait, le 13 juillet 1977, l'arrêté en conseil no 2332-77 créant la Commission d'enquête sur le coût des Jeux de la 21e Olympiade et celui des installations olympiques situées au Québec.

LA PLANIFICATION ET L'ORGANISATION

L'approche utilisée

Face au dossier olympique qui s'étend sur une période d'au moins six ans et dont le volume et la complexité sont extraordinaires, la Commission s'est fixée dès le départ une approche de travail lui permettant d'exécuter son mandat dans des limites de temps et de coût raisonnables.

Ainsi, après avoir défini le sens de l'expression "enquête complète", elle s'est fixée un ordre de priorité axé sur l'essence même de son mandat qui consiste à déterminer les causes principales de l'écart entre les prévisions et le coût réel, en utilisant la méthode suivante succinctement décrite:

L'expertise générale situant l'écart global réparti en ses composantes principales.

La détermination, pour chaque composante principale, des champs d'activité ayant donné lieu aux plus grands écarts.

La détermination, pour chaque champ d'activité retenu, des éléments particuliers (contrats, procédures d'approbation de dépenses et autres) où se retrouvent les plus grands écarts.

L'étude détaillée des éléments ainsi retenus.

Ainsi, à moins de motifs relevant des autres stipulations de son mandat tels collusion, trafic d'influence, manoeuvres frauduleuses, la Commission n'a pas étudié tous les sujets et activités du dossier olympique mais uniquement les plus importants, selon la méthode ci-dessus décrite.

Les sujets de l'enquête

Dans le cadre géographique du Québec, la Commission s'est principalement intéressée aux installations du Parc olympique (Vélodrome, complexe Stade-Mât-Piscines, Stationnements, Centrale thermique, aménagements extérieurs, Viaduc de la rue Sherbrooke), au Village olympique, aux installations de la ville de Montréal en dehors du Parc olympique, aux installations et aménagements du Comité organisateur des Jeux olympiques de 1976 (COJO) et au fonctionnement du COJO quant à l'organisation et au déroulement des Jeux.

L'organisation matérielle

L'atmosphère sereine du palais de justice de Montréal, l'existence en cet endroit de toutes les installations nécessaires à une commission d'enquête et la disponibilité d'espaces à bureaux ont été les facteurs déterminants dans le choix de cet emplacement par la Commission.

Des locaux temporaires au 12e étage furent mis à la disposition de la Commission le 21 octobre 1977 et les aménagements définitifs au 7e étage ont pu être utilisés le 21 novembre 1977.

L'organisation fonctionnelle

La division du travail - l'organigramme

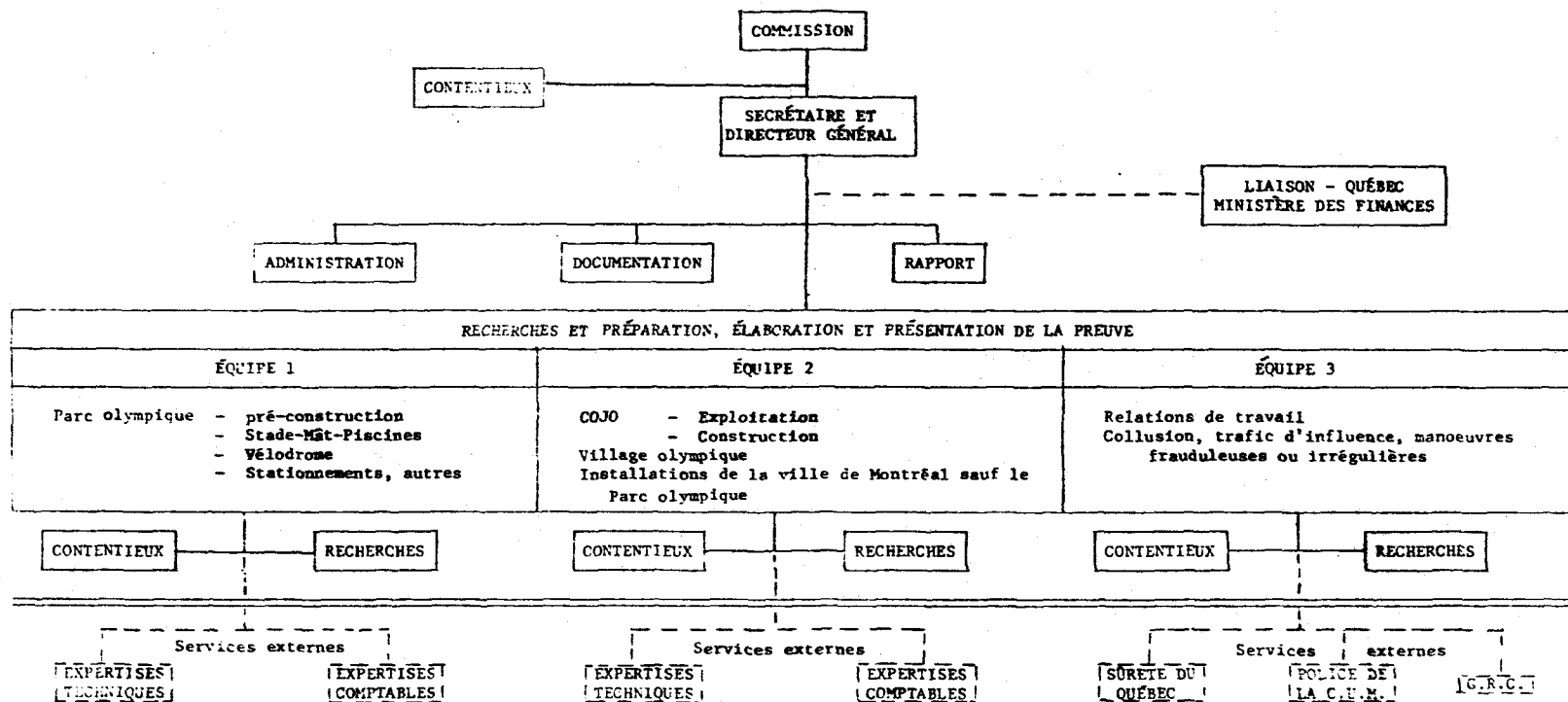
Les travaux de l'enquête et le personnel nécessaire ont été répartis de la manière indiquée à l'organigramme apparaissant à la page suivante.

Le personnel - les règles de régie interne

Les effectifs internes de la Commission se sont maintenus en deça du maximum de 40 personnes prévues au rapport préliminaire du 1er avril 1978. Ces effectifs ont été constitués de procureurs, d'ingénieurs, de comptables, d'agents de recherche et de documentalistes assistés du personnel de soutien nécessaire.

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE COÛT DE LA 21e OLYMPIADE

ORGANIGRAMME



Les droits et obligations du personnel, de même que certaines pratiques administratives, ont été consignés dans vingt-huit règles de régie interne préparées et émises par la Commission.

Fait à souligner, les deux procureurs qui ont occupé, à tour de rôle, le poste de procureur en chef de la Commission ont été élevés à la magistrature durant l'exercice de leur mandat. Le premier, Me Bernard Carisse, a été nommé juge de la Cour provinciale le 30 novembre 1978 et le second, Me Jean-Guy Riopel, devenait juge de la Cour supérieure le 3 mars 1979. Compte tenu de la progression des travaux à cette date et des difficultés de recrutement, la Commission a dû poursuivre et terminer ses travaux sans les services d'un procureur en chef.

Les services externes

Les expertises techniques ont été confiées aux firmes Both Belle Robb Limitée et Jean Phaneuf et Associés Inc.

Les expertises comptables ont été partagées entre les firmes suivantes: Arthur Andersen et Cie; Ernst et Ernst; Gauvin, Prénovost, Dumais et Associés; et Poissant, Richard et Associés.

Diverses études d'avocats ont fourni des opinions juridiques spécifiques à la Commission, à sa demande.

La firme Vilaire et Associés, a assuré les services de sténographie officielle tant pour les audiences publiques que pour celles à huis clos.

Le Service de traduction Champlain Enr., de Sainte-Foy (Qué.), a collaboré à la révision des textes français.

Le service de Traduction du ministère des Communications du Québec, notamment mesdames Mary Plaice et Audrey Pratt, s'est occupé de la traduction anglaise du rapport.

Les Associés Marie Selick Ltée ont procuré des services de personnel de bureau selon les besoins sporadiques de la Commission.

Ces services externes ont été rémunérés selon les normes du Gouvernement.

Le programme directeur - les calendriers d'exécution

Dès l'approbation en mai 1978 par le lieutenant-gouverneur en conseil de la date du 30 septembre 1979 pour la remise du rapport final, la Commission a préparé un programme directeur de ses activités fondé sur les ressources exigées et disponibles, lequel spécifiait l'ordonancement des travaux des équipes de travail, subdivisait les activités en blocs d'opérations précises et fixait, pour chacun d'eux, les calendriers de recherches et de préparation, d'élaboration et de présentation de la preuve tant pour les audiences à huis clos que pour les audiences publiques.

Cette planification du travail a été par la suite rigoureusement contrôlée.

Les règles de pratique et de procédure

Une enquête constituée en vertu de la Loi des commissions d'enquête n'est pas un procès et une telle commission n'est pas un organisme judiciaire lié par les règles applicables à des cours de droit commun.

En édictant ses règles de pratique et de procédure, la Commission a voulu respecter le plus possible les droits fondamentaux des personnes appelées à témoigner devant elle, à savoir:

- le droit de se faire entendre;
- le droit à un délai raisonnable d'assignation;
- le droit d'être représenté par un avocat;
- le droit de faire entendre des témoins;
- le droit de produire des documents;
- le droit de contre-interroger des témoins;
- le droit de se faire ré-entendre;
- le droit à l'intimité et à l'honneur
 - par ordonnance de non-publication,
 - par ordonnance de huis-clos,
 - par l'absence de diffusion audio ou visuelle des témoignages.

Les règles et procédures de la Commission ont été publiées dans l'édition de mai 1978 du journal du Barreau

et une copie en fut remise aux témoins et à leurs avocats.

Ces règles sont reproduites in extenso en annexe au présent volume.

LES AUDIENCES

Durant le mois d'août 1978, la Commission a publié des avis publics, conformément à la loi, annonçant l'ouverture des audiences publiques, fixée au 7 septembre 1978, au Palais de justice de Montréal. A cette occasion, elle renouvelait son invitation publique de décembre 1977 à "toute personne, groupe ou association ayant des renseignements à lui fournir ou des mémoires à lui soumettre concernant les matières qui font l'objet de l'enquête de cette Commission à communiquer avec son Secrétaire". Malheureusement, elle n'obtint pas plus de succès que la fois précédente.

Les audiences publiques

Le 7 septembre 1978, au Palais de justice de Montréal, les audiences publiques débutaient par une déclaration d'ouverture du président de la Commission, suivie de la déclaration du Procureur en chef.

Après avoir fait un historique des raisons qui avaient amené le Gouvernement à décréter une enquête publique et explicité les contraintes de temps et d'argent inhérentes au mandat, le Président expliquait la nature et les

objectifs d'une telle enquête et les principes qui devaient guider les Commissaires dans leur travail de recherche de la vérité. Il insista particulièrement sur la nécessité de procéder avec impartialité et objectivité et de respecter les droits fondamentaux de la personne. Il rappela en cette circonstance, d'une part, l'obligation qu'avait le public de communiquer à la Commission tous les renseignements qui pouvaient lui être utiles pour faire le plus de lumière possible sur les faits importants du dossier olympique et, d'autre part, le droit de ce même public à une information juste et honnête.

Le Procureur en chef, quant à lui, traitait plus particulièrement du mandat de la Commission, du cadre et de l'organisation des travaux de celle-ci, du cheminement de la preuve, des règles de pratique et de procédure, du rôle des procureurs et d'autres aspects juridiques.

Les déclarations d'ouverture furent suivies d'une conférence de presse à laquelle avaient été conviés tous les représentants de la presse, tant écrite que parlée.

Depuis l'ouverture des audiences, la Commission a siégé régulièrement. Les séances publiques se sont déroulées, généralement à raison de trois jours par semaine selon un calendrier préalablement établi, du 7 septembre 1978 au 24 mai 1979.

Les audiences à huis clos

Des séances à huis clos furent tenues chaque fois que les droits des personnes auraient pu être lésés par des déclarations ne relevant pas de l'intérêt public. Ainsi, en exerçant sa discrétion, la Commission a pris en considération l'intérêt public, d'une part, et le préjudice qu'aurait pu subir le témoin ou toute personne impliquée, d'autre part.

Les séances à huis clos se sont déroulées à peu près dans la même période que les audiences publiques, mais toujours en dehors des jours réservés à ces dernières.

LES PRINCIPAUX ORGANISMES IMPLIQUÉS

Le Comité international olympique (CIO)

Le CIO est un organisme permanent, sans but lucratif, responsable du développement et du contrôle des Jeux olympiques. Il est, en dernier ressort, l'arbitre de toutes les questions relatives aux Jeux et au mouvement olympiques à l'exception des règles techniques qui relèvent entièrement des fédérations internationales.

Créé au congrès de Paris du 23 juin 1894, le CIO a son siège social au château de Vidy à Lausanne et ses membres sont choisis par cooptation, c'est-à-dire désignés par les membres eux-mêmes.

Les comités nationaux olympiques (CNO)

Les CNO sont les représentants du CIO à travers les pays du monde. Ils sont de ce fait des organismes, sans but lucratif, mandatés pour veiller au développement et à la protection du mouvement olympique et du sport amateur.

C'est au Comité national olympique du pays où doit se dérouler les Jeux d'une olympiade que le CIO confie l'organisation de ces Jeux. Le CNO peut cependant déléguer le mandat qui lui est confié à un comité spécial d'organisation qui dès lors transige directement avec le CIO.

L'Association olympique canadienne (AOC)

L'AOC est l'appellation officielle du Comité national olympique du Canada.

Les fédérations internationales (FI)

Ce sont des organismes chargés de veiller à l'administration, au développement, à la réglementation et au contrôle du sport dont s'occupe chaque fédération internationale, avec la collaboration des fédérations nationales qui y sont affiliées.

Lors de la présentation des Jeux olympiques, les fédérations internationales sont responsables de l'homologation des installations sportives mises à leur disposi-

tion et du déroulement technique des épreuves sportives.

Le Comité organisateur des Jeux olympiques de 1976 (COJO)

Le COJO a été l'organisme dûment mandaté par l'AOC pour l'organisation et la présentation de toute activité de quelque nature qu'elle soit et à quelque endroit que ce soit se rapportant directement ou indirectement aux Jeux olympiques présentés à Montréal en 1976.

Le COJO a été constitué le 9 août 1972 en vertu de la troisième partie de la Loi des compagnies du Québec.

Le Comité conjoint du Gouvernement du Québec et de la
ville de Montréal, chargé de la révision et du contrôle
des revenus et des dépenses relatifs aux Jeux olympiques
de 1976 (CCJO).

Ce comité mieux connu sous le nom de Comité de contrôle des Jeux olympiques a eu pour fonction de revoir les modalités du budget des Jeux olympiques et de participer au contrôle des revenus, des coûts et des dépenses de la Ville et du COJO, de même que de soumettre des rapports et de faire toutes observations et recommandations jugées à propos au Gouvernement, à la Ville et au COJO.

La Régie des installations olympiques (RIO)

La RIO est une corporation créée le 20 novembre 1975 par une loi du Québec et ayant pour objet de réaliser la construction, l'aménagement et l'exploitation des installations mobilières et immobilières prévues pour les Jeux de la 21e Olympiade et contenues à l'intérieur du quadrilatère borné par les rues Sherbrooke, Viau, Pierre-de-Coubertin et Pie IX, dans la ville de Montréal, à l'exception de l'Arena Maurice-Richard, du Centre Maisonneuve et de leurs aménagements propres ainsi que des installations du métro. La Régie des installations olympiques est devenue propriétaire desdites installations le 29 novembre 1975. L'adoption subséquente, le 30 avril 1976, de la loi concernant le Village olympique, donnait à la RIO la propriété du Village et le mandat d'en poursuivre la construction.

L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT

L'arrêté en conseil créant la Commission affirme dans son préambule que "le coût des Jeux et des installations olympiques, financés en très grande partie par les deniers publics, a largement dépassé les prévisions initiales et a entraîné un déficit non prévu de l'ordre d'un milliard de dollars".

La Commission, dans un premier temps, a donc établi l'écart, pour l'ensemble du dossier olympique, entre les principales prévisions et le coût au 1er août 1976 selon la définition qui en a été donnée précédemment.






Dans les paragraphes qui suivent, les prévisions et le coût ont été répartis en dépenses en immobilisation et en dépenses d'exploitation de la même manière qu'elles ont été comptabilisées par les divers organismes impliqués. Ainsi, le mot "immobilisation" englobe les dépenses de construction et d'aménagement des Jeux alors que le terme "exploitation" s'applique aux dépenses du COJO relatives à l'organisation et au déroulement des Jeux.

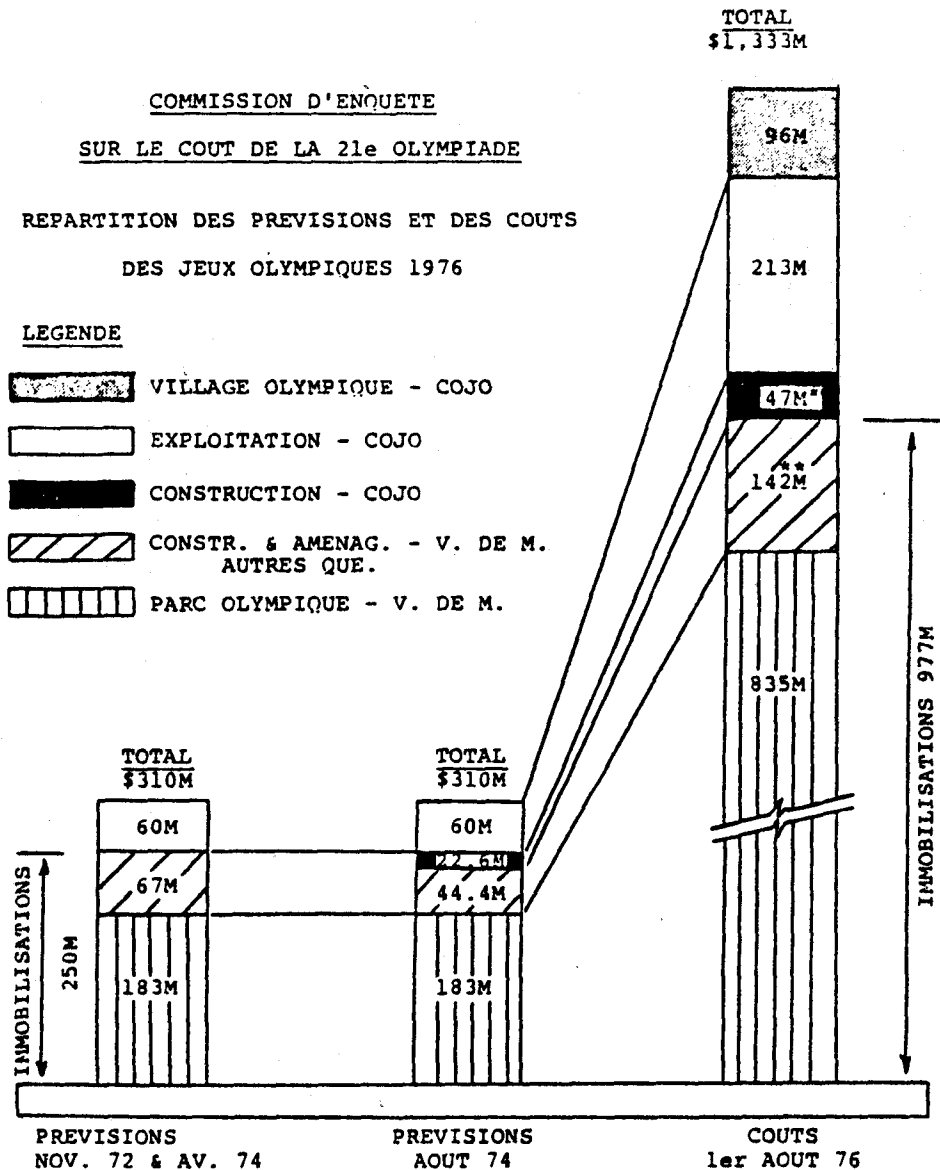
Le tableau de la page suivante indique, de façon schématique, la répartition des prévisions de 1972 et de 1974 ainsi que du coût à la fin des Jeux.

COMMISSION D'ENQUETE
SUR LE COUT DE LA 21e OLYMPIADE

REPARTITION DES PREVISIONS ET DES COUTS
DES JEUX OLYMPIQUES 1976

LEGENDE

-  VILLAGE OLYMPIQUE - COJO
-  EXPLOITATION - COJO
-  CONSTRUCTION - COJO
-  CONSTR. & AMENAG. - V. DE M. AUTRES QUE.
-  PARC OLYMPIQUE - V. DE M.



* DONT 26M APPLICABLES AU GROUPE "B"

** DONT 116.5M APPLICABLES AU GROUPE "A"

(Pièce 920)

LES PRÉVISIONS

Au 4 décembre 1969

Budget correspondant à la réponse, à cette date, du maire de Montréal, M. Jean Drapeau, au questionnaire de l'AOC (pièce 30)

Immobilisation	\$ 80 000 000
Exploitation	<u>40 500 000</u>
Total	\$120 500 000

Au 23 novembre 1972

Budget présenté par le COJO, le 23 novembre 1972, aux représentants des Gouvernements du Canada et du Québec (pièce 204) par suite de la résolution 11-75-2 du 18 novembre 1972 (pièce 61)

Immobilisation	\$250 000 000
Exploitation	<u>60 000 000</u>
Total	\$310 000 000

Au 26 avril 1974

Premier budget d'exploitation, structuré par codes hiérarchiques, adopté par le conseil d'administration du COJO en fonction de la résolution 22-159-4 du 26 avril 1974 (pièce 202)

\$ 59 505 100

Budget d'immobilisation à cette date

(le même que celui du 23 novembre 1972)	<u>250 000 000</u>
Total	\$309 505 100

Au 4 février 1975

Budget olympique établi à l'issue de la Commission parlementaire chargée d'examiner le dossier olympique et dont les audiences se sont déroulées en janvier et février 1975 (pièce 135)

Immobilisation	\$511 000 000
Exploitation	73 000 000
Construction - COJO	<u>26 600 000*</u>
Total	\$610 600 000

*(à l'exclusion d'une somme de \$28 000 000 prévue comme financement garanti pour la construction du Village olympique)

Au 16 juillet 1975

Budget olympique établi à l'issue de la Commission parlementaire de juillet 1975 chargée d'examiner le dossier olympique (pièce 135)

Immobilisation	\$612 000 000
Exploitation	87 100 000
Construction - COJO	<u>31 000 000*</u>
Total	\$730 000 000

*(à l'exclusion d'une somme de \$55 000 000 prévue comme financement garanti pour la construction du Village olympique)

LE COÛT

Au 1er août 1976

Immobilisation, selon les états financiers vérifiés de la RIO au 31 octobre 1976 (pièce 11) et les registres comptables de la ville de Montréal au 30 avril 1977 (pièce 14) \$ 977 517 000

Exploitation, selon les états financiers vérifiés du COJO au 30 avril 1977 (pièce 262) y compris \$5 190 000 pour l'entretien ménager du Stade (pièce 12) 212 753 000
Sous-total \$1 190 270 000

Construction par le COJO, selon les états financiers vérifiés du COJO au 30 avril 1977 (pièce 262) \$ 47 101 000

Construction du Village olympique, selon les états financiers vérifiés de la RIO au 31 octobre 1976 (pièce 11) et les engagements applicables (pièce 510, annexe I) 95 657 000

Total \$1 333 028 000

Ce coût total ne comprend pas un montant de l'ordre de \$176 000 000 pour d'autres activités olympiques prises en charge par les divers ministères et organismes des gouvernements du Canada, de l'Ontario et du Québec ainsi que par certaines villes ou organismes municipaux. Le Gouvernement du Canada a absorbé pour sa part près de \$143 millions dont \$82 millions pour la sécurité publique.

Au parachèvement des travaux

Le Comité consultatif chargé d'étudier l'avenir des installations olympiques (Comité Marsan) indique dans son rapport d'octobre 1977:

"Au moment des Jeux olympiques, malgré les sommes fantastiques investies, les installations du Parc olympique constituaient un ensemble plus ou moins parachévé selon les éléments considérés. Ainsi, même si le Vélodrome, les piscines et les espaces extérieurs étaient terminés et aménagés à 95%, le Stade ne contenait que les services essentiels à la tenue des Jeux".

Dans son discours sur le budget de mai 1976, le ministre des Finances du Gouvernement du Québec évaluait à \$137 millions le coût du parachèvement des travaux après la tenue des Jeux, ce qui porte le coût total y compris les dépenses à venir pour les parachever, à \$1 470 000 000.

Si l'on ajoute les \$176 millions déjà mentionnés, le grand total du coût des Jeux olympiques de Montréal 1976 serait de l'ordre de \$1 646 000 000.

L'ÉCART

Le coût des Jeux de la 21e Olympiade et celui des installations olympiques au 1er août 1976, conformément à la définition de ce terme adoptée par la Commission aux fins de son mandat, dépasse par \$603 028 000 la dernière

prévision de ces coûts qui a été faite en juillet 1975 alors que les travaux étaient largement amorcés.

Par rapport à la première prévision faite en décembre 1969, ces coûts ont été plus de onze fois plus élevés avec un écart de 1,2 milliards de dollars.

Le tableau suivant donne l'écart entre chacune des prévisions mentionnées ci-avant et les coûts au 1er août 1976 ainsi que le facteur d'accroissement se rapportant à chacune d'elles.

<u>Prévision</u>	<u>Écart</u>	<u>Facteur d'accroissement</u>
4 décembre 1969	\$1 212 528 000	11.1
23 novembre 1972	1 023 028 000	4.3
26 avril 1974	1 023 523 000	4.3
4 février 1975	722 428 000	2.2
16 juillet 1975	603 028 000	1.2

Il faut noter que ces chiffres seraient plus élevés encore si l'on tenait compte du coût de parachèvement des travaux après les Jeux et des autres dépenses de \$176 millions déjà mentionnées.

LES CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Dans la partie introductive de ce volume, la Commission a exposé la méthode utilisée pour établir le choix des sujets qui ont fait l'objet de son enquête. Les volumes qui suivent donnent un résumé de la preuve présentée et contiennent les opinions, observations et conclusions de la Commission sur chacun de ces mêmes sujets. Toutefois, considérant les demandes spécifiques et de nature générale contenues dans le mandat que le Conseil exécutif lui a confié, la Commission présente tout d'abord, sous forme de conclusions générales, une synthèse de ses observations, opinions et conclusions, de façon à donner suite aux cinq premières demandes spécifiques de son mandat, dans l'ordre où elles ont été exprimées.

"LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT DES JEUX ET DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES

LE MODE D'ORGANISATION ET DE SURVEILLANCE DES TRAVAUX"

(Ces deux premiers éléments du mandat sont inter-reliés et ont été traités concurremment dans le texte qui suit.)

Il ressort clairement de la preuve que les causes principales de l'écart considérable entre les prévisions de coût initiales et le coût des Jeux et des installations olympiques résident dans l'irresponsabilité administra-

tive des autorités de la Ville et du COJO dans le choix d'un concept inédit et dans le choix d'un architecte étranger.

L'irresponsabilité administrative

L'irresponsabilité administrative des autorités s'est manifestée principalement par les faits suivants.

L'abandon de la notion de jeux modestes

L'abandon de la notion de jeux modestes préconisée lors de leur obtention en 1970 s'est concrétisé par l'adoption d'un concept grandiose, gigantesque et inédit. La construction des installations de même que l'organisation et le déroulement des Jeux de Montréal 1976 n'ont rien eu en commun avec ceux que laissaient présager les premières déclarations et les premières évaluations du coût.

L'absence d'un budget global établi dès le début

En fait, aucune limite de coût ne fut jamais fixée, ni en ce qui a trait à l'organisation et à l'exploitation des Jeux, responsabilité du COJO, ni en ce qui a trait à la construction et à l'aménagement des installations olympiques, responsabilité de la ville de Montréal. L'architecte-conseil, M. Roger Taillibert, a pu, en particulier, oeuvrer en toute liberté, aucune contrainte

monétaire ne lui ayant jamais été imposée. Dans un contexte où il y aurait eu une limite de coût à respecter, le choix du concept aurait été subordonné à une telle limite. L'inverse s'est produit à Montréal: le concept a d'abord été choisi puis exécuté et les dépenses d'organisation et de construction furent payées, sans égard à la note que les contribuables auraient à défrayer après les Jeux.

L'absence d'une véritable direction de projet

Une véritable direction de projet, telle que décrite par l'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, lors de son témoignage, a été inexistante tout au long du dossier. Ce n'est qu'en juin 1974 que les autorités de la Ville, cédant aux pressions du CCJO, procédèrent à la nomination d'un mandataire-coordonnateur; il restait à peine deux ans avant l'ouverture des Jeux. De même, les autorités du COJO attendirent jusqu'en mars 1975 pour procéder, à l'instigation du CCJO, à la nomination d'un mandataire-coordonnateur pour la réalisation du Village olympique, ce problème lui ayant été refile par la Ville au début d'octobre 1974. Le COJO jugea également opportun de prendre directement en mains les réalisations des installations de Bromont avec le résultat que l'affaire fut menée dans les faits, non par le COJO, mais par Bromont Inc.

La preuve a par ailleurs établi qu'avant comme après la venue du mandataire-coordonnateur désigné par la Ville et ce, jusqu'à l'arrivée de la RIO, le véritable direc-

teur du projet fut le maire de Montréal, M. Jean Drapeau. Non seulement, il n'avait ni les aptitudes ni les connaissances nécessaires pour exercer cette fonction mais encore, à titre d'homme politique et de premier magistrat d'une ville, il n'aurait pas dû se placer dans une telle situation.

La preuve expose également le temps énorme perdu avant que n'aient commencé l'organisation des Jeux et la construction des installations olympiques, de sorte que les travaux durent être exécutés selon un calendrier extrêmement serré, entraînant des répercussions incalculables. Les autres conséquences de l'absence d'un véritable directeur de projet qui ont eu une influence déterminante sur l'augmentation du coût sont amplement explicitées par les témoignages et les pièces recueillis par la Commission. Pour ce qui est du Parc olympique, une liste en a été dressée aux pages 353 et 354 du volume II. Qu'il suffise ici à la Commission de conclure, suite aux témoignages de ses experts, qu'aucun système de surveillance des travaux et de contrôle de coût d'un projet d'envergure ne saurait être valable et efficace sans l'existence préalable d'une estimation de coût fondée sur une définition claire du projet (détermination quantitative et qualitative des besoins) et une planification intégrée des activités nécessaires à son exécution dans le temps prescrit. L'ensemble des témoignages entendus et des pièces déposées démontre nettement que la conjugaison de ces trois facteurs indispensables à une saine gestion de projet a été inexistante tant dans l'organisation des Jeux que dans la construction des installations olympiques. Entreprendre de tels travaux,

dans de semblables circonstances, représentait une aventure dont personne ne pouvait prévoir l'issue. Les Jeux olympiques de Montréal eurent lieu et l'honneur fut sauvé mais à un coût onze fois supérieur à celui de la première évaluation avancée en 1970.

L'acquisition d'installations superflues,
inutilement luxueuses et exceptionnelles

Tel fut le cas du Bassin olympique qui, à un coût de \$25 millions, est très peu utilisé et constitue un éléphant blanc. Le Centre Etienne-Desmarteau, pour sa part, a coûté, à \$11,6 millions, environ le double de ce qu'il aurait coûté s'il avait été érigé pour les besoins de la Ville seulement. Quant aux installations du Parc olympique, le Vélodrome, qui a coûté près de \$75 millions, est une oeuvre extravagante, sans aucune mesure avec les exigences olympiques et les besoins de la Ville après les Jeux. De même, les espaces sujets à aménagement dans le Mât et sous les gradins du Stade n'étaient pas nécessaires. Quant au Viaduc de la rue Sherbrooke, les fontaines et les dalles-promenade qui furent érigées à très grands frais, la Commission les considère comme des extravagances bien représentatives des abus consacrés à l'esthétique et à la grandeur des installations du Parc olympique.

Le choix d'un concept inédit

Il ne fait aucun doute aux yeux de la Commission que le choix d'un concept inédit pour les principales installations du Parc olympique (le complexe Stade-Mât-Piscines et le Vélodrome) et la volonté inébranlable par la suite de l'architecte Taillibert et du maire Drapeau de l'exécuter intégralement, ont puissamment contribué à l'augmentation du coût, surtout dans un contexte d'absence de véritable direction de projet. Les faits exposés devant la Commission lui permettent de conclure que le concept Taillibert était d'une extrême complexité tant au point de vue du design que celui de la construction et que son choix n'a reposé que sur des considérations d'esthétique et de grandeur, aucune étude sérieuse de coût et de réalisation ne l'ayant précédé.

Le choix d'un architecte étranger

Non seulement le concept des installations principales fut-il inédit, grandiose et complexe à réaliser, encore fut-il la création d'un architecte français dont le rôle en France diffère de celui des architectes du Québec. En fait, M. Taillibert, de par l'appui soutenu et inconditionnel que lui accorda le maire Drapeau, véritable directeur du projet, dirigea la conception et la réalisation de son oeuvre de ses bureaux parisiens, à une distance de plus de 3 000 milles de Montréal. La preuve a démontré que cette situation a engendré de multiples et sérieux problèmes de coordination et de relations de

travail qui n'ont pas manqué de contribuer, pour une bonne part, à l'augmentation du coût.

Les autres causes

D'autres causes que la Commission juge de moindre importance, de par la preuve présentée devant elle, ont cependant contribué de façon sensible à l'augmentation du coût, soit l'inflation galopante, la saturation du marché de la construction à l'époque, les grèves et arrêts de travail, la corruption, la fraude et d'autres manoeuvres irrégulières. S'il est évident que ces problèmes n'auraient pu être complètement évités par quelque système que ce soit, la Commission est toutefois d'avis qu'une solide organisation et une gestion adéquate du projet auraient largement contribué à en prévenir certains et à amoindrir les effets des autres.

"LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS QUANT À CETTE AUGMENTATION"

La Commission rappelle que cet aspect de son mandat a été traité de façon détaillée et exhaustive à la fin de l'exposé de la preuve sur chacun des sujets de son enquête. Dans le cadre de ses conclusions générales, elle tente d'en dégager l'essentiel seulement. Le partage des responsabilités touchant des conclusions pertinentes à l'enquête mais non directement reliées aux causes d'augmentation de coût, telles le choix de l'emplacement de Bromont, les circonstances de l'engagement de l'architecte Taillibert et plusieurs autres, ne fait pas

partie des textes qui suivent mais se retrouve, bien entendu, dans les volumes subséquents du rapport.

Les autorités de la ville de Montréal

A l'époque des Jeux, le maire de Montréal, M. Jean Drapeau, de par son prestige personnel et la force du Parti Civique à l'Hôtel de Ville, tant au Conseil qu'au Comité exécutif, détenait la véritable autorité d'où émanaient toutes les grandes décisions de la Ville relatives aux Jeux. De plus, il s'était lui-même institué maître d'oeuvre et directeur du projet. C'est dans ce contexte particulier, basé sur la personnalité et la puissance extraordinaire du maire de Montréal à l'époque, que le maire Drapeau doit assumer un blâme prépondérant dans les décisions et initiatives qui ont été prises en regard de l'organisation et de la réalisation des installations olympiques. La Commission n'en excuse pas pour autant la conduite de l'ensemble des membres du Conseil et du Comité exécutif de la Ville qui, dans les circonstances, ont failli à leurs responsabilités par leur manque de vigilance et leur attitude complaisante. Les décisions, initiatives ou négligences des autorités de la Ville qui, de l'avis de la Commission, contribuèrent le plus à l'augmentation du coût sont les suivantes:

L'abandon de la notion de jeux modestes et le choix d'un concept inédit, gigantesque, grandiose et complexe pour les principales installations du Parc olympique et le maintien par la suite de l'intégrité absolue de l'oeuvre.

Le défaut de nommer un véritable directeur de projet, source primordiale des carences administratives graves en matière d'organisation, de planification, d'estimation, de surveillance et de contrôle.

La non-instauration, dès l'obtention des Jeux, d'un système intégré de contrôle des coûts.

Le choix d'un architecte-conseil étranger (qui dans les faits fut l'architecte en titre) et le rôle exceptionnel que le maire de Montréal lui a laissé jouer dans la conception et la réalisation du projet.

L'acquisition d'installations superflues, inutilement luxueuses et exceptionnelles.

Le retard considérable apporté à la préparation des informations nécessaires au Gouvernement du Canada pour l'instauration du programme de financement des Jeux et l'assujettissement à l'approbation de ce programme de l'engagement des professionnels nécessaires à la préparation et à la réalisation des travaux.

L'absence d'organisation et de mécanismes de gestion valables en matière de relations de travail.

Le choix du concept du Village olympique sans appel d'offres ni concours, basé uniquement sur la fascination du maire Drapeau par les installations de la marina Baie des Anges en France.

L'adoption, le 28 juin 1974, du projet des pyramides de Les Terrasses Zarolega Inc. (LTZ), comme base du Village olympique, sans que le grave problème du financement ne soit réglé, le Maire négligeant en cette circonstance d'informer le COJO et le public de cette grave lacune.

Le retrait de la Ville du dossier du Village olympique en octobre 1974, malgré son obligation à fournir ledit Village selon le protocole d'entente qu'elle avait signé avec le COJO, refilant ainsi, à la dernière heure, la totalité du problème au COJO.

Les autorités du COJO

Les autorités du COJO doivent aussi assumer une grande part de responsabilité dans l'augmentation du coût:

En faillissant à leur mandat et à leur devoir, en ne se préoccupant pas d'exercer un contrôle sur l'ensemble du coût tel que le stipulait l'une des clauses du protocole d'entente du 26 juillet 1974 avec la ville de Montréal.

En minimisant sciemment à \$59,5 millions, en mai 1974, les prévisions de coût d'organisation et de déroulement des Jeux.

En faisant montre d'incompétence administrative en attendant à l'automne 1975, après les CIM, pour

commencer à se faire une idée assez précise de ce qu'elles auraient à réaliser.

En ne fixant jamais, et pour cause, une limite de dépenses à ne pas excéder.

En abandonnant leur intention première d'épargner le plus d'argent possible en présentant des Jeux modestes, adoptant par la suite une notion d'organisation et de présentation des Jeux en harmonie avec la splendeur et le coût des immobilisations.

En abdiquant leur responsabilité de gestionnaire et en faisant montre d'une grave carence administrative dans la préparation et l'exécution des contrats relatifs aux installations de Bromont, laissant le tout se dérouler au jour le jour sous l'initiative de Bromont Inc., coordonnateur et entrepreneur général.

En n'insistant pas d'avantage auprès du maire Drapeau pour être mieux informées de l'état d'avancement des négociations entre la Ville et LTZ au sujet du Village olympique et en se plaçant ainsi, lors de l'abandon du dossier dudit Village par la Ville, dans une situation de grave infériorité pour discuter et conclure les contrats avec les promoteurs LTZ.

En faisant preuve de négligence administrative, en ne procédant pas immédiatement à la nomination d'un directeur de projet ou d'un mandataire-coordonnateur, vu leur manque avoué de préparation pour prendre en charge la construction du Village.

En trompant les représentants de l'Assemblée nationale lors de la Commission parlementaire de janvier 1975, en leur présentant une estimation irréaliste du Village olympique de \$49 millions et en affirmant que toutes les parties impliquées étaient en accord avec cette évaluation.

L'architecte-conseil

La Commission est d'opinion que, nonobstant le contexte de liberté absolue dans lequel il a oeuvré, M. Taillibert, en tant que professionnel dont les services avaient été retenus par l'autorité publique et qui savait que la ville de Montréal avait préconisé des Jeux modestes lors de leur obtention, aurait dû s'autodiscipliner et faire en sorte de respecter ce vœu. De plus, de la preuve entendue, la Commission conclut que M. Taillibert a contribué à l'augmentation du coût des Jeux pour les raisons suivantes:

En ne fournissant pas une estimation valable aux responsables de la Ville chargés d'établir une évaluation officielle des installations olympiques en octobre 1972. Effectivement, l'estimation officielle de la Ville d'octobre 1972 laissait à penser que lesdites installations pouvaient être réalisées à un coût modéré;

En apportant du retard dans la finalisation des plans architecturaux dont la firme d'ingénieurs-con-

seils RTA avait besoin avant de pouvoir commencer à exécuter son premier mandat;

En rejetant des solutions pratiques qui auraient pu réduire le coût, afin de préserver l'intégrité architecturale et l'esthétique de son oeuvre.

Les syndicats

Il ne fait aucun doute que les gestes contraires à la loi, les arrêts de travail, le harcèlement et le manque de productivité attribuables aux syndicats et aux ouvriers, tout en ne représentant pas l'élément primordial de l'augmentation du coût, ont tout de même été à la source de coûts supplémentaires importants. Les syndicats ont vite compris que le chantier olympique, ouvert avec des retards évidents et dont les travaux devaient être terminés à une date fixe et irrévocable, était tout indiqué pour devenir un chantier cible pour leurs revendications. Ils ne tardèrent d'ailleurs pas à manifester leur intransigeance et à abuser sans vergogne de la situation.

Les entrepreneurs et les fournisseurs

Les syndicats et les ouvriers ne furent pas les seuls à profiter de la situation. Il a été mis en preuve, sur un échantillonnage représentant un montant de contrats équivalant à environ le quart du coût du complexe Stade-Mât-Piscines, que certains entrepreneurs et fournis-

seurs avaient réalisé des profits excessifs. L'absence d'appels d'offres publics, les négociations sur les soumissions privées, les réouvertures de contrats déjà accordés, l'octroi d'innombrables travaux additionnels aux contrats dont certains dépassèrent le montant même du contrat et la saturation du marché de la construction à l'époque furent des facteurs de nature à favoriser les abus. S'il n'est pas possible à la Commission de généraliser à partir de la preuve et de conclure que tous les fournisseurs et entrepreneurs abusèrent de la situation, la prépondérance de la preuve est à l'effet que plusieurs en tirèrent largement profit.

L'Association olympique canadienne et
le Comité chargé de créer le COJO

L'Association olympique canadienne (AOC) n'autorisa la création du COJO qu'en mars 1971. Le Comité qu'elle constitua le 20 mars 1971, pour la mise en place du COJO, ne donna suite, pour sa part, à la décision de l'AOC qu'en mai 1972. Les lettres patentes du COJO ne furent émises qu'en août de la même année. L'esprit d'indécision de l'AOC et du Comité, en cette circonstance, a fait perdre deux années précieuses au COJO et a réduit à quatre ans un travail d'organisation et de préparation qui se fait normalement en six ans. Aux conséquences de ce retard doit être attribuée une large part de l'augmentation du coût des Jeux.

Les Fédérations internationales

La preuve a clairement démontré que les exigences des Fédérations internationales, très sophistiquées en elles-mêmes et dans plusieurs cas déraisonnables, n'ont été communiquées que graduellement sur une période de deux ans à partir de 1974, furent des sources de bouleversements constants dans les programmes des besoins et furent la cause de dépenses supplémentaires non négligeables.

Observations

Le Comité de contrôle des Jeux olympiques

Le Comité de contrôle des Jeux olympiques (CCJO) a été un organisme valable formé par les autorités provinciales et municipales pour surveiller et contrôler les revenus et les dépenses relatives aux Jeux olympiques. Il devait soumettre des rapports et faire toute observation et recommandation jugées à propos au Gouvernement du Québec, à la ville de Montréal et au COJO. Cependant, la Ville, en refusant de répondre à toutes les demandes de la part des représentants du CCJO de leur donner accès aux informations qui leur auraient permis d'exécuter efficacement leur rôle, n'a pas donné suite à l'entente intervenue entre le Gouvernement du Québec et elle-même.

De l'avis de la Commission, les membres de ce Comité et leurs collaborateurs ont effectué un excellent travail qui s'est reflété dans leurs interventions écrites et verbales auprès des intervenants du temps.

Le Gouvernement du Québec

La Commission est également d'opinion que la Ville, en ne respectant pas ladite entente, n'a pas permis au Gouvernement du Québec d'obtenir les informations qui lui auraient permis de prendre les mesures correctives appropriées en temps opportun. Le Gouvernement du Québec n'a ainsi obtenu que les renseignements que les autorités de la ville de Montréal, en particulier le maire Jean Drapeau, voulaient bien lui donner. C'est ainsi qu'aux Commissions parlementaires de janvier et de juillet 1975, le maire Drapeau put pratiquer, avec un art consommé, la politique du fait accompli, face aux hausses déjà vertigineuses du coût. Étant donné que la ville de Montréal est une entité autonome, administrée par un conseil démocratiquement élu, le Gouvernement du Québec ne pouvait agir directement avant qu'il ne devienne évident que la tenue même des Jeux était en danger. C'est pourquoi la Commission estime que la RIO n'aurait pu être créée avant que le Gouvernement du Québec en vienne à cette conclusion.

Le Gouvernement du Canada

Quant à la participation du Gouvernement du Canada au dossier des Jeux olympiques de Montréal, la Commission estime qu'il a joué franc jeu dès le départ, mettant cartes sur table au sujet de sa décision de ne pas participer financièrement à un éventuel déficit. Par ailleurs, la Commission est d'avis que le Gouvernement du Canada a agi avec le maximum de diligence possible dans l'approbation des programmes de financement une fois qu'il a réussi à obtenir du COJO et de la Ville les informations qu'il jugeait indispensables à cette fin.

De plus, il a tout mis en oeuvre pour assurer le succès des Jeux par le biais de ses programmes existants concernant, entre autres, la santé nationale, l'immigration, l'accueil des visiteurs, les Affaires extérieures ainsi que par les Forces armées pour la sécurité, le transport et d'autres activités.

La Régie des installations olympiques

En assumant la responsabilité du Parc olympique, à la fin de novembre 1975, la RIO a hérité d'une situation catastrophique à tous points de vue. En parvenant à compléter les travaux pour l'ouverture des Jeux, le 17 juillet 1976, la Commission estime qu'elle a réussi à atteindre le seul objectif qu'il lui était encore possible de réaliser dans les circonstances.

"L'EXISTENCE POSSIBLE DE COLLUSION, DE TRAFIC
D'INFLUENCE OU DE MANOEUVRES FRAUDULEUSES OU
IRRÉGULIÈRES

LA POSSIBILITÉ DE RÉCUPÉRER UNE PARTIE DES SOMMES
D'ARGENT INVESTIES À MÊME LES DENIERS PUBLICS ET
LES MESURES POUR Y PARVENIR"

Les sujets relatifs à ces deux éléments spécifiques du mandat de la Commission, de même que les conclusions et les recommandations qui en découlent, ne peuvent être généralisés. Les uns et les autres ont été traités et exposés dans le volume IV du rapport.

Cependant, à titre d'observations générales, la Commission tient à souligner que les preuves concernant ces sujets sont particulièrement difficiles à obtenir en raison des facteurs suivants:

Le manque de témoins, soit à cause de décès ou de disparition, soit par crainte de représailles, par intérêt personnel ou par manque de conscience sociale. Beaucoup de rumeurs ont circulé dans le public sur une infinité d'irrégularités qui auraient été commises en regard des Jeux olympiques de Montréal. Toutefois, bien peu de gens se sont présentés à la Commission pour venir les infirmer ou les confirmer.

Le temps trop long écoulé entre les gestes posés et la tenue de l'enquête. Beaucoup de documents et de pièces à conviction disparaissent quand ils ne font pas tout simplement l'objet de destruction intentionnelle.

Le temps et les budgets impartis. Exécuter le travail de dépistage et de recherches subséquentes coûte cher et la Commission ne pouvait se permettre de prolonger indûment la durée de son mandat.

Enfin, la Commission a pu trouver suffisamment de cas de récupération pour permettre le recouvrement, sinon de la totalité, du moins d'une grande partie du coût de ses travaux.

LES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES

La Commission est consciente du fait que les Jeux de la 21e Olympiade ont apporté certains avantages directs et indirects à la population et que la tenue de ces Jeux à Montréal a été une source de joie et de fierté nationale pour la grande majorité des Canadiens. La cérémonie d'ouverture des Jeux, la parade des athlètes, les différentes compétitions et finalement, la cérémonie de clôture sont tous des événements qui resteront longtemps gravés dans l'esprit de tous les spectateurs du Canada et d'ailleurs dans le monde.

Cependant, les conséquences financières découlant du coût élevé de la construction des installations olympiques et de la tenue des Jeux furent exceptionnellement désastreuses et les contribuables du Québec et surtout les Montréalais sont appelés à en payer la note pour des années à venir.

Le déficit olympique s'est élevé à environ un milliard de dollars. A ce montant s'ajoutent les intérêts sur les emprunts effectués pour financer ce déficit et les pertes futures d'exploitation.

Afin de combler une partie de ce déficit, l'Assemblée nationale du Québec a décrété par une loi sanctionnée le 23 décembre 1976 (L.Q. 1976, ch.52) que les dépenses effectuées par la ville de Montréal pour les installations nécessaires à la tenue des Jeux soient mises à la charge de cette dernière pour un montant de \$214 millions.

Selon les dispositions de cette loi, la Ville fut autorisée à faire un emprunt jusqu'à concurrence dudit montant et elle fut obligée, à compter de l'exercice 1977-78, d'imposer une taxe foncière spéciale sur les immeubles imposables de son territoire à un taux différencié quant à chaque catégorie d'immeubles déterminée et définie dans le règlement prévu dans ladite loi. Il est aussi prévu dans ladite loi que la taxe doit figurer distinctement au compte de taxe foncière sous la rubrique de Taxe spéciale olympique. Il est à noter que cette taxe, exigée des propriétaires, se reflète nécessairement dans les loyers chargés aux locataires le cas échéant. De plus, au moment de la rédaction du présent rapport, il appert que la taxe spéciale olympique des Montréalais pour 1980 sera augmentée par rapport à 1979 pour tenir compte de la hausse des coûts d'intérêt relatifs aux emprunts faits par la Ville pour combler sa part du déficit olympique.

Le solde du déficit olympique, à la charge de la Régie des installations olympiques, est remboursé à même le produit de deux sources principales de revenus: la loterie olympique qui a été prolongée par le Gouvernement du Canada jusqu'au 31 décembre 1979 et une taxe spéciale sur les tabacs imposée à partir du 12 mai 1976.

Le remboursement des emprunts effectués pour financer un tel déficit et le paiement des frais financiers découlant de ces emprunts doivent être assurés par le prélèvement de fonds appartenant au secteur privé, réduisant d'autant l'activité économique qui aurait été générée par ces fonds. Un milliard de dollars est une somme

énorme; afin d'en apprécier l'importance, que l'on songe, par exemple, qu'un tel montant placé à douze pour cent d'intérêt par année, permettrait de réaliser chaque année à perpétuité 6 000 unités de logement à \$20 000 chacune sans qu'il ne soit nécessaire de recourir à du financement additionnel et le milliard de dollars resterait intact. Au lieu de cela, la population est appelée à payer le milliard et les frais financiers qui découlent des emprunts y relatifs. Les contribuables du Québec, déjà surtaxés, n'avaient pas besoin de ces nouvelles impositions.

La Commission est d'opinion que la somme considérable qui a été dépensée pour les Jeux de même que le temps et l'énergie qu'il a fallu leur consacrer sont absolument hors de proportion et injustifiables pour un événement qui n'a duré que deux semaines. La Commission est d'avis qu'une ville comme Montréal ne peut pas se permettre le luxe d'aventures semblables.

Dans l'opinion de la Commission, il est nécessaire que les gouvernements supérieurs prennent les mesures appropriées pour éviter qu'une expérience similaire ne se reproduise à l'avenir. La section suivante contient les recommandations de la Commission à cet effet.

LES RECOMMANDATIONS

L'APPROBATION ET LA GESTION DE TRAVAUX DE GRANDE ENVERGURE

Le sixième et dernier élément du mandat de la Commission lui demande d'examiner "les mécanismes de prévention et de contrôle appropriés pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise à l'avenir dans d'autres travaux de grande envergure". La Commission, ayant établi que cette situation avait été principalement le résultat de graves lacunes administratives, soumet donc, en premier lieu, ses recommandations quant à l'approbation et à la gestion de travaux de grande envergure.

Les travaux de grande envergure

La notion de travaux de grande envergure est très relative. Par exemple, une dépense de quelques millions est bien peu comparativement aux budgets de la Province ou de la ville de Montréal mais représente un déboursé considérable pour un grand nombre de municipalités du Québec.

Le Conseil des ministres n'ayant pas fixé de montant à ce sujet, la Commission suggère que les travaux de grande envergure pourraient être ceux qui, au niveau provincial, découlent de projets de construction ou autres

dont le coût estimatif excède \$50 millions et, au niveau municipal, ceux dont le coût estimatif excède \$10 millions ou 5% du budget d'exploitation annuel sans cependant être moindre qu'un million.

Le montant précité de \$50 millions a été établi par comparaison à celui de \$100 millions retenu par le Gouvernement du Canada dans son document CT756660, juin 1978, intitulé "Politique et lignes directrices sur la gestion des grands projets de la Couronne". De plus, la Commission croit que les projets dont le coût estimatif excède les seuils mentionnés au paragraphe précédent sont ceux qui peuvent comporter le plus de difficultés de conception, de planification et d'exécution et, partant, peuvent présenter le plus de risques au plan des dépassements.

Tout projet, non classé initialement dans la catégorie des projets de grande envergure, devrait être reclassé advenant le cas où des estimations subséquentes le situeraient au-delà des seuils précités.

Les règles d'approbation et de gestion

Les règles d'approbation et de gestion de projets impliquant des travaux de construction de grande envergure sont connues et l'expert de la Commission en la matière, l'ingénieur Duncan Robb, en a largement traité lors de son témoignage (voir volume II, la pré-construction). La Commission est d'opinion que ces règles s'appliquent à tout projet et à plus forte raison, à tout projet de

grande importance et n'hésite pas à en recommander l'application, tant aux projets qui relèvent du Gouvernement du Québec qu'à ceux des municipalités. Avant d'en suggérer les modalités d'application à l'un et à l'autre niveaux de gouvernement, la Commission en fait ressortir succinctement ci-après, les éléments essentiels.

L'identification et la justification

Dans cette étape, l'organisme qui recommande la réalisation d'un projet de grande envergure présente à l'autorité un avant-projet définitif dans lequel il identifie le besoin, expose les composantes principales du projet proposé, donne les motifs qui, à ses yeux, en justifient la réalisation, formule et explicite son évaluation du coût de même que les grandes lignes de sa réalisation dans le temps et, enfin, soumet toutes autres considérations pertinentes comme la rentabilité et les retombées économiques.

L'approbation

L'autorité approuve ou rejette l'avant-projet définitif. Une approbation à ce stade ne constitue qu'un accord de principe et non une autorisation de procéder à la réalisation. A la suite de cette approbation, l'autorité nomme un directeur de projet compétent à qui elle confie, comme premier mandat, le soin de préparer et de lui soumettre, dans les plus brefs délais possibles, un projet de base axé sur les données fondamentales de

l'avant-projet mais qui définit dans le temps et les dimensions les éléments du contenu, du programme et de l'estimation. Le projet de base ainsi élaboré confirme ou infirme sa faisabilité dans les limites de coût et de temps indiquées dans l'avant-projet. Ledit projet de base est cependant soumis à l'examen d'un organisme de contrôle formé d'experts indépendants et constitué par l'autorité, avant que cette dernière ne prenne la décision de passer à l'étape d'exécution. Advenant une décision d'aller de l'avant, le directeur de projet reçoit mandat de l'autorité de réaliser le projet, tant au point de vue conception qu'exécution, conformément au contenu, au programme et à l'estimation du projet de base qu'il a lui-même élaboré et soumis. Il va de soi que dans ce contexte, le directeur du projet conserve toute autorité pour l'engagement des ressources professionnelles et autres nécessaires à l'exécution de son mandat. Les rapports de gestion périodiques qu'il doit produire par la suite sont toutefois assujettis à l'expertise du comité de contrôle ci-avant mentionné.

La gestion

Une saine gestion de projet exige que le directeur d'un projet établisse, dès le début, des mécanismes de planification et de contrôle qui lui permettent de faire régulièrement le point, à des dates déterminées, sur le contenu et sur l'état d'avancement et de coût de son projet, de façon à pouvoir comparer ces réalités aux prévisions de son projet de base, aux mêmes dates. Ces renseignements lui permettent alors d'établir les pro-

jections de temps et de coût pour compléter le projet et de prendre au besoin les mesures correctives qui s'imposent pour respecter son mandat. Si, à la suite de cet exercice, il s'avère que les projections indiquent quand même une déviation significative du mandat, le directeur de projet en informe les autorités qui décident alors des mesures à prendre. Une saine gestion de projet implique nécessairement un système intégré d'information qui permet la prise de décisions sur des activités à venir plutôt que des systèmes disparates qui ne servent qu'à élaborer de savantes et stériles justifications de faits accomplis.

S'il est évident qu'aucune formule ne saurait garantir, par elle-même, l'élimination systématique des dépassements de programme et de coût si fréquents dans la réalisation de projets de grande envergure, la Commission n'en est pas moins convaincue que le respect des règles énoncées ci-avant, lesquelles relèvent de la logique et du bon sens, constitue l'essence même d'une saine gestion et, partant, représente le meilleur moyen d'éliminer les risques de dépassement.

Les modalités d'application

Les règles d'approbation et de gestion énoncées ci-avant s'appliquent, de l'avis de la Commission, à tout projet de grande envergure. Cependant, la Commission ayant interprété la clause "d'autres travaux de grande envergure", au sixième alinéa de son mandat, comme s'appliquant aux travaux qui relèvent du Gouvernement du Québec et

des gouvernements municipaux, les projets des sociétés d'État et des organismes qui relèvent de l'Assemblée nationale ont été exclus de ses études. La Commission suggère qu'un comité spécial soit formé afin d'examiner jusqu'à quel point les modalités d'application desdites règles que la Commission recommande ci-après pour le Gouvernement du Québec pourraient être appliquées en tout ou en partie aux sociétés d'État et aux organismes relevant de l'Assemblée nationale.

Le Gouvernement du Québec

En ce qui concerne le Gouvernement du Québec, la Commission recommande l'application des règles d'approbation et de gestion énoncées ci-avant selon les modalités suivantes:

Que tout avant-projet définitif soit soumis à l'examen (incluant expertises extérieures si nécessaires) et à l'approbation du Conseil des ministres.

Que tout avant-projet ainsi approuvé soit rendu public par le Conseil des ministres avant qu'il ne fasse l'objet d'une autorisation de passer à l'étape de la réalisation. Pour ce faire, que le Conseil des ministres dépose ledit avant-projet à l'Assemblée nationale et accorde une période de temps raisonnable permettant aux députés, aux médias d'information et au public en général de formuler les commentaires, observations et critiques jugés à propos.

Que le Conseil des ministres, au terme de cette étape et suite à une décision d'aller de l'avant, procède à la nomination d'un directeur de projet compétent avec mandat de préparer et de lui soumettre un projet de base dans les meilleurs délais possibles.

Que le projet de base soit soumis à l'examen d'un comité de contrôle ad hoc composé d'experts indépendants du pouvoir public et des partis politiques et institué par le Conseil des ministres pour la durée du projet. Le rôle de ce comité consisterait à examiner le projet de base pour qu'il se rende compte si les données sur le contenu, le programme et l'estimation sont valables et de nature à permettre une réalisation contrôlable dans le temps et le coût, à formuler tout commentaire ou critique jugé pertinent et à faire rapport au Conseil des ministres sur le résultat de ses travaux.

Que le Conseil des ministres, au terme de cette étape et suite à la décision dudit Conseil de réaliser le projet, en confie le mandat au directeur de projet avec obligation de produire et de lui soumettre des rapports périodiques sur la gestion du projet et notamment sur les projections de temps et de coût pour en compléter la réalisation.

Que les informations relatives audit projet, dont le projet de base et le rapport du comité de contrôle ad hoc, soient rendues publiques immédiatement.

ment après la décision du Conseil des ministres de le réaliser.

Que les rapports périodiques de gestion du directeur de projet soient examinés et commentés par le comité de contrôle ad hoc et que ces rapports ainsi que ceux dudit comité soient rendus publics sans délai.

Les municipalités du Québec

Compte tenu de l'expérience olympique et aussi du fait que les ressources professionnelles et autres des municipalités du Québec sont forcément limitées par rapport à celles du Gouvernement du Québec, la Commission recommande:

Que tous les avant-projets définitifs dûment entérinés par l'autorité municipale soient soumis à l'examen (incluant expertises extérieures si jugées nécessaires) et à l'approbation de la Commission municipale ou de tout autre organisme indépendant doté des pouvoirs nécessaires.

Que lesdits avant-projets soient rendus publics au moment de leur transmission à la Commission municipale, s'ils ne l'ont pas déjà été, et qu'une période de temps raisonnable soit accordée aux médias d'information et au public en général pour formuler tout commentaire, observation ou critique jugé pertinent.

Que les autres recommandations de la Commission, précédemment énoncées pour le Gouvernement du Québec et se rapportant plus précisément à la nomination et au rôle du directeur de projet et du comité de contrôle ad hoc de même qu'au caractère public à donner au projet de base et aux rapports sur la gestion du projet, soient appliquées, mutatis mutandis, aux municipalités du Québec pour tous les projets d'une valeur estimative de \$10 millions ou plus.

Que, pour les projets d'une valeur estimative se situant entre un et dix millions de dollars, l'application en tout ou en partie des recommandations du paragraphe précédent soit laissée à la discrétion de la Commission municipale.

Que, pour les projets indiqués au paragraphe précédent, l'avant-projet, le projet de base et les rapports de gestion soient rendus publics sans délai.

Que la charte de la ville de Montréal, la loi des Cités et Villes, la loi régissant la Commission municipale et d'autres lois s'il y a lieu soient modifiées pour permettre la mise en vigueur des recommandations énoncées ci-avant.

Advenant l'acceptation desdites recommandations, que le Conseil des ministres édicte une politique générale sur l'approbation et la gestion des grands projets et en formule les règles d'application détaillées tant pour le

Gouvernement du Québec que pour les municipalités. Pour ce faire, la Commission recommande que le Conseil des ministres examine le document du Gouvernement du Canada CT756660 déjà mentionné.

LE FONCTIONNEMENT DU PARLEMENT

Au cours de leurs travaux en vue de faire certaines recommandations, les commissaires ont réfléchi sur le rôle joué par le Conseil des ministres, les commissions parlementaires et l'Assemblée nationale, aussi bien avant qu'après qu'une décision ne soit prise pour entreprendre des travaux de grande envergure.

Dans un pays démocratique comme le Canada, le pouvoir doit toujours reposer entre les mains des représentants élus du peuple. Au Québec, les représentants élus par le peuple sont les députés membres de l'Assemblée nationale qui exercent tous les pouvoirs appartenant à la législature de cette province en vertu de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique. C'est l'Assemblée nationale qui a le pouvoir exclusif d'adopter les lois relatives aux matières tombant dans les catégories des sujets énumérés dans l'article 92 dudit Acte.

En vertu du système parlementaire, le pouvoir exécutif est exercé par le Conseil des ministres dont les membres sont normalement membres de l'Assemblée nationale. Les ministres exercent leur pouvoir tant et aussi longtemps qu'ils jouissent de la confiance de la majorité des membres de l'Assemblée nationale. Il est tout à fait natu-

rel qu'un gouvernement légitimement élu prenne l'initiative de préparer des lois, des décrets et des décisions administratives. Le Conseil des ministres prépare et fait approuver par les membres de l'Assemblée nationale toutes les lois qu'il juge nécessaires pour le bien public. Ces lois peuvent être préparées sans la participation du reste des députés et même à leur insu. Les ministres sont cependant obligés d'expliquer et de justifier leurs décisions aux députés, donc au peuple, afin que ces derniers puissent les évaluer. Cependant, parce que le parti au pouvoir détient habituellement la majorité des sièges à l'Assemblée nationale, ces mêmes lois sont adoptées presque automatiquement.

En ce qui concerne l'approbation de travaux de grande envergure, la Commission fait les recommandations énumérées ci-après afin de permettre à l'ensemble des députés d'être mieux éclairés lors des prises de décisions.

L'accès à l'information

Un député ne peut assumer adéquatement ses responsabilités que s'il est bien renseigné. Il ne peut se prononcer effectivement sur un projet que s'il a accès à tous les documents de l'exécutif au moment opportun. En ayant accès à ces documents, les parlementaires et le public en général pourraient examiner ledit projet et, après en avoir considéré les avantages et les inconvénients, énoncer leurs propres recommandations.

La Commission est consciente du fait qu'il peut se présenter des cas où l'administration peut juger qu'il est dans l'intérêt public de ne pas dévoiler certains aspects d'un dossier ou d'en retarder la publication. Dans ces cas, la personne qui fait la demande devrait avoir le droit d'en appeler de la décision rendue par le ministre à un organisme indépendant du pouvoir politique institué à cette fin et dont les décisions pourraient être portées en appel devant les tribunaux.

Dans les cas où il n'y a pas de risque de nuire à l'intérêt public, le dossier devrait être soumis aux parlementaires et rendu public avant même que la décision ne soit prise. Deux exemples suffisent pour appuyer ce point de vue. Au moment de la rédaction du présent rapport, on parle beaucoup de la possibilité de tenir la totalité ou une partie des Jeux olympiques de 1980, ou d'autres compétitions de haut niveau, à Montréal. On parle aussi de la possibilité d'utiliser les terrains adjacents au fleuve St-Laurent, près du port de Montréal, pour réaliser une Cité du cinéma. Dans de tels cas, il serait de beaucoup préférable qu'une étude complète de faisabilité soit faite au grand jour, selon les méthodes décrites ailleurs dans ce rapport, avant que la décision définitive ne soit prise. La Commission est d'avis qu'il n'y a aucune raison valable pour que les informations recueillies au cours d'une telle étude ne soient pas rendues publiques. Les parlementaires et le public en général pourraient alors bien évaluer le projet, présenter leur propres recommandations et, advenant une décision favorable, inciter tous les intervenants à

travailler de concert pour assurer le franc succès de l'entreprise.

Le rôle de l'Opposition

Parmi les moyens disponibles à l'Opposition pour examiner et critiquer les projets gouvernementaux, les deux plus importants sont les questions posées en chambre aux ministres par les membres de l'Opposition et le rôle joué par eux au sein des commissions parlementaires. Souvent, il leur est difficile de suivre l'évolution des dossiers présentés par le gouvernement à cause de l'ampleur et de la complexité de ces dossiers. Il est sûrement difficile, voire même impossible dans certains cas, pour un député seul ou pour l'ensemble des membres de l'Opposition, de trouver le temps et d'avoir accès aux sources valables pour se renseigner sur tous les aspects d'un dossier hautement compliqué. Afin de leur permettre d'être bien informés sur tout projet soumis pour leur approbation, il faut que le gouvernement mette à leur disposition un organisme de recherche avec toutes les ressources humaines et techniques nécessaires pour répondre à leurs demandes. Au lieu d'augmenter le fonds de recherche mis à la disposition des partis en proportion de leur importance numérique, il est souhaitable de donner à l'organisme de recherche qui existe présentement au sein de l'Assemblée nationale, des ressources humaines et techniques nécessaires pour répondre à toutes les demandes, non seulement des membres de l'Opposition mais de tous les membres de l'Assemblée nationale. Tous les députés pourraient alors s'adresser à ce servi-

ce pour obtenir une étude spécialisée sur les projets soumis à la Chambre et, de ce fait, en connaître les avantages et les désavantages pour arriver à une décision éclairée. Un tel organisme de recherche doit être indépendant du gouvernement et des partis politiques.

Les commissions parlementaires

Les commissions parlementaires aux États-Unis exercent, avec beaucoup de succès, un grand pouvoir de contrôle et d'investigation sur certains dossiers et projets soumis par les autorités gouvernementales. Sans nécessairement vouloir leur donner le même pouvoir qui existe aux États-Unis, la Commission est néanmoins d'avis que les commissions parlementaires au Canada pourraient jouer un rôle beaucoup plus efficace dans l'examen des questions de grande importance si elles avaient à leur disposition les ressources humaines et techniques adéquates. L'organisme de recherche mentionné dans la section précédente pourrait répondre à ce besoin. La Commission est d'avis également que les commissions parlementaires devraient servir davantage à l'étude des projets de grande envergure. Quelques modifications à leur constitution et à leurs pouvoirs s'imposeraient: une commission parlementaire ne devrait pas être composée majoritairement de membres du parti au pouvoir et toutes les personnes qui se présentent devant les commissions parlementaires devraient être assermentées.

En ce qui concerne le fonctionnement du Parlement, la Commission recommande:

Que l'Assemblée nationale adopte les lois permettant aux parlementaires et au public en général d'avoir accès à tous les documents de l'exécutif, sous la réserve de non-divulgation ci-haut mentionnée.

Qu'une loi soit adoptée créant, à l'usage des membres de l'Assemblée nationale, un organisme de recherche spécialisé et non partisan, pourvu des ressources humaines et techniques nécessaires pour répondre à toutes les demandes des membres de l'Assemblée nationale et des commissions parlementaires.

Que les commissions parlementaires exercent un plus grand pouvoir de contrôle et d'investigation sur les dossiers ou projets de grande envergure soumis à l'approbation de l'Assemblée nationale, que ces commissions parlementaires ne soient pas constituées majoritairement de membres du parti au pouvoir et qu'elles soient dotées des pouvoirs nécessaires pour atteindre l'objectif recherché.

LES MÉDIA D'INFORMATION

Les médias d'information jouent un rôle essentiel dans notre société parce que la presse parlée et écrite est à

l'origine de presque toute l'information qui vient à l'attention du public. Il est donc important que les projets de grande envergure qui affectent la communauté soient portés à la connaissance du grand public d'une manière objective et la plus complète possible. La Commission croit que les média doivent attirer l'attention du public sur toutes les lacunes et anomalies qu'ils perçoivent et qui découlent des faits et doivent insister, à plusieurs reprises s'il le faut, pour que leurs critiques et commentaires dûment fondés soient pris en sérieuse considération et incitent les autorités à prendre les mesures correctives qui s'imposent.

LE CONTRÔLE DES GRANDS PROJETS PAR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

La Commission a déjà fait des recommandations quant aux mesures d'approbation, de gestion et de contrôle concernant des projets de grande envergure. Elle croit qu'il serait souhaitable par ailleurs que le Vérificateur général du Québec exerce un contrôle des grands projets, au fur et à mesure que les travaux progressent, afin de déterminer si les contribuables ont reçu une valeur adéquate en contrepartie de l'argent dépensé. Ainsi il examinerait les documents préparés au moment de la prise de décision et observerait les événements subséquents, y compris les résultats des procédés suivis pour la réalisation des projets et les contrôles exercés, afin de rapporter si, à son avis, les projets ont été orientés vers l'économie. Ce contrôle serait en plus du contrôle financier habituellement exercé par les experts-comptables.

A cet égard, la Commission remarque qu'il s'agirait d'une activité nouvelle pour le Vérificateur général du Québec et même d'une activité qui n'est pas encore implantée dans les pratiques du secteur privé. La Commission croit néanmoins qu'un tel contrôle est valable et inciterait les gestionnaires à mieux documenter leurs décisions s'ils savaient qu'elles seraient éventuellement examinées objectivement par une personne indépendante. Le Parlement du Canada par sa Loi sur le vérificateur général (25-26 Elizabeth II, ch. 34) confère à ce dernier les pouvoirs et les responsabilités d'agir en ce sens. Dans son 100e Rapport annuel à la Chambre des communes, pour l'année financière terminée le 31 mars 1978, le Vérificateur général du Canada décrit et explicite cette activité de contrôle.

La Commission recommande que le Conseil des ministres étudie ladite loi et dépose à l'Assemblée nationale un projet de loi approprié en vue d'élargir la mission du Vérificateur général du Québec pour y inclure les analyses de coût-efficacité dans l'approbation et la réalisation des grands projets et qu'il soit tenu de signaler à l'Assemblée nationale les cas où des sommes d'argent auraient été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficacité.

LA NÉCESSITÉ D'ADOPTER UN CODE DE DÉONTOLOGIE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Les ministres de la Couronne, les députés membres de l'Assemblée nationale, les édiles et conseillers municipaux

paux et toute autre personne remplissant une fonction publique et officielle se doivent, de par leur mandat, de mériter la confiance de la population et ont, par conséquent, le devoir impérieux de protéger l'intérêt public. Cela exclut évidemment la possibilité, pour eux, de se retrouver dans une situation potentielle ou effective de conflit d'intérêts. Cette opinion de la Commission s'appuie sur des précédents qui existent dans la jurisprudence. En voici trois exemples:

En 1914, le Juge en chef de la Cour suprême du Canada, dans l'arrêt Lapointe vs Messier (49 R.C.S. 271), affirme:

"The members of a council should have no interest to bias their judgments in deciding what is for the public good."

En 1965, dans la cause de Haineault vs La Reine (44 C.R. 131), l'accusé en appelait d'une sentence d'emprisonnement qui lui avait été imposée par le Juge de première instance après avoir été trouvé coupable d'avoir, comme échevin, exigé d'un contribuable une somme de \$3 000 pour voter en faveur d'une résolution. En rejetant l'appel, le juge Hyde, parlant pour la Cour, déclare:

"The position of a member of a City Council is somewhat analogous to that of a trustee for the community he represents. Municipal governments have the health, safety and management generally of the affairs of their municipality entrusted to them."

Enfin, dans une autre cause entendue récemment par la Cour d'appel du Québec, Ernest Crépeault vs La Reine,

jugement non rapporté, rendu le 11 octobre 1978 dans le dossier portant le numéro 500-10-000429-769 des dossiers de la Cour d'appel, le juge Turgeon s'exprime comme suit:

"Il faut que les hommes publics réalisent qu'ils doivent faire preuve d'une grande intégrité dans les postes de confiance qu'ils occupent."

Les observations exprimées par les savants juges dans ces trois causes s'appliquent de façon égale, dans l'esprit de la Commission, à tous les hommes publics.

Le contenu de la section traitant des conflits d'intérêts, des manoeuvres irrégulières et du secret professionnel, dans le présent rapport, démontre clairement qu'une situation de conflit d'intérêts existe lorsqu'une personne qui occupe un poste public n'est pas obligée de respecter certaines normes d'éthique et de discipline. Afin que les hommes publics puissent éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents entre leur fonction officielle et leurs intérêts personnels, il est donc nécessaire que des règles de conduite claires et précises soient promulguées à cet effet.

En ce qui a trait aux édiles, conseillers et fonctionnaires municipaux, les règles régissant leur conduite doivent être uniformes sur tout le territoire du Québec. Afin d'atteindre ce but, il est préférable de ne pas laisser à chaque ville et municipalité le soin d'adopter elles-mêmes ces règles mais d'en confier la responsabilité à l'Assemblée nationale.

En conséquence, la Commission recommande que les autorités du Québec repensent les lois et règlements existant dans ce domaine et qu'un code de déontologie fixant les règles et la ligne de conduite s'appliquant à chacun de ces groupes soit adopté dans le plus bref délai possible. Un tel code devra fixer les activités auxquelles ces personnes ne pourraient participer, contenir des dispositions obligeant le dépôt de déclarations donnant tous les détails sur tous les biens appartenant à la personne impliquée et à son conjoint, donner au public le droit de prendre connaissance de ces déclarations et prévoir des sanctions sévères pour ceux qui le transgresseraient.

LES MODIFICATIONS AU CODE CRIMINEL

Le code criminel présente une lacune qu'il est souhaitable de corriger. Dans le cadre juridique actuel, les dispositions du code criminel, loi du Gouvernement du Canada, se rapportant aux infractions commises par les fonctionnaires du Canada et des provinces sont différentes de celles se rapportant aux infractions commises par des fonctionnaires municipaux. Le Parlement est plus exigeant dans l'énoncé des différents éléments constituant une infraction criminelle quand le domaine municipal est concerné. Il est donc plus difficile de poursuivre un fonctionnaire municipal qui est accusé d'actes de corruption dans les affaires municipales, que de poursuivre un fonctionnaire du Gouvernement du Canada ou du gouvernement d'une province accusé d'un acte analogue.

A ce stade de réflexion une question se pose à savoir si une commission d'enquête peut faire des recommandations ayant pour effet de modifier une loi du Canada, en l'occurrence le code criminel. La réponse à cette question se trouve dans la jurisprudence.

La jurisprudence consiste en l'interprétation de la loi par les tribunaux. C'est aussi l'ensemble des décisions des tribunaux sur une matière donnée. Conformément à ces définitions, la jurisprudence canadienne et québécoise reconnaît qu'une commission d'enquête peut recommander certaines modifications souhaitables des lois du Canada. Cette reconnaissance a été soutenue par le juge Dickson, de la Cour suprême du Canada, lors du jugement de la cause Di Iorio (1978, 1 R.C.S. 152, p. 208). Le juge Dickson affirme:

"Une commission d'enquête provinciale, quel que soit l'objet de son enquête, peut soumettre un rapport qui indique qu'il y aurait lieu de modifier certaines lois fédérales."

Cette déclaration du juge Dickson fut entérinée par le juge Pigeon, aussi de la Cour suprême du Canada, dans un arrêt du Procureur général du Québec et Jean Keable et al (National Reporter 1979 Vol. 24, p. 1). Le juge Pigeon, en parlant de l'obiter dictum du juge Dickson dit:

"La phrase précitée voulait dire non pas qu'une commission provinciale peut valablement faire enquête sur n'importe quel sujet, mais qu'une enquête sur une matière de compétence provinciale peut révéler certains changements sou-

haitables dans les lois fédérales. La Commission peut donc, quel que soit le sujet de l'enquête à laquelle elle a validement procédé, soumettre un rapport d'où il ressort que certaines modifications de la loi fédérale sont souhaitables."

En fonction du pouvoir de recommandation spécifique reconnu par la jurisprudence et en conséquence de ce qui a été mentionné précédemment, la Commission recommande l'adoption, en regard des fonctionnaires municipaux, de dispositions analogues à celles régissant les fonctionnaires des gouvernements du Canada et des provinces.

LA LOI DES COMMISSIONS D'ENQUÊTE

Depuis quelques années, le Gouvernement du Québec recourt de plus en plus à la formule des commissions d'enquête formées en vertu de la Loi des commissions d'enquête (S.R.Q. 1964, chap. II) pour jeter de la lumière sur des sujets d'intérêt public ayant une grande importance. Bien qu'il ne soit pas de son mandat de commenter ladite loi, la présente Commission juge à propos, compte tenu de l'expérience qu'elle vient de vivre, de suggérer certaines modifications à cette loi. Ces modifications touchent principalement l'étendue des pouvoirs que la loi confère à ces commissions et la protection de ceux qui sont appelés à y participer.

Le temps et les coûts impartis

Lorsque le Gouvernement du Québec juge à propos de faire faire une enquête sur quelque matière de grande importance, il semblerait préférable de ne pas fixer, dans le mandat original, la date à laquelle les commissaires doivent compléter leurs travaux et leur rapport. En effet, au moment précis de l'établissement du mandat, personne ne sait combien de temps l'enquête pourrait durer. On devrait plutôt demander à la Commission d'indiquer, dans un délai raisonnable, le temps qu'elle prévoit prendre pour exécuter son mandat et de donner aussi une prévision de ses dépenses. Ce n'est qu'après avoir reçu les recommandations de la Commission que le lieutenant-gouverneur en conseil pourrait en arriver à une décision sur le délai imparti et sur le coût autorisé. En modifiant dans ce sens l'article 19 de la Loi des commissions d'enquête, on éviterait les critiques qui découlent souvent de l'extension des mandats des commissions d'enquête et du dépassement des prévisions budgétaires.

Les pouvoirs d'une commission

Au sujet des pouvoirs d'assignation et de contrainte des témoins dans le Québec, la loi actuelle se montre généreuse. Elle accorde aux commissions des pouvoirs suffisamment vastes pour enquêter à fond et pour obtenir des résultats concrets. Cependant, il y aurait lieu d'étudier la possibilité d'assouplir et de simplifier la procédure relative aux commissions rogatoires formées pour recueillir le témoignage d'une personne qui réside hors

du Québec afin de la rendre plus expéditive, moins onéreuse et plus accessible aux commissions.

La protection des témoins

L'article 6 de la Loi des commissions d'enquête permet aux commissaires de s'enquérir des choses dont l'investigation leur a été déférée par tous les moyens légaux qu'ils jugent les meilleurs. Il s'agit là d'un pouvoir très étendu mais absolument nécessaire si l'on veut que la commission accomplisse son mandat. Cependant, la découverte de la vérité suppose à la fois l'impartialité, l'objectivité et le respect des droits de la personne. Il est très important de garantir aux personnes touchées par l'enquête un traitement juste et équitable, qui respecte les règles de la justice naturelle et les droits fondamentaux d'un témoin. Ces droits doivent permettre à chaque personne participant à une enquête de se faire entendre, d'être représentée par avocat, de faire entendre des témoins, de produire des documents, de contre-interroger les témoins et de prendre connaissance des pièces produites et des dépositions recueillies. Bien consciente de cette nécessité, la Commission a adopté des règles de pratique et de procédure en ce sens, lesquelles sont données en annexe au présent volume. Cependant elle considère que ces droits sont tellement importants qu'ils devraient être consignés dans la Loi.

La Commission recommande au Gouvernement du Québec la création d'un comité chargé d'un examen approfondi de la Loi des commissions d'enquête dans le but de proposer au législateur des modifications qui contiendraient tous les pouvoirs, structures et dispositions nécessaires pour atteindre le but souhaité. Avant de rédiger sa recommandation, le comité dont la Commission souhaite la constitution devrait examiner le document de travail 17 de la Commission de réforme du droit du Canada sur les commissions d'enquête publié en 1977, les lois qui sont en vigueur dans les autres provinces du Canada et les règles de pratique et de procédure adoptées par la présente Commission. Il devrait également inviter le Barreau et le public à présenter des commentaires et recommandations.

ANNEXE

LES RÈGLES DE PRATIQUE ET DE PROCÉDURE

ATTENDU QUE la Commission constituée en vertu de la Loi des commissions d'enquête (S.R.Q. 1964, Ch. 11) est chargée, par arrêté en conseil numéro 2332-77 en date du 13 juillet 1977, de faire une enquête complète sur le coût des Jeux de la 21e Olympiade et celui des installations olympiques situées au Québec;

ATTENDU QUE, pour exécuter son mandat, la Commission juge opportun d'adopter certaines règles de pratique et de procédure;

EN CONSÉQUENCE, la Commission décrète les règles suivantes:

LES AUDIENCES PUBLIQUES

RÈGLE 1

La Commission tiendra ses audiences au Palais de Justice, 1 est, rue Notre-Dame, à Montréal.

RÈGLE 2

Les audiences de la Commission se dérouleront de 9h30 à 12h30 et de 14h15 à 16h30 les mardi, mercredi et jeudi de chaque semaine sauf avis contraire.

RÈGLE 3

La date et le lieu de la première audience seront annoncés d'avance par un avis dans deux journaux français et deux journaux anglais publiés à Montréal.

RÈGLE 4

Les audiences de la Commission sont publiques.

A l'exception de la séance d'ouverture, les photographies, la cinématographie, la câblo-distribution, la télévision, le vidéo et l'enregistrement sous toutes ses formes sont interdits, sous réserve de la règle 13.

RÈGLE 5

Lorsque la Commission juge que la divulgation d'un témoignage est susceptible de nuire aux intérêts de la justice ou de causer sans justification un préjudice à la réputation d'un témoin ou d'une autre personne, elle peut interdire la diffusion de ce témoignage selon les modalités et pour le temps qu'elle détermine.

LES AUDIENCES PRIVÉES

RÈGLE 6

6.1 La commission peut tenir des séances privées lorsqu'elle le juge nécessaire.

6.2 Lors des séances privées, outre les personnes autorisées par la Commission, seul le témoin est présent accompagné de son avocat s'il désire exercer ce droit.

6.3 Un témoin ou son avocat peut en tout temps prendre connaissance de sa déposition et des documents qu'il a produits.

Nulle autre personne ne peut prendre connaissance des dépositions recueillies et des documents produits sans l'autorisation de et selon les conditions fixées par la Commission.

L'ADMINISTRATION DE LA PREUVE ET L'AUDITION

RÈGLE 7

Toute personne appelée à comparaître devant la Commission, en audience publique ou privée, a le droit d'être assistée de son avocat.

RÈGLE 8

Lorsqu'une personne appelée à témoigner devant la Commission, en audience publique ou privée, est assistée d'un avocat, celui-ci doit au préalable déposer auprès de la Commission une comparution écrite indiquant le

nom, le prénom et l'adresse de la personne qu'il assiste.

RÈGLE 9

Toute pièce ou document produit est identifié par un numéro qui est utilisé pour toute la durée de l'enquête.

RÈGLE 10

Lors des audiences devant la Commission, l'enquête se déroule comme suit:

- 10.1 Tout témoin est appelé par la Commission et est interrogé par le procureur de celle-ci.
- 10.2 Le procureur du témoin peut ensuite l'interroger sur les faits révélés par l'interrogatoire principal.
- 10.3 A la suite de cet interrogatoire, le procureur de la Commission peut poser les questions qu'il croit utiles.
- 10.4 Toute personne physique ou morale, toute association ou corporation professionnelle, tout groupement de personnes, syndicat ou corps public qui désire apporter un fait de nature à lui rendre justice ou à éclairer la Commission peut demander à celle-ci l'autorisation de se faire

entendre ou de faire entendre d'autres personnes.

Cette demande doit être adressée par écrit au Secrétaire de la Commission et doit indiquer les raisons pour lesquelles l'autorisation devrait être accordée par celle-ci, les nom(s), prénom(s), et adresse(s) de la personne ou des personnes qui devraient être entendues et les faits sur lesquels elles devraient être entendues.

10.5 La Commission peut accepter cette demande en tout ou en partie selon les modalités qu'elle détermine ou la rejeter.

10.6 Lorsque cette demande est acceptée, la Commission assigne le ou les témoins conformément à la décision rendue.

RÈGLE 11

En tout temps, la Commission peut poser à un témoin les questions qu'elle croit utiles.

RÈGLE 12

12.1 Toute personne peut témoigner en français ou en anglais devant la Commission.

Toutefois, la Commission fournit à ses frais les services d'un interprète à toute personne dont la connaissance de la langue française ou de la

langue anglaise est insuffisante pour les fins de son témoignage.

12.2 Toute personne qui désire se prévaloir des services d'un interprète doit en aviser le Secrétaire ou le greffier de la Commission dans un délai raisonnable avant la date fixée pour son audition en indiquant la langue dans laquelle elle désire témoigner.

12.3 Seuls les interprètes accrédités auprès de la Commission peuvent agir à l'audience.

DISPOSITIONS DIVERSES

RÈGLE 13

Lors des audiences, la Commission fait prendre les dépositions des témoins par sténographie ou par tout autre moyen qu'elle juge approprié.

RÈGLE 14

Sous réserve des règles 5 et 6, toute personne désireuse de prendre connaissance des pièces ou documents produits ou des dépositions recueillies devant la Commission doit obtenir l'autorisation préalable de celle-ci. La Commission peut accorder cette autorisation selon les modalités qu'elle détermine.

La personne ainsi autorisée doit se présenter au bureau de la Commission lors des jours juridiques et pendant les heures de bureau afin de procéder à sa consultation en présence du Secrétaire de la Commission ou de son représentant.

RÈGLE 15

Sous réserve des règles 5, 6 et 10, toute personne désireuse de se procurer une copie de la transcription d'une déposition ou une photocopie d'un document produit peut, dans le premier cas, à ses frais, s'adresser au sténographe de la Commission et, dans le second cas, elle devra suivre les modalités imposées par la Commission.

RÈGLE 16

La Commission ne peut faire rapport sur l'inconduite d'une personne que si elle lui a fourni l'occasion de se faire entendre. Cette obligation cesse si cette personne invitée à témoigner devant la Commission a refusé ou négligé de le faire ou si elle est introuvable.

La Commission peut, à sa discrétion, lui fournir l'occasion de produire des témoins pour se disculper.

RÈGLE 17

Toute personne appelée à témoigner devant la Commission, en audience publique ou privée, a droit à des

frais raisonnables de déplacement sur présentation des pièces justificatives approuvées par le Secrétaire de la Commission et à une taxe déterminée par la Loi pour chaque jour où elle sera présente devant la Commission qu'elle témoigne ou non.

RÈGLE 18

Tout ce qui porte atteinte au décorum et au bon ordre des audiences est interdit.

RÈGLE 19

Les présentes règles ont pour objet de faciliter les travaux de la Commission et doivent être interprétées dans ce sens.

**Achevé d'imprimer à
Québec en avril 1980, sur
les presses du Service des Impressions en régle
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec**

rapport

de la Commission d'enquête sur le coût de la 21^e olympiade

volume 2

Le parc olympique

La période pré-construction

Le vélodrome

Le complexe stade-mât-piscines

Les stationnements

La centrale thermique

Les aménagements extérieurs

Le viaduc

Rapport de la Commission d'enquête sur le coût
de la 21e olympiade

ISBN 2-551-03769-7 (éd. complète)

Volume 2

ISBN 2-551-03771-9

RAPPORT DE LA
COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE COÛT DE LA 21^e OLYMPIADE

LE PARC OLYMPIQUE

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT	13
LA PÉRIODE PRÉ-CONSTRUCTION	15
LE VÉLODROME	157
LE COMPLEXE STADE-MAT-PISCINES	219
LES AUTRES INSTALLATIONS	303
LES CONCLUSIONS ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS	339

LE PARC OLYMPIQUE

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
LA DESCRIPTION DES LIEUX	1
LE CHOIX DE L'EMPLACEMENT	1
LA DESCRIPTION PHYSIQUE DES INSTALLATIONS	2
LE PLAN MASSE	10
LA DIVISION DE L'ÉTUDE	10
<u>L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT</u>	13
LES PRÉVISIONS	13
LE COÛT	13
L'ÉCART	14
<u>LA PÉRIODE PRÉ-CONSTRUCTION</u>	15
AVANT-PROPOS	15
La définition	15
La chronologie des principaux événements	15
La candidature de Montréal	23
L'ORGANISATION DES RESSOURCES	26
Les premières démarches	26

La création de la division du Parc olympique	31
La nomination du mandataire-coordonnateur	33
La nomination du gérant des travaux	35
La création du Comité de gérance	35
L'engagement de l'architecte-conseil	36
Les premiers contacts	36
Les travaux et activités pré-engagement	38
La rétention officielle des services de M. Taillibert	43
L'engagement des ingénieurs-conseils	47
Les ingénieurs québécois	47
Les ingénieurs européens	50
Les Consultants du Stade de Montréal (CSM)	52
Les motifs de l'engagement tardif	52
 LA PLANIFICATION DU TRAVAIL	 54
Le programme des besoins	54
Le concept architectural	57
L'intégrité	57
La complexité et le gigantisme	59
La technique utilisée	61
Les sondages	62
Les rapports	62
La transmission des informations à l'architecte-conseil	65
L'opinion des experts	67
Le programme d'exécution	68
L'absence d'un plan de cheminement critique (CPM)	68
Les calendriers d'exécution (bar charts)	71

Les estimations	72
L'estimation pré-olympique	72
L'estimation d'octobre 1972	73
L'appréciation des experts de la Commission	76
Le financement	78
Les démarches de la Ville et du COJO	79
Les réactions du Gouvernement du Canada	83
L'approbation des programmes	85
La gestion financière	87
Les rapports financiers	87
Les crédits	89
Les relations de travail	91
Le climat des relations de travail au Québec entre 1970 et 1974	92
Le projet d'entente du maire Jean Drapeau	101
LA PRÉPARATION DES PLANS	110
Les plans d'architecture	110
L'émission des plans	110
La liberté d'action de l'architecte-conseil	112
Les plans d'ingénierie	115
Le Vélodrome	116
Le complexe Stade-Mât-Piscines	118
LES CONTRATS DE RÉGIS TRUDEAU ET ASSOCIÉS INC.	127
Avant-propos	127

Les circonstances de l'octroi des contrats	129
Les transactions de résiliation	133
LE COMITÉ DE CONTROLE DES JEUX OLYMPIQUES	138
Le mandat du Comité	138
L'action du CCJO	140
L'attitude de la ville de Montréal	146
L'ANALYSE DES EXPERTS DE LA COMMISSION	148
Les étapes de la réalisation d'un projet	148
L'organisation et la planification durant la pré-construction	151
La direction du projet	151
La planification	153
Les estimations	153
Le contrôle du coût	154
<u>LE VÉLODROME</u>	157
INTRODUCTION	157
L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT	158
L'expertise générale	158
L'établissement de l'écart	159
La provenance de l'écart	159
La concentration des études sur le gros oeuvre	164

LE GROS OEUVRE	165
La description et les caractéristiques techniques	165
L'évolution et le choix du concept architectural	169
La complexité de l'oeuvre	171
Les estimations	174
L'appel d'offres	176
La nature	176
Les plans disponibles pour les soumissionnaires	178
Le délai de construction	179
Le contrat de construction	182
Les clauses principales du contrat	182
L'évolution du contrat	183
L'exécution des travaux	186
L'organisation de la gestion du projet	186
Les plans d'ingénierie	188
Les problèmes de fondation	191
Les problèmes de construction	193
Le constat de l'impossibilité de construire en un an	198
Les relations de travail	199
La gestion du chantier	199
L'attitude des syndicats et des ouvriers	202
Les principaux problèmes	206
LES CAUSES DE L'ÉCART	213
Les causes immédiates	213
Les causes fondamentales	216

<u>LE COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES</u>	219
INTRODUCTION	219
L'ÉCART ENTRE LA PRÉVISION D'OCTOBRE 1972 ET LE COÛT RÉEL AU 1er AOÛT 1976	220
LA TECHNOLOGIE UTILISÉE DANS LE COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES	226
Le Stade	226
Le Mât et les Piscines	230
LES FAITS	232
Les problèmes organisationnels	232
L'engagement tardif du directeur de projet et du gérant de travaux	232
Les chevauchements d'autorité	233
Les interventions de l'architecte-conseil	236
L'intervention auprès du Gouvernement du Québec	240
Les problèmes d'ingénierie	242
L'état d'avancement des plans d'ingénierie en début de construction	242
La création de Les Consultants du Stade de Montréal Inc. (CSM)	244
La répartition des tâches à l'intérieur des CSM	246
Les problèmes de la production des plans	248

Les problèmes de construction	250
La grève des ferrailleurs en début de construction	250
La préfabrication des éléments du Stade	251
Le blocage des gaines	257
Le problème des grues	260
Les éléments de remplissage et la structure conventionnelle du Stade	262
Les travaux pendant l'hiver 1975-1976	264
L'improductivité	266
L'octroi des contrats et les conditions du marché	267
L'absence d'appels d'offres compétitifs	269
Le coût élevé des contrats en régie	271
La rentabilité des contrats olympiques	276
Les relations de travail	279
Le Comité de relations de travail	279
La confusion dans la gestion des relations de travail	281
L'intervention de la Régie des installations olympiques	287
La Régie des installations olympiques	293
LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT	296
<u>LES AUTRES INSTALLATIONS DU PARC OLYMPIQUE</u>	303
LA DESCRIPTION PHYSIQUE DES INSTALLATIONS	304
L'ÉCART ENTRE LA PRÉVISION D'OCTOBRE 1972 ET LE COÛT RÉEL AU 1er AOÛT 1976	307

LES FAITS	310
L'expertise générale	310
Les estimations du coût	317
Les stationnements	317
La Centrale thermique	318
Les aménagements extérieurs	318
Le Viaduc	319
L'émission des plans et leurs modifications	321
Les stationnements et la Centrale thermique	321
Les dalles promenades	326
Le Viaduc	326
La direction du projet	329
L'évolution des travaux de construction	330
Les stationnements	330
Les aménagements extérieurs	331
Le Viaduc	332
La conjoncture socio-économique	333
LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT	334
<u>LES CONCLUSIONS ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS</u>	339
Le rôle des autorités de la ville de Montréal	340
Le défaut de nommer un directeur de projet	340
Le choix d'un concept inédit	343
Le choix de l'architecte-conseil	345
Le rôle de l'architecte-conseil Roger Taillibert	348

Le rôle du Comité de contrôle des Jeux olympiques (CCJO)	352
L'absence d'une véritable direction de projet	353
Les autres considérations	354
La gestion financière	354
Le financement	356
Les relations de travail	357
Les problèmes d'exécution	365
Les installations superflues	365

LE PARC OLYMPIQUE

INTRODUCTION

LA DESCRIPTION DES LIEUX

Le Parc olympique, d'une superficie de 117,85 acres, est délimité par le boulevard Pie-IX à l'ouest, la rue Sherbrooke au nord, la rue Viau à l'est et la rue Boyce, devenue le boulevard Pierre-de-Coubertin, au sud. Il s'intègre dans un ensemble de verdure beaucoup plus vaste désigné sous le nom de parc Maisonneuve et qui regroupe l'ex-Club de golf municipal, le Jardin botanique, le centre forestier Louis-Dupire et le terrain de jeux Léon-Provencher. Quant à l'ancien Club de golf municipal, sa partie ouest a été transformée en parc familial alors que 8,2 des 80 acres de sa partie est sont occupés par le Village olympique.

LE CHOIX DE L'EMPLACEMENT

En décidant de construire les principales installations olympiques dans le parc Maisonneuve, les autorités municipales de Montréal concrétisaient en quelque sorte un vieux rêve remontant à 1937. C'est en effet à cette époque que les autorités municipales avaient exprimé pour la première fois le désir d'ériger à cet endroit un centre sportif qui regrouperait un stade, un gymnase, un amphithéâtre pour jeux gymniques et des aires de jeux tout près du parcours de golf terminé en 1926. En 1954,

le bureau d'architectes-paysagistes Clark et Rapuano prépara un projet d'aménagement pour la partie sud du parc Maisonneuve. La construction en 1959 du Centre Maisonneuve (maintenant connu sous le nom de Centre Pierre-Charbonneau), puis de l'Arena Maurice-Richard en 1961 respectait d'ailleurs ce projet d'aménagement. C'est encore ce même emplacement qui fut retenu lorsque Montréal présenta sa candidature à Rome en 1966 pour les Jeux de la 20e Olympiade, et à Amsterdam en 1970 pour les Jeux de la 21e Olympiade. D'autre part, l'ampleur des installations sportives nécessaires au bon déroulement des Jeux olympiques restreignait évidemment le nombre des emplacements que l'administration municipale de Montréal pouvait choisir. La Commission n'a d'ailleurs recueilli aucun témoignage à l'effet qu'un autre emplacement ait été considéré. Le 3 mai 1971, le maire de Montréal convoquait la presse au restaurant Hélène-de-Champlain pour confirmer l'emplacement choisi pour les installations olympiques, soit la partie du parc Maisonneuve située au sud de la rue Sherbrooke.

La Commission a constaté par ailleurs que le Comité international olympique (CIO) n'a pas d'exigences particulières quant à l'emplacement des installations olympiques, se limitant à souhaiter que les installations "de haut niveau", les terrains d'entraînement et les villages olympiques soient "groupés dans la mesure du possible."

LA DESCRIPTION PHYSIQUE DES INSTALLATIONS

Les installations du Parc olympique étudiées par la Commission comprennent les éléments ci-après décrits. Il

est à noter que le Centre Maisonneuve et l'Arena Maurice-Richard (construits avant l'obtention des Jeux) n'en font pas partie.

Le Stade

Tracé sur un plan elliptique, avec des axes de 292 m et de 180 m (mât exclu), le Stade se compose de trois parties essentielles: une aire de Jeux de 26 570 m ca; six niveaux de gradins comportant 56 549 sièges (dont 5 476 dans des sections de gradins mobiles) et des espaces aménageables d'une superficie de 131 124 m ca sous les gradins. Le Stade peut contenir jusqu'à 72 000 spectateurs avec l'addition de gradins temporaires.

Les gradins reposent sur 34 consoles autostables et quatre demi-consoles, qui supportent également la couverture fixe. Espacées de 20 m au maximum, les consoles de dimensions inégales présentent des porte-à-faux pouvant atteindre 50 m et laissent une ouverture de 18 000 m ca, devant être fermée éventuellement par une couverture mobile.

Assemblées à partir de 1 500 éléments préfabriqués dont le poids peut atteindre jusqu'à 120 t chacun, les consoles sont réunies au centre par les segments de l'anneau technique où sont dissimulés les différents systèmes techniques du Stade, notamment l'éclairage. Les six niveaux de service sous les gradins logent les vestiaires, les salons d'accueil, les couloirs de circulation, les casse-croûte, les services sanitaires et les bureaux.

Le CIO n'imposa aucune contrainte au Comité organisateur quant au nombre de sièges du Stade olympique, si bien qu'il est permis de croire que la norme de 50 000 sièges ou plus relève plutôt de la tradition. Il en est de même pour la croyance populaire voulant que le CIO exige un axe franc nord pour l'orientation d'un stade olympique. En effet, le CIO s'en remettant aux fédérations internationales pour les exigences techniques, il était tout au plus recommandé par l'International Amateur Athletic Federation (IAAF), la fédération la plus intéressée, de construire les pistes de manière à ce que les sprinters aient le vent dans le dos et que les lanceurs de javelot et de disque aient le vent de front. En pratique, la IAAF n'a posé que deux conditions: que la piste soit à ciel ouvert et que les normes techniques pour les différentes épreuves soient respectées (pièce 711).

Le Mât

De forme définie à partir d'un appui tripode, le Mât atteindra une hauteur de 168 m au-dessus du niveau de la rue Pierre-de-Coubertin, s'il est complété tel qu'il a été conçu par l'architecte Taillibert. Son sommet présentera un porte-à-faux de 65 m par rapport à sa base, afin de créer la position spatiale nécessaire au soutien éventuel de la couverture mobile. Sa base, ancrée à des profondeurs atteignant jusqu'à 45 m, mesure 200 m de

longueur, de sorte que le complexe Stade-Mât-Piscines mesure 490 m de longueur.

L'intérieur du Mât, lorsqu'il sera complété, comprendra 18 étages dont la superficie variera de 186 à 4 645 m ca, pour une superficie totale de près de 18 580 m ca. Quant à la hauteur des étages, elle variera de 5,2 à 10,4 m. La plupart de ces étages pourront être réservés pour l'entraînement relatif à une foule de disciplines sportives de type sports de combat ou sports d'équipes. Le public aura accès à une terrasse de 743 m ca au sommet du Mât, accessible par un funiculaire à deux cabines panoramiques. Les deux étages supérieurs logeront les restaurants, les cuisines, les boutiques et les services sanitaires. Enfin, outre ces volumes aménageables, le Mât sera doté d'une alvéole de 120 m de hauteur pour le rangement de la couverture mobile du Stade.

Le Centre de natation

Installé à la base du Mât, le Centre de natation présente une superficie de plus de 21 360 m ca d'espaces aménagés répartis sur cinq niveaux, surtout utilisés pour les bassins, les services techniques de traitement de l'eau, les vestiaires, et les gradins d'une capacité de 9 200 personnes, dont 3 000 dans les gradins permanents.

Le Centre comprend six bassins ou piscines: un bassin de compétition de 50 m par 25 m et dix couloirs, avec une paroi mobile et un fond également mobile rajouté

après les Jeux; un bassin d'entraînement de 50 m par 12,5 m et six couloirs avec une paroi mobile; un bassin de plongeon de 5 m de profondeur, avec des tremplins élastiques de 1 m et 3 m et des plates-formes de 5, 7,5 et 10 m, un bassin d'échauffement pour plongeurs, un bassin de plongée sous-marine de 15 m de profondeur et une patageoire pour bambins.

Les manuels de la Fédération internationale de natation amateur (FINA) consultés par la Commission mentionnent des dimensions de 50 mètres par 21 mètres pour le bassin de compétition, avec huit couloirs. La décision de lui donner une largeur de 25 mètres et dix couloirs releva entièrement des autorités municipales. Les plongeurs accèdent aux plates-formes par un ascenseur hydraulique répondant ainsi aux normes de la FINA qui proscriit les échelles et exige des escaliers appropriés comme norme minimale.

Le Vélodrome

Le Vélodrome se caractérise par sa voûte autostable reposant sur quatre butées.

La calotte mesure 172 m de longueur par 32 m de hauteur au-dessus du niveau de la rue. La voûte est nervurée par des arcs surbaissés de 187 m de longueur, sans points d'appui intermédiaires. Les arcs ont été réalisés dans l'espace à partir de 144 voussoirs préfabriqués. La résille réunissant ces arcs a été formée à partir de poutres en forme de "double Y" dont la lon-

gueur varie de 22 à 30 m. Les espaces libres de cette toiture ont été remplis soit par un voile mince structural, soit par des lanterneaux en verre acrylique translucide et des pyramides en fibre de verre reposant sur les poutres.

Les murs de ceinture en verre, dits "murs rideaux", n'ont aucune fonction portante et ne servent qu'à fermer le bâtiment.

Les espaces aménageables du Vélodrome offrent une superficie de 18 580 m ca, y compris un grand hall public de 4 645 m ca pour la présentation d'expositions, le bâtiment étant voué à une vocation multidisciplinaire.

La piste cycliste à surface en doussié afzélia (un bois africain) a une longueur de 285,7 m (trois tours et demi au km), une largeur uniforme de 7,5 m et une superficie de 2 275 m ca. Son inclinaison varie de 13 degrés dans les sections droites à 48,1 degrés en son point extrême dans les courbes, selon le principe de la clothoïde utilisé pour les chemins de fer rapides et les autoroutes à grande vitesse.

Le parterre d'une superficie de 3 485 m ca, accessible par un tunnel creusé sous la piste cycliste, est doté d'un système de réfrigération de manière à pouvoir le transformer en une surface gelée de 2 230 m ca pour la présentation de spectacles sur glace. Cette superficie est égale à 1,4 fois la surface de la patinoire du Forum de Montréal.

Le Vélodrome peut accueillir 6 600 spectateurs dans les gradins. En outre, quelque 1 700 personnes peuvent trouver place sur le parterre le cas échéant.

Les stationnements Pie-IX et Viau

Accessibles des quatre côtés du Parc olympique et reliés directement au Stade, au Centre de natation, au Vélodrome et aux deux stations de métro, les deux stationnements intérieurs possèdent une superficie totale de 197 000 m ca.

Le Stationnement Pie-IX comporte quatre niveaux qui présentent une superficie de 145 000 m ca, suffisante pour le stationnement de quelque 3 800 voitures. Le Stationnement Viau est beaucoup moins vaste. Il peut loger 1 500 voitures ou 500 voitures et 200 autobus sur ses deux niveaux d'une superficie totale de 52 000 m ca.

La Centrale thermique

Identifiable en surface par ses deux longues cheminées, la Centrale thermique est construite sous terre à l'extrémité est du Stationnement Viau. Cette Centrale répond aux besoins énergétiques de l'ensemble des bâtiments du Parc olympique, à l'exception du Vélodrome qui est doté d'installations spécifiques.

Les aménagements extérieurs

Conçus pour meubler les espaces libres au-dessus des stationnements et en périphérie des installations sportives, les aménagements extérieurs occupent une superficie de 464 515 m ca et sont de deux ordres: paysagers et sportifs.

Les aménagements paysagers comprennent les bassins d'eau et les fontaines construits au-dessus du Stationnement Pie-IX, les dalles promenades et les terrasses; des espaces verts complètent le tout.

Les aménagements sportifs englobent une piste d'entraînement de 400 m pour l'athlétisme, flanquée de gradins de 1 200 places. Le tout est situé au nord-est du Parc olympique. Il y a aussi des aires de lancement pour l'athlétisme qui sont installées au-dessus du Stationnement Viau. Les zones libres, où l'on pensait installer 14 courts de tennis extérieurs, sont comprises entre le Vélodrome et l'Arena Maurice-Richard.

Le Viaduc de la rue Sherbrooke

Conçu pour favoriser le passage des piétons du Parc familial au Parc olympique sans affronter la circulation automobile de la rue Sherbrooke, le Viaduc mesure 152,4 m de longueur. Sa largeur varie de 35,7 à 52,5 m et sa superficie est de 6 889 m ca. Le Viaduc comprend deux voies carrossables de 11 m de largeur séparées par un mail central de 3,67 m, ainsi qu'une aire d'observation

de largeur variable sise du côté sud. La hauteur pour les véhicules circulant sous le Viaduc s'établit à 10,2 m, grâce à la construction d'un tétraèdre renversé donnant une portée libre de 76,2 m linéaires.

LE PLAN MASSE

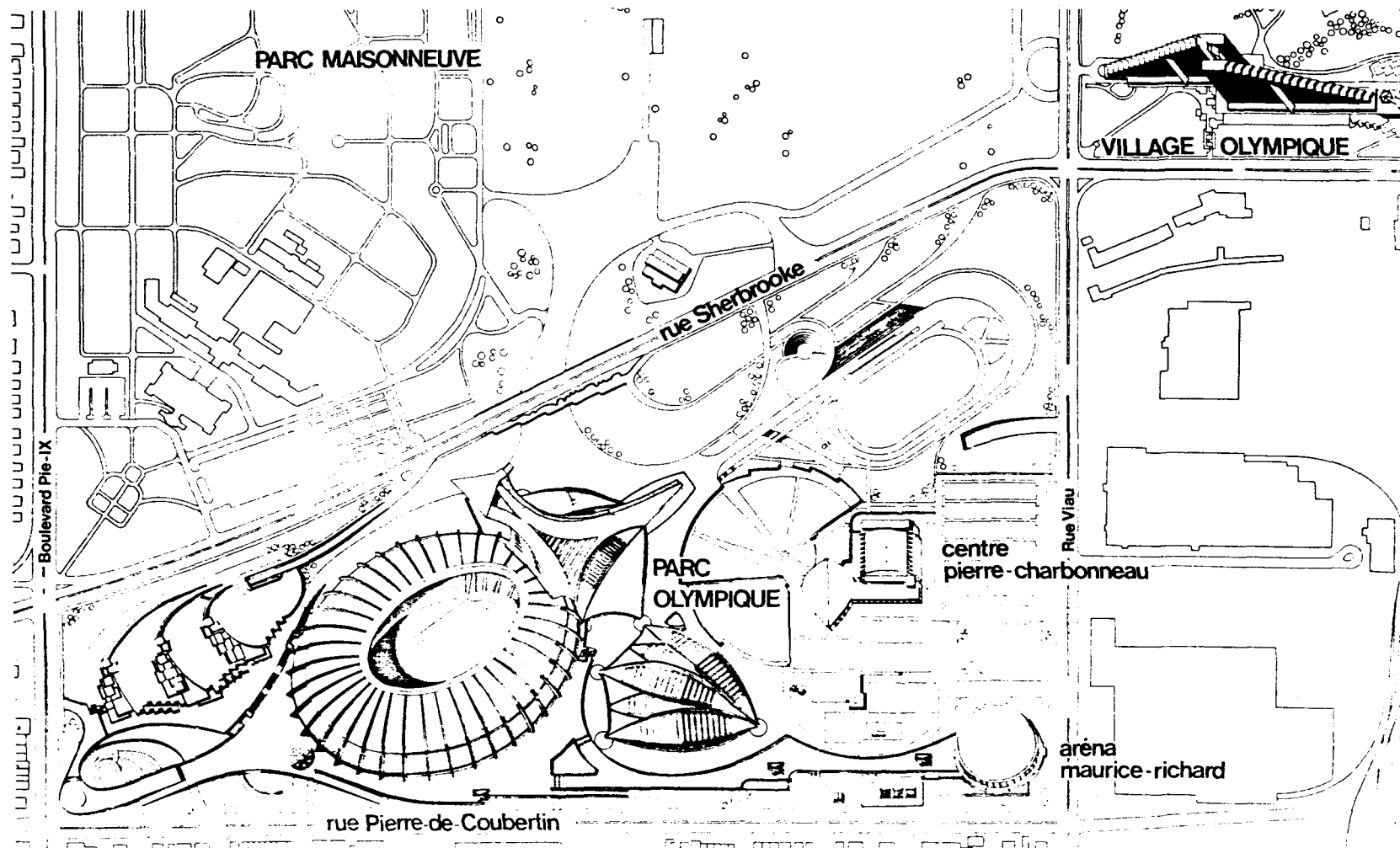
Le plan masse de la page suivante, extrait du rapport du Comité consultatif chargé d'étudier l'avenir des installations olympiques (comité Marsan - pièce 15), donne une vue d'ensemble du Parc olympique et de ses installations.

LA DIVISION DE L'ÉTUDE

Aux fins d'études et d'audiences, le dossier du Parc olympique a été divisé comme suit et est traité de la même manière dans le présent rapport, à savoir:

- la période pré-construction;
- le Vélodrome;
- le complexe Stade-Mât-piscines;
- les stationnements et aménagements extérieurs y compris la Centrale thermique et le Viaduc de la rue Sherbrooke.

Il est à noter que le Viaduc de la rue Sherbrooke est resté sous la responsabilité de la ville de Montréal après la prise de possession par la RIO des installations du Parc olympique. Le coût a été comptabilisé aux états financiers de la Ville; il a été étudié avec les installations du Parc olympique puisqu'il a été conçu par le même architecte et réalisé dans le même contexte que ces installations.



PLAN MASSE DU PARC OLYMPIQUE

Extrait du rapport du Comité consultatif chargé d'étudier l'avenir des installations olympiques (pièce 15).

L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT

LES PRÉVISIONS

Dans l'introduction du rapport, volume 1, il a été fait mention de prévisions et d'estimations faites à diverses dates remontant à décembre 1969. L'estimation que la Commission a retenue pour établir l'écart entre les prévisions et le coût du Parc olympique est celle d'octobre 1972 (pièce 58).

Tenant compte d'une ventilation des provisions pour imprévus contenues dans l'enveloppe globale des \$250 millions en immobilisation prévus à cette date, l'estimation, pour les installations du Parc olympique seulement, s'élève à \$175 millions (pièce 20A) incluant le Viaduc de la rue Sherbrooke, mais excluant les autres travaux à effectuer dans cette rue et dans les rues des environs, lesquels n'ont effectivement pas été comptabilisés avec le Parc olympique.

LE COÛT

Le coût des installations du Parc olympique, que l'on retrouve aux états financiers de la RIO au 31 octobre 1976, est de \$835 163 000 (pièces 11 et 20A). Le coût du Viaduc de la rue Sherbrooke, y compris une quote-part du coût de financement, absorbé et comptabilisé par la ville de Montréal, s'élève à \$15 425 000 (pièce 20A) et est donc inclus dans les \$142 000 000 absorbés par la ville de Montréal.

L'ÉCART

Sans tenir compte des travaux inachevés, le coût comptabilisé a donc dépassé l'estimation d'octobre 1972 par au-delà de \$675 millions. En d'autres termes, le coût a été près de cinq fois plus élevé que celui prévu quatre ans auparavant.

Le tableau suivant, extrait du rapport de l'expert-comptable de la Commission (pièce 20A), traduit la ventilation de cet écart par composantes:

	Estimation d'octobre 1972	Coût réel (1)	Écart
STADE	(\$ 492 817 714	
MÂT	(\$ 106 479 000	68 055 299	\$ 505 644 440
CENTRE DE NATATION (piscines)	(51 250 427	
VÉLODROME	16 812 000	74 520 000	57 708 000
STATIONNEMENT PIE-IX	15 131 000	60 012 728	44 881 728
STATIONNEMENT VIAU	1 682 000	45 977 882	44 295 882
CENTRALE THERMIQUE	(2)	4 334 000	4 334 000
AMÉNAGEMENTS EXTÉRIEURS	13 450 000	38 194 950	24 744 950
VIADUC SHERBROOKE	3 556 000	15 425 000	11 869 000
DÉBOURSES DE PREMIER ÉQUIPEMENT	15 131 000	(3)	(15 131 000)
ZONES ANIMÉES	2 802 000	(3)	(2 802 000)
	<u>\$ 175 043 000</u>	<u>\$ 850 588 000</u>	<u>\$ 675 545 000</u>

(1) Coût réel au 1er août 1976.

(2) Non prévue.

(3) Absorbés par le COJO.

LA PÉRIODE PRÉ-CONSTRUCTION

AVANT-PROPOS

La définition

La durée de la période qui a précédé la construction varie selon l'installation en cause. Elle commence dans tous les cas par la présentation du cahier de candidature au CIO, en décembre 1969, et s'étend jusqu'en août 1973 pour le Vélodrome, et jusqu'en août 1974 pour les autres installations du Parc olympique.

La chronologie des principaux événements

Le texte suivant retrace les principaux événements, tirés d'un document chronologique plus complet (pièce 29).

4 décembre 1969 - Dépôt par la ville de Montréal de son cahier de candidature auprès du CIO.

12 mai 1970 - La Session plénière du CIO réunie à Amsterdam choisit Montréal de préférence à Moscou au deuxième tour de scrutin, par 41 voix contre 28, pour l'organisation des Jeux de la 21e Olympiade.

17 mars 1971 - Première rencontre de l'ingénieur Claude Phaneuf avec l'architecte parisien Roger Taillibert. Ils visitent le parc des Princes à Paris en compagnie de

M. Charles-A. Boileau, directeur du service des Travaux publics de la Ville.

20 mars 1971 - Adoption par l'Association olympique canadienne d'une résolution créant le Comité organisateur des Jeux olympiques (COJO), avec mandat de se constituer en compagnie avant le 31 décembre 1971.

3 mai 1971 - Le maire Drapeau convoque la presse au restaurant Hélène-de-Champlain. Il confirme l'emplacement du Parc olympique et nomme M. Pierre-M. Charbonneau comme coordonnateur des Jeux olympiques au sein du Comité organisateur provisoire.

31 mai 1971 - Dans une lettre adressée au maire de Montréal, le Premier ministre du Canada annonce la nomination de M. Robert Andras comme ministre responsable et propose le nom d'André Saumier comme représentant du Gouvernement du Canada au sein du Comité organisateur provisoire.

12 juin 1971 - Nomination de M. Saumier comme administrateur du Comité organisateur provisoire, poste qu'il occupera jusqu'au 13 avril 1973.

Juin et juillet 1971 - Un groupe de professionnels de la Ville (dont M. Claude Phaneuf) visitent les installations olympiques de Mexico et certains stades de construction récente dans différentes villes américaines.

3 août 1971 - Présentation audio-visuelle d'un dossier sur le parc des Princes, par l'architecte Roger

Taillibert, préparée à l'intention des hauts fonctionnaires du service des Travaux publics de la Ville.

6 septembre 1971 - Monsieur Claude Phaneuf présente au maire Drapeau la programmation du Stade qu'il a élaborée.

7 septembre 1971 - Monsieur Phaneuf reprend la même présentation pour quelques membres du comité exécutif de la Ville.

8 au 17 septembre 1971 - Messieurs Phaneuf, L.-Alexandre Bourgault, surintendant à la division des Ponts et Charpentes du service des Travaux publics, et M. Taillibert mettent au point à Paris la programmation définitive du Stade olympique.

25 au 29 septembre 1971 - Messieurs Phaneuf, Bourgault et Taillibert se rendent à Saint-Louis et Houston afin que ce dernier se familiarise avec les stades et les sports américains.

20 au 24 novembre 1971 - Retour à Paris de MM. Phaneuf et Bourgault afin de parachever la programmation complète du Parc olympique, préparée par M. Phaneuf au cours du mois d'octobre. La programmation comprend notamment le Vélodrome et le Centre de natation.

26 novembre 1971 - Choix de Montréal pour la présentation des Championnats du monde de cyclisme d'août 1974.

Janvier 1972 - Monsieur Taillibert soumet au maire Drapeau des plans préliminaires du Stade olympique.

7 mars 1972 - Nomination de M. Roger Rousseau, ambassadeur du Canada au Cameroun, comme président du COJO et commissaire général des Jeux de la 21e Olympiade.

6 avril 1972 - Conférence de presse internationale. Le maire Drapeau dévoile le programme d'aménagement du Parc olympique qui inclut le Stade olympique, son Mât et son Centre de natation, ainsi qu'un Vélodrome sans toit. Le Maire présente le concepteur du projet, M. Roger Taillibert, au public montréalais.

9 août 1972 - Le COJO reçoit ses lettres patentes.

15 août 1972 - Lettre du Premier ministre du Canada au maire Drapeau, dans laquelle le Gouvernement du Canada précise qu'il attend les renseignements pertinents se rapportant au financement des Jeux. Il ajoute que ses fonctionnaires pensent que les Jeux coûteront au moins \$500 millions et non pas \$120 millions comme la Ville le laisse croire dans son cahier de candidature.

15 novembre 1972 - Le président du COJO demande officiellement au Premier ministre du Canada d'approuver les programmes d'autofinancement (monnaie, timbres et loterie olympiques).

24 novembre 1972 - Le COJO présente un budget de \$310 millions (y compris \$250 millions pour les dépenses en immobilisation) au Gouvernement du Canada.

23 janvier 1973 - Dans une lettre adressée au maire de Montréal, le Premier ministre du Canada conclut, suite à l'analyse du budget olympique faite par ses fonctionnaires, que les Jeux se solderont par un déficit d'au moins \$172 millions et demande donc à être rassuré quant aux dispositions prévues pour le paiement du déficit sans participation du Gouvernement du Canada. Copie de cette lettre est adressée au Premier ministre du Québec et au Président du COJO.

31 janvier 1973 - Le Gouvernement du Québec, la ville de Montréal et le COJO fournissent au Gouvernement du Canada les assurances demandées.

2 février 1973 - Le Premier ministre du Canada annonce à la Chambre des Communes que son Gouvernement déposera un projet de loi relatif à l'autofinancement des Jeux.

16 mars 1973 - Trois faits saillants marquent la journée: la création de la division du Parc olympique au sein des Travaux publics; la nomination de M. Claude Phaneuf comme surintendant de cette division; l'appel d'offres pour l'excavation générale du Parc olympique.

21 mars 1973 - Création du Comité conjoint du Gouvernement du Québec et de la ville de Montréal, chargé de la révision et du contrôle des revenus et des dépenses relatifs aux Jeux olympiques de 1976, mieux connu sous le vocable de "Comité de contrôle des Jeux olympiques". Ce comité comprend trois représentants du Gouvernement du Québec et deux de la Ville. Il est présidé par Me Fer-

nand Lalonde, alors sous-ministre au ministère des Institutions financières, Compagnies et Coopératives.

13 avril 1973 - Démission de M. André Saumier comme administrateur du COJO. Le Gouvernement du Canada n'y est plus représenté.

24 avril 1973 - Le Comité exécutif autorise l'architecte du projet, M. André Daoust, à retenir les services de M. Taillibert comme architecte-conseil.

24 avril 1973 - Adjudication du contrat d'excavation générale du Parc olympique à l'entreprise conjointe Désourdy Construction Ltée/Simard-Beaudry Inc./Dumez (Canada) Ltée, au montant de \$9,99 millions.

27 avril 1973 - Le maire de Montréal obtient du Premier ministre du Québec l'assurance d'une avance de \$17 millions afin de procéder à l'excavation générale.

27 avril 1973 - Le Conseil municipal vote les premiers crédits olympiques, au montant de \$16 millions, dont la majeure partie est réservée pour les travaux d'excavation.

28 avril 1973 - L'entreprise conjointe s'attaque à l'excavation. Les travaux prendront fin en novembre 1973.

11 mai 1973 - La ville de Montréal procède à l'engagement des premiers experts-conseils en génie pour le Vélodrome d'une part, et pour le complexe Stade-Mât-Piscines d'autre part.

14 mai 1973 - Monsieur Roger Taillibert remet le dossier préliminaire du Stade. Le même jour, il transmet les premiers documents et les notes de calcul au bureau Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés (TGL), ingénieurs en structure du Vélodrome. Il demande à ce bureau de transmettre au bureau d'experts-conseils français Europe-Etudes (dont les services avaient été retenus par TGL dès mai, même si le contrat liant les deux parties ne devait être signé que le 25 juin 1973) le dossier des plans nécessaires à l'étude de la toiture du Vélodrome. Simultanément, M. Taillibert demande que les plans et le cahier des charges soient prêts pour appel d'offres dans un délai de trois semaines.

8 juin 1973 - Dépôt et première lecture du projet de loi C-196 relatif à l'autofinancement des Jeux, à la Chambre des Communes.

25 juin 1973 - Signature d'un contrat de collaboration entre TGL et Europe-Etudes.

29 juin 1973 - Appel d'offres pour le gros oeuvre du Vélodrome par la ville de Montréal.

8 juillet 1973 - Adoption en deuxième lecture du projet de loi C-196.

27 juillet 1973 - Adoption en troisième lecture et sanction royale du projet de loi C-196, qui devient la "Loi concernant les Jeux olympiques de 1976".

9 août 1973 - Le Conseil municipal débloque des crédits de \$229,97 millions pour les Jeux olympiques.

24 août 1973 - La Ville accorde le contrat du gros oeuvre du Vélodrome au plus bas soumissionnaire, Charles Duranceau Ltée, au prix forfaitaire de \$12,3 millions, convenu après négociations. L'entreprise se met à l'oeuvre le même jour.

31 août 1973 - Signature d'un protocole d'entente par le COJO et la ville de Montréal.

Mi-novembre 1973 - Fin de l'excavation générale dans le Parc olympique.

9 janvier 1974 - Le bureau de Régis Trudeau et Associés Inc. (déjà responsable de la structure du complexe Stade-Mât-Piscines) obtient un deuxième contrat de la Ville, cette fois pour la structure des stationnements Pie-IX et Viau, des dalles promenades et de la Centrale thermique.

Fin avril 1974 - Les bureaux français Europe-Etudes et SEEE sont invités par M. Taillibert, sur mandat de la Ville, à travailler aux plans de structure du complexe Stade-Mât-Piscines.

3 mai 1974 - La Ville commence la construction d'un vélodrome temporaire au stade de football de l'Université de Montréal, pour remplacer le Vélodrome olympique afin que les Championnats du monde de cyclisme puissent se dérouler à Montréal comme prévu.

30 mai 1974 - Le conseil municipal de Montréal dispense le comité exécutif de la Ville de recourir à des soumissions publiques pour les contrats relatifs aux installations olympiques.

16 juillet 1974 - La Ville retient les services de la maison Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés, Inc. (LVLV) à titre de mandataire-coordonnateur dans le Parc olympique, à l'exclusion du Vélodrome.

1er août 1974 - L'entreprise conjointe Désourdy Inc./ Charles Duranceau Ltée est retenue par la Ville à titre de gérant des travaux pour le Parc olympique, à l'exclusion du Vélodrome.

La candidature de Montréal

"Pouvoir donner à l'Olympiade sa véritable dimension humaine faite de grandeur, de dignité et de simplicité ... une grandeur humaine empreinte de noblesse et marquée de simplicité ... et confirmer aux Jeux olympiques leurs traits caractéristiques: grandeur, noblesse, dignité, loyauté, foi, jeunesse et simplicité ... en évitant les extravagances et en repoussant toutes les tentations de considérer les Jeux comme une organisation de sport professionnelle."

Tel était l'objectif poursuivi par la ville de Montréal dans son cahier de candidature (pièce 75) déposé auprès du Comité international olympique, soit de présenter des

Jeux simples, des Jeux modestes, sans extravagance afin qu'ils retrouvent leur véritable dimension humaine.

La toute première estimation (pièce 30) des installations sportives, remise le 4 décembre 1969 à l'Association olympique canadienne, définissait nettement le caractère modeste que la ville de Montréal souhaitait imprimer aux Jeux. Préparé par le maire de Montréal, ce document faisait état d'objectifs de coût de l'ordre de \$120,5 millions, soit \$80 millions pour les investissements en immobilisation, et \$40,5 millions pour les frais d'organisation. Il était alors question d'un Stade de \$50 millions, d'un Vélodrome de \$2 millions, d'un Centre de natation de \$8 millions et d'un Bassin olympique de \$2 millions.

Par ailleurs, le Village olympique et le Centre de presse étaient évalués à \$120 millions, acquisition et aménagement des terrains compris. La Ville prévoyait que le Gouvernement du Canada assumerait \$92 millions de ce coût en vertu de programmes déjà existants, ce qui laissait \$14 millions chacun pour le Gouvernement du Québec et la ville de Montréal.

Dans son cahier de candidature (pièce 75) préparé pour la Session plénière du CIO, en mai 1970, le maire Drapeau avait haussé de 50% les objectifs de coût des installations sportives nécessaires aux Jeux, puisqu'il faisait état d'un coût de \$120 millions pour la construction des installations sportives seulement. Le maire Drapeau a attribué cette hausse à son instinct de prudence.

Il faut savoir qu'entre-temps, la Ville avait retenu les services du bureau d'architectes montréalais Webb, Zerafa, Menkes (résolution 40554 du Comité exécutif, pièce 24) le 11 février 1970 pour l'étude de projets spéciaux dans divers parcs. Le Directeur du service des Travaux publics de la Ville précisa dans une lettre adressée à ces architectes (pièce 26) que, dans les faits, leurs services étaient retenus pour la préparation d'études concernant l'aménagement complet du projet "Olympiades 1976". Comme l'explique le témoin Michel Osterrath, du bureau d'architectes, leur mandat comportait la préparation de panneaux de présentation en vue d'une réunion des fédérations internationales, à Munich, en mars 1970, ainsi qu'une maquette en vue de la présentation officielle de la candidature de Montréal, à la Session plénière du CIO, en mai 1970, à Amsterdam.

Selon M. Osterrath, les directives de la Ville quant aux installations concernaient un Stade d'une capacité de 70 000 à 80 000 places, un Vélodrome de 25 000 places et un Centre de natation de 7 000 à 8 000 places.

Comme le montre la maquette (pièce 25), un bassin de plongeon extérieur, une piste d'entraînement et des aires de lancement pour l'athlétisme, un terrain de football, des dalles promenades, des aménagements paysagers et une tour prévue pour la télé-radiodiffusion complétaient l'ensemble des constructions du Parc olympique.

Monsieur Osterrath précise que le mandat des architectes Webb, Zerafa, Menkes englobait également la planification du Bassin olympique que la Ville souhaitait construire à l'ouest du pont Champlain, ainsi que le Village olympique. La maquette du Village présentée au CIO a été réalisée par le service d'Urbanisme de la Ville, sur la base des dessins préparés par les architectes.

Il ajoute que suite à leurs travaux, les architectes ont tenté d'attribuer un coût aux installations prévues. Ils ont évalué pour eux-mêmes qu'il en coûterait environ \$250 millions pour les construire, en excluant le Village olympique et certaines installations de moindre importance comme le Centre de tir-à-l'arc et le Stand de tir. Les architectes, selon M. Osterrath, n'auraient transmis que verbalement à la ville de Montréal leurs conclusions relatives au coût des installations.

L'ORGANISATION DES RESSOURCES

Les premières démarches

La préparation de la candidature de Montréal pour les Jeux de la 21e Olympiade a été l'oeuvre du maire Jean Drapeau. Ce dernier confirme en témoignage qu'il a dirigé les études nécessaires à la rédaction du cahier de candidature, aidé de trois collaborateurs immédiats, soit M. Charles Roy, son chef de cabinet, M. Pierre-M. Charbonneau, alors attaché au bureau du Maire pour ses connaissances du milieu sportif (il avait été président de la Confédération des sports du Québec), et M. Jean

Dupire, chargé de l'accueil et des affaires culturelles au cabinet du Maire. Ces trois collaborateurs sont depuis décédés.

Rien dans les témoignages ni dans les documents ne permet à la Commission de croire que le groupe initial, formé de hauts fonctionnaires municipaux, s'est élargi avant mars 1971. Rien non plus ne permet de croire que les responsables du dossier l'ont fait progresser entre le 12 mai 1970 (date de l'obtention des Jeux) et le début de mars 1971. Au contraire, le témoin Charles-A. Boileau, directeur du service des Travaux publics de la ville de Montréal, confirme que ses services n'ont pas été requis pour l'organisation ou la mise en oeuvre de la construction des installations olympiques pendant cette période.

La première tentative pour amorcer le projet est survenue en mars 1971, à l'occasion du voyage effectué à Munich et à Paris par M. Boileau et un ingénieur de son service, M. Claude Phaneuf. Au retour, le 23 mars, M. Boileau écrit au maire Drapeau (pièce 32) pour souligner que le voyage précédent l'amène à penser que "les grands travaux doivent être entrepris à Montréal incessamment". Monsieur Boileau suggère, dans le même document, que l'on devait prévoir le maximum de temps pour la préparation des plans et devis, de manière à éviter des changements majeurs en cours de construction, et que l'on procède à l'engagement d'un coordonnateur. Cette lettre resta sans réponse selon le témoignage de M. Boileau.

En août 1971, M. L.-Alexandre Bourgault devint le premier professionnel auquel l'administration municipale songea pour le poste de principal responsable du dossier olympique à la Ville. Selon M. Bourgault, le Maire lui fit cette offre environ deux semaines après la présentation audio-visuelle du 3 août 1971 faite par M. Roger Taillibert, et il se montra intéressé.

Monsieur Bourgault était alors ingénieur-surintendant de la division des Ponts et Charpentes du service des Travaux publics. Selon ce dernier, son directeur de service, M. Boileau, n'était pas tellement enthousiasmé de le voir s'impliquer de la sorte, mais il lui donna le feu vert. Quant à M. Boileau, il fut initialement écarté par l'administration municipale à cause de sa réticence à s'impliquer, selon M. Phaneuf.

Monsieur Bourgault s'adjoignit M. Phaneuf à cause de l'enthousiasme démontré par ce dernier. Depuis mars en effet, M. Phaneuf, selon son témoignage, avait de sa propre initiative préparé une programmation pour le Stade; il tenait compte des observations faites au cours de ses visites de stades américains et d'installations olympiques à Munich et Mexico.

Le 31 août 1971, après une rencontre avec le maire Drapeau et M. Gérard Niding, président du Comité exécutif, M. Bourgault écrivit à M. Boileau (pièce 73) pour tenter de convaincre l'administration municipale d'organiser une équipe de réalisation. Sa lettre soulevait également une série de questions visant à préciser les objectifs du projet.

Messieurs Bourgault et Phaneuf consacrèrent les mois de septembre à décembre à la programmation des installations du Parc olympique, en collaboration avec M. Roger Taillibert qu'ils rencontrèrent à son bureau de Paris.

Selon le témoignage de M. Bourgault, au cours de l'hiver 1972, de plus en plus conscient de l'importance de commencer la planification sans plus de délais, ce dernier s'inquiétait du fait que l'administration municipale ne voulait pas lui donner les outils nécessaires. Le Maire lui répondit, dit-il, que la Ville ne pouvait bouger, n'ayant pas les crédits nécessaires à la mise en marche du projet.

Monsieur Bourgault poursuit en disant qu'il tenta malgré tout de convaincre l'administration municipale de mettre les ingénieurs à l'oeuvre dès avril 1972.

Le témoin explique à la Commission que devant le refus de la Ville d'organiser les équipes demandées il quitta le dossier peu de temps après la conférence de presse internationale du 6 avril 1972. Ce retard, dit-il, l'amena à croire qu'il serait très difficile de construire les installations dans les délais prévus. Monsieur Bourgault mentionne qu'au moment de son départ, l'organisation de la Ville se limitait à deux ingénieurs (dont M. Phaneuf), deux architectes, deux techniciens et une secrétaire.

Le témoin Bourgault expose en ces termes, les motifs de son départ:

"Après cette présentation-là, je pensais bien que l'on aurait le feu vert pour organiser les équipes ... le personnel nécessaire pour préparer des plans de construction et j'en avais fait part, de ce souhait-là, à plusieurs reprises et puis on n'arrivait toujours pas à avoir le feu vert et j'ai constaté qu'on aurait toujours une côte affreuse à monter et étant donné que j'arrivais pas à me faire entendre et puis avoir le résultat que je souhaitais avoir, je me suis retiré du dossier."

Le maire Drapeau reconnaît lors de son témoignage qu'il agissait alors comme maître-d'oeuvre, avec l'appui de M. Taillibert. Monsieur Phaneuf devait ajouter que les décisions étaient prises par trois hommes, soit MM. Drapeau, Taillibert et lui-même.

Dès lors, le principal fonctionnaire responsable du dossier, M. Phaneuf, insista à plusieurs reprises d'avril à décembre 1972, pour qu'on entreprenne les travaux. Mais, selon son témoignage, il reçut invariablement la même réponse: la Ville ne veut pas engager de fonds tant que le Gouvernement du Canada n'aura pas adopté la loi olympique relative à l'autofinancement. Il reconnaît au cours de son témoignage qu'il n'avait aucune autorité pour diriger les travaux de M. Taillibert, mettre une organisation en place ou même préparer un budget.

Lors de son témoignage, M. Denis Lahaie, ingénieur, responsable de la surveillance de l'immobilisation au CCJO, décrit la situation en 1973 comme étant une situation anormale. D'après M. Lahaie, il n'y avait* aucun plan directeur comprenant plusieurs éléments essentiels de

contrôle du coût et il ajoute que la nomination d'un directeur de projet aurait dû être faite au début. Le même témoin poursuit en disant que, pour le Parc olympique, entre mai 1973 et juin 1974, le seul directeur du projet fut le maire de Montréal, qui n'avait pas l'expérience nécessaire.

Le maire de Montréal admet que pour l'ensemble des installations au Parc olympique, il n'y avait pas de grand coordonnateur et que ce fut une lacune.

La création de la division du Parc olympique

La division du Parc olympique fut officiellement créée (pièce 114) au sein du service des Travaux publics de la Ville le 16 mars 1973. Le poste de surintendant de la division a été confié à M. Phaneuf, placé sous l'autorité directe du Comité exécutif. Monsieur André Daoust accéda au poste d'architecte du projet. Le Maire reconnaît en témoignage qu'à ce moment-là, 33 mois après l'obtention des Jeux, la Ville n'avait pas encore jugé bon de retenir les services de consultants, planificateurs, spécialistes en estimation ou en contrôle du coût, et que seul M. Taillibert oeuvrait dans le dossier, et d'une manière "non officielle", précise-t-il.

De fait, M. Taillibert contrôlait tellement le dossier qu'il était le seul à détenir, au 15 juin 1973, tous les renseignements nécessaires à l'élaboration d'une estimation (pièce 91). Ce fut là l'une des premières constatations du CCJO (créé le 21 mars 1973 par arrêté en con-

seil 894-73, pièce 18) et son président, Me Fernand Lalonde, en fit part à Me Julien Chouinard, secrétaire général du Conseil exécutif du Québec, dans une lettre datée le 15 juin 1973 (pièce 123).

Quant à M. Daoust, bien que détenant le titre d'architecte du projet, il est évident, selon M. Phaneuf, qu'il n'assumait pas la responsabilité conceptuelle des installations olympiques, dévolue entièrement à l'architecte-conseil. Son travail se limitait à approuver les plans de M. Taillibert et à produire des plans de détails d'architecture.

Même M. Phaneuf ne pouvait exercer la moindre autorité sur M. Taillibert, selon son témoignage. D'une part, l'architecte-conseil remettait les plans d'architecture directement aux bureaux d'ingénieurs-conseils plutôt qu'à la division du Parc olympique, rendant ainsi toute coordination impossible. Cette absence de coordination ainsi que ses effets néfastes et coûteux pour le projet furent d'ailleurs dénoncés en mars 1974, dans un rapport confidentiel rédigé par M. Phaneuf et adressé à M. Drapeau (pièce 178). D'autre part, selon M. Phaneuf, ce dernier était alors dans l'impossibilité de faire respecter les calendriers des travaux parce que les bureaux d'ingénieurs-conseils négociaient directement les dates de remises de plans avec l'architecte-conseil.

L'organisation de la Ville piétinait toujours lors d'une réunion du CCJO, le 6 juillet 1973, en présence du Maire (pièce 91). Ce dernier reconnut alors que la Ville ne possédait toujours pas de structure administrative per-

mettant d'assurer la surveillance des divers travaux de construction des installations olympiques, mais que M. Phaneuf travaillait à son instauration. Il reconnut également l'inexistence d'un budget détaillé, d'un programme et d'un calendrier de construction, et qu'en outre, la Ville n'avait pas retenu les services d'un directeur de projet.

Le Maire témoigne à l'effet qu'au départ, l'administration municipale n'avait pas jugé bon de retenir les services d'un coordonnateur technique pour l'ensemble des constructions olympiques, "sauf théoriquement le directeur du service des Travaux publics, M. Boileau". Le Maire dit qu'à l'époque ce dernier pouvait assurer la réalisation des travaux à l'intérieur du Parc olympique, et que M. Phaneuf avait été nommé au poste de coordonnateur des installations du Parc.

La nomination du mandataire-coordonnateur

L'engagement d'un mandataire-coordonnateur devait susciter de longues négociations entre le CCJO et la ville de Montréal, comme il en sera fait mention dans un chapitre subséquent.

Pendant ces négociations, le maire Drapeau considérait, selon son témoignage, confier cette responsabilité à l'ingénieur Gilles Blais, de la firme Hanscomb, Roy, Associés, puis à l'architecte-conseil Roger Taillibert, à cause, dit-il, des délais, puis des connaissances de

M. Taillibert relativement à la technologie utilisée pour la construction du Complexe olympique.

Le 16 juillet 1974, donnant suite à une lettre du directeur du service des Travaux publics définissant les responsabilités et le rôle du mandataire-coordonnateur (pièce 137), la Ville retint les services de Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés, Inc. (LVLV), à titre de mandataire-coordonnateur (pièce 652) pour les travaux du Parc olympique (à l'exclusion du Vélodrome), et ceux de Asselin, Benoît, Boucher, Ducharme, Lapointe Inc. (ABBDL) pour jouer le même rôle notamment dans la construction du Viaduc de la rue Sherbrooke. Le 24 juillet, ce dernier bureau se vit confier les mêmes responsabilités pour le Bassin olympique de l'Ile Notre-Dame et pour le Centre Claude-Robillard (pièce 117).

Selon M. Claude Phaneuf, lors de l'engagement de LVLV, il fut convoqué au bureau du président du Comité exécutif, M. Gérard Niding. Ce dernier lui apprit que dorénavant, il relèverait directement du Directeur du service des Travaux publics plutôt que du Comité exécutif comme c'était le cas depuis sa nomination au poste de surintendant de la division du Parc olympique. Pour justifier le changement, M. Niding lui indiqua que la Ville entendait confier la tâche à un gros bureau afin que ce dernier puisse "se dresser" devant M. Taillibert.

Selon M. Lahaie du CCJO, l'engagement tardif du mandataire-coordonnateur (50 mois après l'obtention des Jeux et à peine 24 mois, jour pour jour, avant la cérémonie

d'ouverture) a évidemment eu des répercussions sur le dossier, sans compter que les professionnels de LVLV ont dû mettre de trois à quatre mois pour se familiariser avec le dossier.

La nomination du gérant de travaux

A peu près à la même époque, soit le 20 juin 1974, le comité exécutif de la ville de Montréal (résolution 70669) retint les services de l'entreprise conjointe formée de Désourdy Construction Ltée (remplacée par Désourdy Inc. par une résolution ultérieure) et de Charles Duranceau Ltée à titre de gérant de travaux dans le Parc olympique (à l'exclusion du Vélodrome). La convention (pièce 658) signée par l'entreprise conjointe et la Ville le 1er août 1974 précisait le mandat du gérant de travaux: gérer et réaliser les travaux de construction du projet afin d'assurer qu'ils soient complètement terminés le 6 juin 1976.

La création du Comité de gérance

Toujours à la même époque selon M. Claude Phaneuf, la Ville forma le Comité de gérance, lequel regroupait des représentants du mandataire-coordonnateur, du gérant de travaux et de la Ville. La tâche primordiale du Comité consistait à discuter des grands problèmes de manière à les résoudre. Le Comité, dit M. Claude Phaneuf, siégea pour la première fois vers le 1er août 1974.

L'engagement de l'architecte-conseil

Les premiers contacts

Outre une première visite à Montréal à l'occasion de l'Expo 67 et certains contacts professionnels qu'il avait maintenus depuis lors avec l'ingénieur montréalais Maurice Gauvin, l'architecte français Roger Taillibert manifesta sa présence dans le dossier olympique pour la première fois en mars 1971.

Selon le témoin Charles-A. Boileau, directeur du service des Travaux publics, au retour d'une visite des installations olympiques de Munich, il s'arrêta à Paris en compagnie d'un ingénieur de son service, M. Claude Phaneuf, afin de visiter le parc des Princes, à la suggestion du maire Drapeau. D'ailleurs, M. Boileau en remerciait le Maire dans une lettre (pièce 32) qu'il lui adressa le 23 mars 1971.

De retour à Montréal, MM. Boileau et Phaneuf communiquèrent leurs impressions au Maire. Selon M. Drapeau, pour la conception du Stade olympique, M. Boileau se fit alors l'avocat d'un stade à l'américaine érigé en acier, tandis que M. Phaneuf paraissait plus enthousiasmé par le parc des Princes, au point de recommander au Maire de le visiter.

Or, poursuit le maire Drapeau, comme il devait se rendre à Paris le 29 mai 1971 pour une réunion du Bureau inter-

d'ouverture) a évidemment eu des répercussions sur le dossier, sans compter que les professionnels de LVLV ont dû mettre de trois à quatre mois pour se familiariser avec le dossier.

La nomination du gérant de travaux

A peu près à la même époque, soit le 20 juin 1974, le comité exécutif de la ville de Montréal (résolution 70669) retint les services de l'entreprise conjointe formée de Désourdy Construction Ltée (remplacée par Désourdy Inc. par une résolution ultérieure) et de Charles Duranceau Ltée à titre de gérant de travaux dans le Parc olympique (à l'exclusion du Vélodrome). La convention (pièce 658) signée par l'entreprise conjointe et la Ville le 1er août 1974 précisait le mandat du gérant de travaux: gérer et réaliser les travaux de construction du projet afin d'assurer qu'ils soient complètement terminés le 6 juin 1976.

La création du Comité de gérance

Toujours à la même époque selon M. Claude Phaneuf, la Ville forma le Comité de gérance, lequel regroupait des représentants du mandataire-coordonnateur, du gérant de travaux et de la Ville. La tâche primordiale du Comité consistait à discuter des grands problèmes de manière à les résoudre. Le Comité, dit M. Claude Phaneuf, siégea pour la première fois vers le 1er août 1974.

L'engagement de l'architecte-conseil

Les premiers contacts

Outre une première visite à Montréal à l'occasion de l'Expo 67 et certains contacts professionnels qu'il avait maintenus depuis lors avec l'ingénieur montréalais Maurice Gauvin, l'architecte français Roger Taillibert manifesta sa présence dans le dossier olympique pour la première fois en mars 1971.

Selon le témoin Charles-A. Boileau, directeur du service des Travaux publics, au retour d'une visite des installations olympiques de Munich, il s'arrêta à Paris en compagnie d'un ingénieur de son service, M. Claude Phaneuf, afin de visiter le parc des Princes, à la suggestion du maire Drapeau. D'ailleurs, M. Boileau en remerciait le Maire dans une lettre (pièce 32) qu'il lui adressa le 23 mars 1971.

De retour à Montréal, MM. Boileau et Phaneuf communiquèrent leurs impressions au Maire. Selon M. Drapeau, pour la conception du Stade olympique, M. Boileau se fit alors l'avocat d'un stade à l'américaine érigé en acier, tandis que M. Phaneuf paraissait plus enthousiasmé par le parc des Princes, au point de recommander au Maire de le visiter.

Or, poursuit le maire Drapeau, comme il devait se rendre à Paris le 29 mai 1971 pour une réunion du Bureau inter-

national des expositions, il écrivit (pièce 77) au colonel Marceau Crespin, du ministère de la Jeunesse et des Sports de France, pour lui signaler qu'il serait à Paris le 31 mai.

Le Maire explique qu'une fois rendu au bureau du colonel Crespin, ce dernier organisa une rencontre avec l'architecte Taillibert. Le Maire affirme qu'il s'agissait là de sa première rencontre avec M. Taillibert. D'ailleurs, le témoignage de M. Taillibert et le télégramme (pièce 28) adressé à la Commission par le colonel Crespin confirment cette assertion du maire de Montréal.

Nonobstant un article du "Sunday Times" de Londres du 7 mars 1976 (pièce 28), aucun autre élément de preuve ne permet à la Commission de croire que le Maire aurait rencontré M. Taillibert avant cette date du 31 mai 1971.

Le maire Drapeau reconnaît devant la Commission qu'il a été impressionné par l'universalité de la pensée de M. Taillibert, par ses conceptions et ses réalisations. Il a donc communiqué ses impressions à ses collègues du Comité exécutif dès son retour à Montréal, et ces derniers l'ont autorisé à inviter M. Taillibert dans la métropole. Le maire Drapeau concède aussi qu'il a dès lors été influencé par la possibilité de faire quelque chose de différent sur le plan architectural; Montréal aurait un stade unique si la Ville adoptait une opération nord-américaine et une ligne française, lui dit M. Phaneuf lors d'une rencontre fortuite. Mais M. Drapeau assure à la Commission qu'à l'été de 1971, la déci-

sion n'était pas encore arrêtée de retenir les services de M. Taillibert.

Monsieur Taillibert répondit donc à l'invitation de la Ville, dit le Maire, et le 3 août 1971, il fit une présentation audio-visuelle de deux heures, orientée sur le parc des Princes et préparée à l'intention des professionnels du service des Travaux publics. Selon M. Bourgault, lorsqu'il demanda à M. Taillibert combien il en coûterait pour la construction à Montréal d'un stade de 50 000 places du type du stade parisien, M. Taillibert parla d'un coût de \$25 millions. Et selon M. Drapeau, après l'exposé de M. Taillibert, les professionnels présents ont conclu qu'un stade similaire serait réalisable, et que la technique préconisée pouvait être maîtrisée.

Monsieur Drapeau dit avoir rencontré M. Taillibert quelques semaines plus tard, soit en septembre 1971, à l'occasion d'un voyage à Paris. Monsieur Taillibert lui montra alors une maquette en carton (préparée sans sollicitation, précise M. Drapeau) qui indiquait déjà des lignes, une conception et une grâce qui l'impressionnèrent.

Les travaux et activités pré-engagement

Par ailleurs, le témoignage de M. Claude Phaneuf démontre que, de septembre à décembre 1971, M. Taillibert collabora étroitement, à son bureau de Paris, à la pré-

paration de la programmation des principales installations olympiques. Qui plus est, M. Taillibert, comme il l'a lui-même affirmé devant la Commission, travaillait sans mandat précis et sans aucune contrainte de coût. Cette période se termina par l'envoi au maire de Montréal (pièce 80) d'une lettre datée le 7 décembre 1971 accompagnant un programme complet pour toutes les installations prévues dans le quadrilatère du Parc olympique.

Le 6 avril 1972, à l'occasion d'une conférence de presse internationale, la ville de Montréal procéda à une présentation publique du complexe Stade-Mât-Piscines, avec Vélodrome adjacent, mais non couvert, préparée à Paris par M. Taillibert, dont le nom avait été divulgué par M. Drapeau dans un communiqué de presse du 21 mars 1972 (pièce 79). Mais, assure le Maire à la Commission, M. Taillibert travaillait toujours sans engagement et sans mandat précis. Monsieur Drapeau cite à cet effet le même communiqué de presse, où il mentionnait que toutes les parties intéressées pourraient faire leurs commentaires, après quoi une décision serait prise en toute connaissance des valeurs et des implications. Dans son témoignage, le Maire résume d'ailleurs sa pensée en assurant qu'au moment de la présentation, la Ville n'avait pas encore fait son choix; le seul objectif visé était de permettre aux gens de prendre connaissance du projet et de le commenter.

Le Maire poursuit en ajoutant que les réactions du public immédiatement après la présentation, jointes à la séduction que M. Taillibert avait exercée sur ses collè-

gues du Comité exécutif, ont suffi pour le convaincre du fait que si la Ville obtenait le financement requis, et que si les Jeux devaient avoir lieu, le projet Taillibert serait retenu.

Toujours sans contrat et, partant, sans mandat, M. Taillibert s'impliqua de plus en plus dans le dossier, au point qu'à la fin de juin 1972 (pièce 110), il adressa à M. Phaneuf des commentaires sur le projet retenu par le Bureau du transport métropolitain pour la station de métro Pie-IX.

Le 16 novembre 1972, M. Taillibert déposa auprès de l'Ordre des architectes du Québec une demande de permis temporaire (pièce 108) parrainée par M. André Daoust. Cette demande fut motivée par une poursuite de l'Ordre contre M. Taillibert pour pratique illégale de l'architecture au Québec. Le maire Drapeau reconnaît dans son témoignage que M. Taillibert avait travaillé sans permis avant cette demande, qu'il a été poursuivi pour pratique illégale de l'architecture et qu'il a dû payer une amende.

Le Maire déclare également, dans son témoignage, qu'il a demandé lui-même à M. Daoust de parrainer M. Taillibert et il justifie cette intervention en disant que M. Daoust lui avait mentionné que les deux hommes travaillaient ensemble depuis le début. Cette demande, selon M. Drapeau, n'avait qu'un but, soit d'établir si, effectivement, l'Ordre accepterait de concéder un permis temporaire à M. Taillibert, car, réitère-t-il, ce der-

nier n'avait pas de client puisque ses services n'avaient pas encore été retenus officiellement.

Monsieur Drapeau reconnaît, par ailleurs, que seul M. Taillibert a été invité par la Ville à faire une présentation devant ses principaux fonctionnaires parce qu'il était, dit-il, le seul à offrir une conception et une technologie avant-gardistes, différentes de celles qu'on utilisait en Amérique du Nord.

Après avoir dit dans son témoignage que M. Taillibert avait été le seul à soumettre un projet différent, M. Drapeau admet que ce dernier l'a fait sur invitation de la Ville, alors qu'antérieurement il affirma que la Ville avait effectivement reçu quatre projets d'architectes locaux.

Le Maire explique aussi son choix en déclarant que la Loi des architectes du Québec les empêchait d'élaborer des projets suivant les critères posés par un client, à moins d'une entente préalable sur les honoraires.

Or, selon l'ex-président de l'Ordre, M. Jean-Luc Poulin (janvier 1973 à mai 1975), s'il est vrai que l'article 7 du Code d'éthique (pièce 159) indique que l'architecte ne peut fournir ses services qu'après avoir conclu un accord formel avec son client, cet accord peut être verbal et basé sur une compensation symbolique, un fait courant, dit-il. De plus, l'article 10 de la Loi des architectes (pièce 160) spécifie que le tarif n'est qu'indicatif, ne constituant ni un minimum, ni un maximum, mais servant simplement en cas de litige pour éta-

blir les honoraires de l'architecte. Par conséquent, le témoin conclut que la combinaison des deux articles permet facilement à un architecte d'en venir à une entente pour un montant, même symbolique, convenu entre les parties.

D'autre part, le 5 avril 1972, l'Ordre des architectes, après une réunion de son conseil le 28 mars précédent, demanda, dans une lettre (pièce 109) adressée au maire Drapeau, de lui faire connaître le mode de sélection adopté pour le choix de l'architecte des installations olympiques. Cette réaction de l'Ordre faisait suite au communiqué de presse du 21 mars 1972 (pièce 79). Le 14 avril, le maire Drapeau retourna cette lettre à l'Ordre en suggérant (pièce 161) de la lui adresser de nouveau "après avoir pris connaissance des développements survenus depuis le 6 avril", date de la conférence de presse internationale.

Le président Jean Ouellet et le secrétaire Jean-Luc Poulin répondirent conjointement le 26 avril (pièce 162) en disant qu'ils n'avaient rien trouvé dans leur première lettre qui requérait des modifications. Ils en profitèrent pour ajouter certains commentaires traduisant leur étonnement quant au choix de l'architecte et réitérèrent leur demande pour la présentation d'un concours.

Lors de son témoignage, M. Drapeau explique qu'il a repoussé toute idée d'organiser un concours, à cause d'une expérience vécue à l'occasion de l'Expo 67, de laquelle il avait conclu qu'il ne pouvait espérer rien de bon d'une telle manière de procéder.

Entre-temps, l'implication de l'architecte Taillibert continuait à s'accroître, comme en fait foi la lecture de sa lettre du 5 mars 1973, adressée au maire Drapeau (pièce 84). Cette lettre accompagnait l'envoi du plan général de "terrassment" (excavation) correspondant aux surfaces d'emprise de toutes les installations sportives et techniques du parc Maisonneuve et fixant l'implantation du Stade, du Vélodrome et des Stationnements, le tout accompagné d'un plan de détails pour l'aménagement de la rue Sherbrooke ainsi que la liaison entre la zone jardin et la zone sportive.

La même lettre mentionne que M. Taillibert avait étudié "le descriptif du marché" (le cahier des charges) relatif à l'appel d'offres pour le "terrassment". Sur ce point, le Maire précise, en témoignage, que M. Phaneuf se devait de montrer le cahier des charges à M. Taillibert parce que ce dernier était l'auteur du plan masse correspondant aux surfaces d'emprise.

La rétention officielle des services de M. Taillibert

De fait, les services de M. Taillibert à titre d'architecte-conseil ont été finalement retenus le 24 avril 1973, en vertu de la résolution 63682 du comité exécutif de la Ville (pièce 51), lequel donnait suite à une recommandation en ce sens (pièce 51 également) signée conjointement le 24 avril par le directeur du service des Travaux publics, M. Charles-A. Boileau, et M. André Daoust, architecte adjoint de la Ville et architecte en titre du projet.

Cette résolution se lit comme suit:

Sur recommandation du Directeur du service des Travaux publics, il est résolu:

"d'autoriser le Directeur du service des Travaux publics à retenir les services professionnels de M. Roger Taillibert, architecte de Paris, comme architecte-conseil de M. André Daoust, architecte chargé des travaux et aménagements olympiques dans le parc Maisonneuve."

A ce jour, aucun contrat liant la Ville et M. Taillibert n'est venu compléter la résolution susdite du Comité exécutif. Dans son témoignage, M. Taillibert confirme que les négociations entreprises à son arrivée dans le dossier (la pièce 80 permet de situer leur début au 7 septembre 1971 tout au moins) ont débouché sur un projet de contrat préparé par lui-même, composé de deux documents intitulés respectivement "convention de missions" et "convention de concession de droit d'auteur" (pièce 913).

Monsieur Taillibert a signé ce projet le 12 novembre 1974, mais la Ville a refusé de le faire, ses procureurs justifiant ce refus devant la Commission en citant deux raisons: l'absence d'un plafond quant aux honoraires que pourrait toucher M. Taillibert, et la possibilité pour M. Taillibert d'être assujetti à une double imposition, en France et au Canada.

Le 12 mai 1976, M. Claude Rouleau, président de la Régie des installations olympiques écrivit une lettre (pièce

914) au maire de Montréal, lui demandant de vérifier s'il existait une entente concernant la définition du mandat et les honoraires que la Ville entendait verser à M. Taillibert en considération de ses services professionnels. Le Maire répondit à cette lettre le 26 octobre 1976 (pièce 915). Dans sa réponse, le maire de Montréal donne un résumé des liens juridiques établis entre la ville de Montréal et M. Taillibert. Il explique que les services de M. Taillibert avaient été retenus à titre d'architecte-conseil avec mandat de concevoir et de réaliser un ensemble socio-culturel sportif au Parc olympique. Le maire de Montréal parle en grand détail de la nature et de l'étendue du mandat de M. Taillibert. La lettre reproduit textuellement une grande partie des clauses qui se trouvaient dans le projet signé par M. Taillibert le 12 novembre 1974 (pièce 913). La lettre du Maire fait état de la loi autorisant l'approbation de la convention entre la France et le Canada dans le but d'éviter la double imposition fiscale, mais ne mentionne pas le plafonnement quant aux honoraires.

Si la Ville n'a pas signé le projet de convention (pièce 913), pour les deux raisons mentionnées par Me Lacroix, procureur de la Ville, à savoir l'absence d'un plafond quant aux honoraires que pourrait toucher M. Taillibert et la possibilité pour M. Taillibert d'être soumis à une double imposition, comment expliquer que le maire de Montréal n'a pas mentionné, dans sa lettre, la première de ces deux raisons. Quant à la deuxième, c'est-à-dire la double imposition, ceci jouait contre M. Taillibert, non pas contre la ville de Montréal. Toutefois,

M. Taillibert, qui pouvait être lésé par la convention en vigueur à l'époque entre la France et le Canada, a signé quand même le projet de convention (pièce 913) et a demandé à la Ville d'en faire autant. De plus, ledit projet donnait suite aux négociations entretenues entre le procureur de M. Roger Taillibert et les représentants de la Ville (admission faite par le procureur de la Ville et le procureur de M. Taillibert séance tenante). Devant toute cette preuve, comment la Commission peut-elle retenir les raisons données par la Ville pour avoir refusé de signer et de retourner à M. Taillibert ledit projet (pièce 913)?

En outre, M. Drapeau témoigne à l'effet qu'entre septembre 1971, moment où M. Taillibert commença à s'impliquer dans le dossier, et son engagement formel en avril 1973, personne à la Ville ne lui donna la moindre directive relativement à la planification, au coût du projet et à son calendrier de travail. Pendant toute cette période, M. Taillibert jouissait également d'une liberté totale dans la conception architecturale. D'ailleurs, lors de son témoignage devant la Commission, M. Taillibert confirme qu'avant son engagement officiel, comme après, personne à la ville de Montréal ne lui a imposé quelque contrainte que ce soit.

La résolution retenant les services de l'architecte Taillibert est donc survenue près de trois ans après l'obtention des Jeux et 37 mois avant la cérémonie d'ouverture.

Le Maire attribue l'engagement tardif de l'architecte Taillibert au fait que la loi du Canada relative à l'au-

tofinancement n'a été adoptée qu'en juillet 1973, la Ville ne voulant pas débloquer des crédits pour l'engagement des professionnels tant qu'elle n'aurait pas l'assurance que la loi serait adoptée, assurance qu'elle jugea satisfaisante à partir du 2 février 1973, après la déclaration du Premier ministre du Canada, à la Chambre des Communes.

Le maire Drapeau assure aussi, dans son témoignage, que M. Taillibert a couru des risques en travaillant au projet avant que le Comité exécutif n'ait officiellement retenu ses services. Le Maire précise sa pensée en disant que les risques courus par M. Taillibert résidaient dans le fait que les Jeux pouvaient être abandonnés, faute d'une loi du Canada concernant l'autofinancement, et non pas dans l'indécision de la Ville à savoir si elle devait retenir ou non ses services. Enfin, assure-t-il, M. Taillibert courait des risques parce que s'il y avait eu des objections face à la technologie proposée, le projet n'aurait pas été retenu même si la Ville avait été assurée du financement nécessaire.

L'engagement des ingénieurs-conseils

Les ingénieurs québécois

Le surintendant de la division du Parc olympique, M. Claude Phaneuf, réalisait, selon son témoignage, l'urgence de mettre les ingénieurs au travail le plus rapidement possible, d'autant plus qu'il trouvait "un peu surprenant" que les ingénieurs prennent connaissance

d'un projet aussi compliqué que celui du Vélodrome six semaines avant l'appel d'offres pour le gros oeuvre. Il en parla donc au maire Drapeau à plusieurs reprises entre février et avril 1973 et, dit-il, le Maire lui répondit qu'il s'occupait de l'affaire.

Finalement, le 4 mai 1973, selon le témoignage de M. Jean-René Lalancette, du bureau d'ingénieurs-conseils Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés (TGL), un partenaire du bureau, M. Marc Trudeau, reçut un appel téléphonique du maire Drapeau. Ce dernier lui demanda alors s'il était intéressé à participer aux travaux du Parc olympique. Monsieur Lalancette poursuit en disant que le lendemain, les partenaires de TGL rencontrèrent les autorités municipales. Ces dernières leur précisèrent que la Ville entendait leur confier les travaux de calcul de la charpente du Vélodrome.

Selon le témoin, lors d'une visite à Paris le mercredi suivant, le 9 mai, le maire Drapeau leur présenta celui qu'il considérait alors comme le concepteur, le maître d'oeuvre du projet, M. Roger Taillibert. Outre le Maire, le groupe comprenait MM. Gilles Gascon et Lalancette de TGL, les partenaires Bouthillette et Parizeau, de Bouthillette, Parizeau et Associés, pressentis pour la mécanique et l'électricité du Vélodrome, MM. Régis Trudeau, Maurice D'Arcy et Jean-Pierre Caza, de Régis Trudeau et Associés Inc. (RTA), pressentis pour la structure du complexe Stade-Mât-Piscines. Le groupe resta à Paris jusqu'au 13 mai.

Même s'il est le principal fonctionnaire de la Ville au dossier, M. Phaneuf, selon son témoignage, n'apprit la tenue de ladite réunion qu'au retour des ingénieurs montréalais au pays. A son avis, cette réunion eut lieu parce que M. Taillibert avait finalement des esquisses et des plans préliminaires à montrer aux ingénieurs.

Au retour à Montréal, la firme TGL conclut, selon M. Lalancette, qu'elle devait demander de l'aide. A partir du 14 mai, le bureau d'ingénieurs-conseils montréalais communiqua avec différentes entreprises locales afin d'obtenir le maximum d'aide technique, soit sous forme de connaissances tout particulièrement dans le domaine de la précontrainte, soit sous forme d'effectif qu'elles pourraient mettre à sa disposition. Mais sans succès, dit le témoin, et il fit alors appel à un bureau d'ingénieurs français.

L'engagement des cinq principaux bureaux d'ingénieurs-conseils impliqués dans le dossier olympique s'effectua d'une manière assez simple, selon M. Charles-A. Boileau. En effet, il reçut un jour de M. Niding une liste de cinq offres de services provenant des cinq bureaux retenus, avec une demande de recommandation.

Monsieur Boileau communiqua par téléphone avec les cinq bureaux afin de leur demander s'ils pouvaient remplir leur mandat. Le 28 juin 1973, dans une lettre (pièce 34) adressée au Président du Comité exécutif, M. Boileau recommanda, à titre de directeur du service des Travaux publics, l'engagement des cinq bureaux. Dans la lettre, il faisait état de la "complexité des travaux", mais il

admit devant la Commission qu'il ignorait le type de bâtiments que la Ville comptait construire; il n'en connaissait pas les détails. Il admit également qu'il ignorait les critères utilisés pour le choix des cinq bureaux parmi tant d'autres, d'autant plus que l'administration municipale ne l'avait pas consulté avant d'arrêter son choix. Il est à souligner que M. Phaneuf n'a pas d'avantage été consulté, comme ce dernier devait l'affirmer au cours de son témoignage. Quant au maire Drapeau, il précise, dans son témoignage, qu'avant de retenir la firme RTA, il a consulté M. Paul Desrochers afin de s'assurer que ce bureau montréalais ne détenait pas un trop grand nombre de contrats du Gouvernement du Québec au point de retarder leur production de plans.

L'engagement des professionnels québécois fut confirmé le 29 juin 1973, par résolution (pièce 36) du comité exécutif de la ville de Montréal, visant à retenir les services des ingénieurs-conseils suivants: Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés (TGL) pour la structure du Vélodrome; Bouthillette, Parizeau et Associés (BPA) pour la mécanique et l'électricité du Vélodrome; Régis Trudeau et Associés Inc. (RTA) pour la structure du complexe Stade-Mât-Piscines; Pageau, Morel et Associés (PMA) pour la mécanique du Complexe; et Scharry, Ouimet et Associés (SOA) pour l'électricité du Complexe.

Les ingénieurs européens

La décision de mettre à l'oeuvre les bureaux français Europe-Etudes et Société d'études et d'équipements d'en-

treprises (SEEE) pour éliminer les retards dans la préparation des plans du complexe Stade-Mât-Piscines, a été prise en avril 1974, selon les témoignages de MM. Drapeau et Phaneuf. Pour sa part, selon son témoignage, M. Denis Lahaie, du CCJO, apprit l'existence de ces engagements qualifiés "d'opération sauvetage", au début de mai, à l'occasion d'une réunion à laquelle assistaient le maire Drapeau, l'architecte-conseil Roger Taillibert et M. Niding.

Selon M. Phaneuf, les services des deux bureaux français ont été retenus par M. Taillibert, sur mandat verbal du maire Drapeau et du Président du Comité exécutif, mais sans consultation préalable avec le Surintendant de la division du Parc olympique. Il ignorait alors dans quelles conditions Europe-Etudes et SEEE avaient pu travailler entre avril et le 1er août 1974, date de la signature du contrat qui officialisait leur présence au dossier à titre de sous-traitants du consortium les Consultants du Stade de Montréal.

Monsieur Phaneuf reconnaît que l'expérience des deux bureaux dans le type de construction utilisé dans le Parc olympique n'était pas étrangère à leur engagement. En outre, précise-t-il, Europe-Etudes avait collaboré avec TGL dans la construction de la calotte du Vélodrome (similaire à celle du Centre de natation), tandis que SEEE pouvait déjà compter sur des équipes expérimentées, ayant eu l'expérience du chantier du parc des Princes.

Les Consultants du Stade de Montréal (CSM)

Selon son témoignage, M. Phaneuf reconnaît que Europe-Etudes et SEEE se sont mis au travail plusieurs mois avant la création des Consultants du Stade de Montréal (CSM) parce que la Ville ne pouvait se permettre de perdre quatre, cinq ou six mois en attendant la création d'un consortium canadien. Ce consortium canadien, formé de RTA, TGL et ABBDL, se constitua le 1er août 1974, et le même jour, la Ville retint ses services par le biais de la résolution 71260 (pièce 43).

Les motifs de l'engagement tardif

Lors de ses témoignages devant la Commission, le maire Drapeau soutient constamment que le retard à légiférer pour les programmes d'autofinancement s'avéra la raison fondamentale de l'engagement tardif des ingénieurs, et nie catégoriquement que cet engagement tardif puisse être imputé au retard dans la production de plans d'architecture.

Même si les plans de M. Taillibert avaient été prêts, assure le témoin, la Ville n'aurait pas engagé les ingénieurs tant qu'elle n'aurait pas été assurée de la législation.

Confronté au budget de la ville de Montréal pour l'exercice 72-73 (pièce 113), lequel faisait état de prévisions budgétaires de \$501 300 pour le Comité organisa-

teur, à titre de dépenses à recouvrer, le Maire reconnaît que la Ville a voté une telle somme, mais en insistant sur le fait qu'il s'agissait de "dépenses à recouvrer", et surtout qu'il y avait une limite aux risques que la Ville pouvait prendre.

Le maire Drapeau indique dans son témoignage qu'à cette époque-là (au printemps de 1973), l'élémentaire prudence commandait à l'administration municipale de ne pas retenir les services d'ingénieurs-conseils puisqu'il y avait possibilité que la session parlementaire du Gouvernement du Canada prenne fin sans que la législation ne soit adoptée.

Au sujet de l'excavation générale du Parc olympique et de l'engagement de M. Taillibert en avril, comme au sujet de l'engagement des ingénieurs-conseils en mai, le Maire dit que la Ville a pris des risques, parce que la présentation du projet de loi avait été annoncée le 2 février 1973 par le Premier ministre du Canada.

Enfin, le témoignage du maire Drapeau est contredit par celui de M. Phaneuf, principal fonctionnaire de la Ville impliqué dans le dossier. Selon le témoignage de ce dernier, la production tardive des plans directeurs d'architecture s'avéra la cause première de l'engagement tardif des ingénieurs.

LA PLANIFICATION DU TRAVAIL

Le programme des besoins

La bonne gestion d'un projet passe d'abord par l'établissement d'un programme des besoins, selon le témoignage du responsable de l'immobilisation au CCJO, M. Denis Lahaie. Dans les circonstances, le programme des besoins se définit, d'une façon générale, comme la détermination de la vocation et de la capacité des installations olympiques nécessaires aux Jeux.

La première mention de la nécessité d'établir un programme de besoins apparut en mai 1971, à l'occasion de la première rencontre entre le maire Drapeau et celui qui allait devenir l'architecte-conseil, M. Roger Taillibert, rencontre mentionnée par le Maire dans son témoignage. Qualifiant le problème d'extrêmement important, M. Taillibert demanda à M. Drapeau, selon ce dernier, si la ville de Montréal avait préparé un programme pour les Jeux. Le Maire lui donna une réponse négative. La visite du Maire à Paris suivait de moins de deux mois celle de deux employés du service des Travaux publics, MM. Boileau et Phaneuf, au retour d'une visite des installations olympiques de Munich.

A son retour à Montréal, M. Phaneuf, selon son témoignage, entreprit de sa propre initiative de colliger le maximum de renseignements sur les stades américains, tout en préparant un bilan des installations de Munich.

A la fin d'avril ou au début de mai (le témoin ne peut être plus précis), M. Phaneuf fut invité à un dîner au restaurant Hélène-de-Champlain. Le dîner présidé par M. Pierre-M. Charbonneau réunissait également le maire Drapeau, M. Boileau, et M. Gérard Niding, président du Comité exécutif. Selon le témoin, le Maire fit alors état de son intention de construire le Stade dans le parc Maisonneuve qui allait devenir le Parc olympique. Monsieur Phaneuf poursuit en disant qu'à cette occasion, il apprit que le Stade devrait accueillir de 50 000 à 55 000 personnes de manière permanente, et de 70 000 à 80 000 pendant les Jeux.

Sans recevoir de mandat spécifique à l'occasion de ce dîner, M. Phaneuf, selon son témoignage, demanda aux participants l'autorisation de visiter les stades américains, ce qu'il fit pendant trois semaines à la fin de juin 1971. Avant ce voyage, il prépara le soir et en fin de semaine, en travaillant à la maison, l'ébauche d'une solution pour le Stade. Et déjà, assure-t-il, il était question d'un stade couvert, mais dont la toiture serait amovible.

Selon M. Phaneuf, le vendredi précédant la Fête du travail de 1971, le maire Drapeau lui demanda de se préparer à présenter la version finale de son projet de vocation du Stade le mardi suivant, soit le 7 septembre 1971. Le témoin indique que le Maire collaborait avec lui depuis plusieurs mois sur un projet de stade dont c'était la troisième version.

Monsieur Phaneuf témoigne à l'effet qu'au jour prévu, il présenta le projet (pièce 55) au Maire, accompagné d'un programme des besoins, étage par étage, et d'un dessin de l'allure générale du Stade. Visiblement satisfait, dit-il, le Maire demanda aux membres du Comité exécutif présents à l'Hôtel de ville de passer à son bureau. Ils manifestèrent à leur tour leur satisfaction et demandèrent à M. Phaneuf de partir pour Paris le soir même en compagnie de M. L.-Alexandre Bourgault, afin d'en faire la présentation à M. Taillibert.

Monsieur Phaneuf dit que les deux hommes passèrent 15 jours à Paris en compagnie de M. Taillibert, et en revinrent avec un épais cahier, le premier programme des besoins du Stade (pièce 55). Monsieur Phaneuf affirme que ce programme initial ne comprenait pas le toit mobile ni le Mât, tout en n'excluant pas la possibilité que l'architecte-conseil ait reçu de l'administration municipale une demande pour ajouter une toiture mobile à ce projet. Selon M. Phaneuf, le Mât ne fit son apparition qu'au début de 1972.

Pendant les mois d'octobre et novembre 1971, à l'exception d'une courte visite de deux autres stades américains, précise M. Phaneuf, il s'attaqua au programme des besoins du Centre de natation, du Vélodrome, de la piste et des aires de lancement pour l'entraînement en athlétisme, et des autres aménagements nécessaires à la pratique des sports.

Toujours selon M. Phaneuf, il retourna à Paris en compagnie de M. Bourgault. Les deux hommes y retrouvèrent

M. Taillibert, du 24 novembre au 5 décembre, afin de parfaire ce programme et de modifier celui du Stade (pièce 55). Monsieur Phaneuf dit que dans cette programmation, le Centre de natation occupait un bâtiment individuel, et le Vélodrome était doté d'une piste de 285,7 m et n'avait pas de toit.

Monsieur Phaneuf travailla dès lors avec M. Pierre Ronco, architecte de la Ville, et l'architecte-conseil; il remit, le 5 mai 1972, la programmation des aménagements paysagers, des rues périphériques, des stationnements et des bouches d'accès aux deux stations de métro du Parc olympique. Enfin, le 22 septembre 1972, MM. Phaneuf et Taillibert complétèrent le programme des besoins du Centre de presse principal (pièce 55).

Le concept architectural

L'intégrité

Le débat sur le respect de l'intégrité du projet Taillibert remonte officiellement au 17 août 1973, alors qu'en réponse à une lettre du président du CCJO, Me Fernand Lalonde, qui s'inquiétait du dépassement du coût du Vélodrome (pièce 129), le maire Drapeau lui indiqua clairement (pièce 87):

"La phase "conception" de l'ensemble et de chacun des projets était rendue trop loin pour permettre, non seulement au CCJO, mais tout autant au comité exécutif de la Ville, de la

remettre en question, sauf découverte d'un motif absolument péremptoire ... Il n'y a pas lieu, par ailleurs, d'entrevoir l'éventualité d'un changement de conception."

A sa 15e réunion, le 31 août 1973, le CCJO (pièce 50) faisait la constatation suivante:

"Advenant le cas où les coûts estimatifs ne pourraient être maintenus à l'intérieur du budget prévu, il (le Stade) ne pourra pratiquement pas être modifié à moins d'être entièrement repensé."

Le 22 janvier 1975, en commission parlementaire des Affaires municipales (pièce 86) chargée d'étudier l'évolution du dossier olympique, le maire Drapeau déclara:

"Il n'a jamais été question de diviser le projet. Le projet en est un d'une intégrité totale, au point de vue du génie, au point de vue financier ... Toute la conception est la conception d'un seul et unique projet sur le plan technique ... Si on commence à toucher à un élément du Complexe, tout le Complexe, il faut le remplacer par un autre. C'est cela."

Effectivement, le Centre de natation était intimement relié au Stade par le Mât et il en allait de même pour le Vélodrome qui partageait une butée commune avec le Centre de natation.

Selon les témoignages entendus par la Commission, le maire Drapeau n'a jamais dévié de ce principe depuis le tout début du dévoilement du projet Taillibert. Effectivement, selon le témoignage du président du CCJO,

Me Fernand Lalonde, lors de la réunion du 6 juillet 1973 du CCJO (pièce 91), le Maire affirma que le Parc olympique était une oeuvre architecturale complète et que, par conséquent, chaque élément était intouchable.

En outre, selon le témoignage de M. Phaneuf, toute la conception architecturale était déjà arrêtée lors de l'arrivée de l'architecte du projet (M. André Daoust) dans le dossier, le 16 mars 1973, et ce dernier devait préparer les plans architecturaux de détail selon la conception de M. Taillibert et non pas selon la sienne propre.

La complexité et le gigantisme

Le témoignage de l'expert-conseil Duncan Robb, résumant son rapport sur le sujet (pièce 185), permet de considérer les installations du Parc olympique parmi les constructions les plus complexes du monde. Les ingénieurs en structure du Vélodrome ont même conclu, selon M. Jean-René Lalancette, de TGL, que ce bâtiment est le plus complexe jamais construit au Québec, et que la Tour du Canadien National, à Toronto, également construite en précontraint et considérée comme une des structures les plus perfectionnées sur le plan technique, ne présente à peu près pas de difficultés lorsqu'on la compare au Vélodrome.

Un spécialiste de la préfabrication, M. Jean-C. Paolucci, de Francon Limitée, mentionne, dans son témoignage, la complexité des poutres "Y" qui forment la résille de la voûte, complexité imputable, dit-il, au fait

qu'il s'agit d'éléments très minces mais longs, portant des charges considérables et comportant une grande quantité d'acier. En outre, poursuit-il, chacune de ces poutres diffère des autres, de sorte qu'il fallait modifier constamment les moules. Le même témoin parle des difficultés éprouvées dans la fixation des poutres "Y" aux arcs, difficultés résolues au prix de nombreuses modifications. Devant autant de complexité, dit M. Paolucci, la compagnie Francon, pressentie pour la préfabrication des voussoirs des consoles du Stade, refusa l'invitation, opinant que la construction du Stade serait encore plus complexe que celle du Vélodrome.

Quant à la complexité de l'oeuvre au point de vue calculs et plans, le concepteur, M. Taillibert, dans son témoignage, déclare:

"Que la complexité passe, je l'ai dit, en amont, au moment de la création des outils-papier qui vont aller à l'usine..."

Monsieur Pierre Xercavins, expert de renommée internationale dans le domaine de la précontrainte et qui fait partie du bureau français Europe-Etudes, dans une note adressée à la Commission (pièce 903), écrit:

"Sur le plan géométrie, les structures de l'ensemble du Parc olympique ont été les plus complexes que Europe-Etudes a eu à réaliser."

Monsieur Alexandre Bourgault déclare, pour sa part, dans son témoignage, que le parc des Princes était relativement simple en comparaison des installations du Parc olympique. Le parc des Princes représente à peine un

tiers du volume du Stade, non compris la Tour, le Centre de natation, le Vélodrome, et les Stationnements.

Les quelques précédents témoignages sur la complexité de l'oeuvre de l'architecte Taillibert sont complétés dans les parties du rapport traitant du Vélodrome et du complexe Stade-Mât-Piscines.

L'examen de deux tableaux déposés devant la Commission permet de juger du gigantisme des bâtiments. Le premier (pièce 157) montre que l'édifice cruciforme de la place Ville-Marie peut être placé dans l'ouverture du toit du Stade, autrement dit, à l'intérieur de l'anneau technique. Quant au Mât, il atteindra presque la même hauteur que celle de l'édifice cruciforme, et sa première fonction sera de retenir la membrane de la toiture mobile. Le Stade mesure 486 m de longueur (près d'un quart de mille) de l'extrémité ouest de sa console la plus éloignée à l'extrémité est du Mât.

Le deuxième (pièce 158) montre que le Vélodrome, bien qu'il paraisse de proportions beaucoup plus modestes que le complexe Stade-Mât-Piscines, n'en contient pas moins le volume du Forum de Montréal sous sa coupole.

La technique utilisée

Les problèmes découlant de la technique utilisée, notamment en ce qui a trait à la précontrainte et à la post-contrainte du béton, sont traités dans le cadre des chapitres du rapport consacrés aux installations où elle a été utilisée, Vélodrome et complexe Stade-Mât-Piscines.

D'une façon générale toutefois, ils peuvent être identifiés à la difficulté pour les ingénieurs, les constructeurs et la main-d'oeuvre d'ici de construire des bâtiments qui ne ressemblaient en rien à ceux qu'ils avaient déjà construits et qui soulevaient une myriade de problèmes inédits.

Ainsi, dans son témoignage, l'ingénieur J.-René Lalancette, de TGL, déclare que sa firme a dû engager un bureau français, Europe-Etudes, pour les plans de la calotte du Vélodrome, faute de pouvoir trouver des spécialistes à Montréal, le Canada étant dans "l'enfance de l'art" en matière de précontrainte, pour reprendre son expression.

De même, selon M. Claude Phaneuf, surintendant de la division du Parc olympique, il en découla la nécessité de confier "l'opération sauvetage" à des bureaux français, après le retrait de RTA dans la préparation des plans de structure du Stade.

Les sondages

Les rapports

Lorsque l'on construit un édifice et, à fortiori, s'il s'agit d'un édifice comme le Stade olympique, il importe de connaître en premier lieu les conditions du sous-sol. Ce lieu commun dans le milieu de la construction a été

exprimé devant la Commission par M. L.-Alexandre Bourgault, surintendant de la division des Ponts et Charpentes du service des Travaux publics de la ville de Montréal.

Selon le témoignage de M. Gérard Ballivy, ingénieur géologue, détenteur d'un doctorat en mécanique des roches et, à l'époque, ingénieur au Laboratoire de contrôle et de recherche de la ville de Montréal, le Laboratoire n'a reçu sa première demande de sondages que le 28 octobre 1971, soit 17 mois après l'obtention des Jeux. Il s'agissait alors d'une reconnaissance préliminaire dans le but de connaître les principales caractéristiques du sol et du sous-sol du Parc olympique.

Le rapport final 71 F-140 (pièce 71) de cette première étude a été remis en février 1972. Il confirme les rapports préliminaires remis en novembre et décembre 1971. Il fait état, en certains endroits, d'un roc très fracturé et de certaines failles importantes et évoque la nécessité de recourir éventuellement à des techniques de consolidation du roc. Ce rapport conclut à l'impossibilité pour le moment de donner des indications précises sur la capacité portante du roc et à la nécessité de procéder à des études plus spécifiques.

Selon M. Ballivy, les problèmes identifiés à cette époque par les sondages effectués dans le quadrilatère étaient déjà connus, d'une façon générale, grâce à la construction d'un égoût collecteur sur la rue Boyce (devenue Pierre-de-Coubertin) et grâce aux travaux de pro-

longement du métro, notamment à la station Pie-IX. Monsieur Ballivy précise qu'au moment de la rédaction du rapport, à la fin de 1971, le Laboratoire ignorait le type de bâtiments que la Ville voulait y ériger, et par conséquent, il n'avait aucune idée des charges qui seraient appliquées sur le roc.

Aussitôt après la remise du rapport précédent, une seconde demande de sondage, aux points de fondations spécifiques du Mât et du Stade cette fois, fut demandée au Laboratoire de la Ville le 4 février 1972. Le rapport final 72F 13, remis en février 1973, confirme les conclusions des divers rapports d'étape, émis au cours de 1972, à l'effet que si le roc est d'une excellente qualité à l'extrémité ouest du Stade, il présente par contre un aspect considérablement fracturé dans la zone du Mât avec des joints verticaux ouverts de deux à dix pieds. La consolidation était nécessaire à cet endroit. La capacité portante du socle rocheux à cet endroit ne pouvait cependant être connue avant l'excavation du mort-terrain.

Selon M. Claude Phaneuf, les sondages pour le Vélodrome n'ont pas été demandés avant le printemps 1973. Cette demande coïncidait avec l'identification, pour la première fois par M. Taillibert, des quatre points d'appui du Vélodrome, le 5 mai 1973, dans une lettre aux autorités de la ville de Montréal (pièce 84).

Le Laboratoire remit son rapport le 22 juin 1973, sous le numéro 73 F-73 (pièce 71). Le rapport précise la qualité du roc aux quatre emplacements indiqués:

- Butée "W" (voisine de l'ex-rue Boyce): roc très fracturé, joints ouverts importants, travaux de consolidation de roc par injection à prévoir.
- Butée "X": roc modérément fracturé, consolidations éventuelles du massif rocheux requises et possibilité de situation aussi grave qu'à la butée "W".
- Butée "Y" (butée commune au Vélodrome et au Centre de natation): roc d'excellente qualité pouvant être sollicité par des efforts importants.
- Butée "Z" (la plus à l'est): roc modérément fracturé, consolidations éventuelles du massif rocheux requises.

Le document conclut:

"Ces sondages confirment les zones de roc fracturé déjà connues."

La transmission des informations à l'architecte-conseil

Monsieur L.-Alexandre Bourgault donne l'assurance à la Commission qu'il avait transmis à l'architecte-conseil tous les rapports importants d'études des sols, même après son départ vers l'été 1972 (pièce 72). Il discutait régulièrement des problèmes de sol avec M. Taillibert et c'est ce dernier qui lui a même demandé les

sondages spécifiques aux endroits où les efforts étaient les plus grands, notamment pour le Mât.

Quant à M. Ballivy, il a, selon son témoignage, rencontré M. Taillibert une seule fois, soit en janvier 1973. Quoiqu'il ait été surtout question de l'emplacement du Mât, l'ingénieur en géotechnique lui avait signalé qu'à l'endroit choisi pour l'implantation du Vélodrome, le roc était en plus mauvaise condition qu'ailleurs. Monsieur Ballivy ayant fait remarquer que l'emplacement idéal était celui du Stationnement Pie-IX, M. Taillibert lui rétorqua qu'installé à cet endroit, le Vélodrome aurait été trop "encastré", que l'effet architectural aurait été perdu.

A l'époque, selon M. Ballivy, l'architecte-conseil prévoyait des charges horizontales de l'ordre de 3 630 tonnes métriques (4 000 tonnes anglaises) alors qu'elles devaient être effectivement de six à sept fois supérieures.

Lors de son témoignage, M. Taillibert n'a pas nié avoir été à l'origine des diverses demandes de sondages et avoir été informé des résultats de ceux-ci. Il ne semble pas cependant avoir tenu compte des avertissements contenus dans les rapports à l'effet qu'aux emplacements prévus pour le Mât et le Vélodrome le roc était de faible qualité pour des efforts en traction. Dans son témoignage il dit des plans du Vélodrome qu'ils ont été faits dans l'hypothèse d'un roc sain. De plus, lorsque le rapport défavorable 73 F-73 sur le Vélodrome fut produit en juin 1973, deux mois après les premiers plans de

M. Taillibert indiquant l'emplacement des fondations, celui-ci dit qu'il était alors trop tard pour apporter des modifications car la conception architecturale du Vélodrome était terminée et l'opération déjà lancée.

Il ressort du témoignage de M. Taillibert que dès l'acceptation par la ville de Montréal en janvier 1972 du plan masse du Parc olympique montrant les emprises des différentes installations, il n'était plus guère question de changer la localisation de quelque élément que ce soit.

Dans son témoignage, le maire Drapeau confirme à ce sujet qu'il n'était pas question de remettre en cause le concept architectural de M. Roger Taillibert une fois ce concept arrêté.

L'opinion des experts

La piètre qualité du socle rocheux dans la zone du Mât et du Vélodrome a amené, lors de la construction, des problèmes considérables, problèmes rendus plus aigus par le type de structure conçu par l'architecte. Selon le témoin Gérard Ballivy, le design du Vélodrome était le pire type de structure pour le sous-sol rocheux de cet emplacement et impliquait automatiquement un mode de consolidation très coûteux. Effectivement, au seul Vélodrome, \$7,5 millions furent investis pour consolider le sol et y ancrer la structure.

Lors de son témoignage, M. Taillibert mentionne que cette somme, qui a permis de "sauver" ce terrain, représente moins de 10% du coût de l'ouvrage. La Commission juge pertinent de préciser qu'à l'époque, en 1973, cette somme représentait 50% du coût total de l'édifice évalué alors à \$15 millions.

Selon l'expert de la Commission, l'ingénieur Sylvio Gallizzi, spécialiste des problèmes de fondations, toutes ces difficultés étaient prévisibles selon les divers rapports du Laboratoire émis depuis 1971. Il attire même l'attention de la Commission, dans son témoignage, sur une lettre du docteur Keyser à M. Bourgault, datée le 15 octobre 1971, qui faisait état que: "les forages réalisés en bordure de la rue Boyce pour les projets du métro et d'égoûts collecteurs laissent prévoir des zones où le roc est fortement broyé et altéré jusqu'à des profondeurs supérieures à 40 pieds" (pièce 71).

Monsieur Gallizzi conclut son témoignage en indiquant qu'il était incapable d'expliquer comment "des appels si précis et des suggestions si illuminantes" n'avaient pas été retenus.

Le programme d'exécution

L'absence d'un plan de cheminement critique (CPM)

La ville de Montréal reconnaissait l'importance de planifier les travaux olympiques selon la méthode du chemi-

nement critique (CPM) dès son cahier de candidature (pièce 75), présenté au Comité international olympique en mai 1970. On peut en effet y lire:

"Si le Comité international olympique choisit Montréal, l'Association olympique canadienne et la Ville formeront le comité organisateur des meilleurs éléments des pouvoirs civils et de la population. Ce comité travaillera selon la méthode dite "d'acheminement critique" (Critical Path Method) pour que chacune des réalisations soit prête à temps."

Lors de son témoignage, l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, de la firme Both, Belle, Robb, Ltée, définit en ces termes les calendriers d'exécution (bar charts) et le cheminement critique (CPM):

"A bar chart is a simplified form which theoretically should have been a summary of a more complex C.P.M., but more often than not, it merely shows the start and the finish date for one activity. It does not show, normally, the interrelationships between one activity and another. It, in fact, in itself tends to insert activities themselves in vacuum.

To me, the difference with a C.P.M. which is a chart similar to the one which is shown here; this shows the interrelationships from one activity to another. It shows that if one activity is going to be delayed, immediately it tells you what effect that will have on other operations or on the project completion."

Le surintendant de la division du Parc olympique, M. Claude Phaneuf, est catégorique lors de son témoignage: il n'a jamais existé de cheminement critique (CPM)

pour l'ensemble du dossier durant la période pré-construction.

L'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, confirme le témoignage de M. Phaneuf lorsqu'il affirme en audiences publiques qu'il n'a retracé aucun plan de cheminement critique dans les dossiers des années 1970, 1971, 1972 et que ce n'est qu'à l'automne 1973 qu'il a "vu" un CPM ne portant que sur le gros oeuvre du Vélodrome préparé par l'entrepreneur lui-même. Il ajoute que le premier CPM retrouvé dans les dossiers au moment de son témoignage est un CPM préparé par le mandataire-coordonnateur LVLV à l'automne 1974, quelque 4 ans et demi après l'octroi des Jeux.

Quant au président du CCJO, Me Fernand Lalonde, il déclare dans son témoignage, que malgré de nombreuses demandes de son organisme, le CCJO n'a jamais reçu de plan directeur.

Le maire Drapeau affirme, pour sa part, lors de son témoignage, que l'obtention de l'autofinancement "conditionnait le point de départ de l'entreprise" et qu'un calendrier de travail ne pouvait être établi de même que des ressources humaines engagées tant que la "date zéro" ne serait connue, ce qui advint le 27 juillet 1973, date de l'adoption de la loi du Canada sur le financement. L'expert de la Commission, M. Robb, affirme en audiences publiques qu'il a pris connaissance du témoignage du Maire sur ce point et que pour lui, la "date zéro" aurait dû être pour la Ville, la date d'obtention des Jeux (12 mai 1970).

Les calendriers d'exécution (bar charts)

Enfin, il ressort des témoignages de MM. Claude Phaneuf et Duncan Robb que les données de planification du projet, durant la période pré-construction, ont consisté en des calendriers d'exécution très sommaires.

Aussi, selon M. Phaneuf, de semblables calendriers furent préparés, en décembre 1971, par lui-même et l'architecte Taillibert (pièce 55). Le rapport des experts, Both, Belle, Robb, Ltée, démontre que ces calendriers n'ont pas pu être respectés.

Pour le Vélodrome, par exemple, alors qu'il était prévu six mois pour les études et 13 mois pour la construction, il fallut consacrer 12 mois aux études et 34 mois à la construction, y compris trois hivers au lieu d'un seul prévu antérieurement. En outre, la construction a commencé avec 16 mois de retard. Cette situation s'explique par le fait que, lors de la préparation des calendriers d'exécution, on n'a pas tenu compte de la structure, des nouvelles méthodes de construction, des nouvelles techniques de construction, des conditions du sol et de l'engagement tardif des ingénieurs.

Dans le cas du complexe Stade-Mât-Piscines, les prévisions étaient de 10 mois pour la préparation des plans et de 27 mois pour la construction, y compris deux périodes hivernales. Or, commencées en janvier 1973 avec un retard de 15 mois, les études devaient s'étendre sur une période de 21 mois. D'autre part, la construction

entreprise avec 17 mois de retard s'est prolongée sur une période de 22 mois, mais de nombreux travaux d'envergure n'étaient pas terminés à temps pour les Jeux.

Les estimations

L'estimation pré-olympique

La toute première estimation au dossier olympique remonte au 4 décembre 1969 (pièce 30). En réponse à un questionnaire de l'Association olympique canadienne, le maire Drapeau rédigea un document qui prévoyait des dépenses de l'ordre de \$120,5 millions, soit \$80 millions pour les investissements immobiliers et \$40,5 millions pour les frais d'organisation. Parmi les principales installations alors prévues, le Stade était évalué à \$50 millions, le Centre de natation à \$8 millions, le Vélodrome et le Bassin olympique à \$2 millions chacun. Le maire Drapeau prépara ce document avec quelques proches membres de son cabinet sans consulter son service des Travaux publics. Le directeur du service, M. Charles-A. Boileau, déclare à la Commission qu'il voit ce document (pièce 30) pour la première fois. Pourtant, précise-t-il, son service s'occupait de la construction des bâtiments municipaux, préparait les plans et les cahiers des charges et regroupait la majeure partie des architectes, des ingénieurs et des estimateurs employés par la ville de Montréal.

Six mois plus tard, dans son cahier officiel de candidature (pièce 75), la ville de Montréal haussa de 50% son estimation budgétaire pour les immobilisations, soit de \$80 à \$120 millions. Le cahier ne mentionnait aucunement le coût d'organisation.

L'estimation d'octobre 1972

Il fallut attendre deux ans et demi avant que n'apparaisse la première estimation budgétaire officielle des installations des Jeux de Montréal. Préparée au cours des mois de septembre et octobre 1972 par M. Claude Phaneuf, à la demande du maire Jean Drapeau et soumise aux gouvernements du Canada et du Québec à la mi-novembre 1972, cette estimation s'élevait à \$250 millions dont \$178 millions pour le Parc olympique (pièce 58).

Ce dernier montant comprenait notamment: \$95 millions pour le Complexe, \$15 millions pour le Vélodrome, \$15 millions pour les stationnements souterrains; \$12 millions pour l'aménagement du terrain et les aménagements sportifs en surface; \$10 millions pour le Viaduc de la rue Sherbrooke et les travaux de réfection de cette rue. Le coût des installations à l'extérieur du Parc olympique s'élevait à quelque \$72 millions.

Monsieur Claude Phaneuf, dans son témoignage corroboré sur ce point par celui du maire Drapeau, explique que, relativement à l'estimation du Complexe olympique et du Vélodrome, l'évaluation des quantités de matériaux provenait de M. Roger Taillibert. Ces documents, émanant

du bureau de l'architecte Taillibert, ont été déposés à la Commission sous la cote 58. Selon ses dires, son rôle a été limité à traduire au système de mesure britannique les données métriques de M. Taillibert et à appliquer à ces quantités les prix unitaires en vigueur dans la région de Montréal.

Monsieur Phaneuf n'avait en main, dit-il, lors de la préparation de cette estimation, aucun plan de l'architecte et il ne connaissait même pas l'aspect du Vélodrome auquel il assigna un coût de \$15 millions.

La Commission a d'ailleurs appris par la suite que le Vélodrome qui a été bâti était différent de celui dont les composantes apparaissaient à cette évaluation.

Quant aux autres installations du Parc olympique comme les "stationnements" et le Viaduc, M. Phaneuf s'est aussi basé sur des rapports de quantités et de prix unitaires standards pour ce genre de construction de type très conventionnel.

Aucune autre étude de coût préalable à la construction ne fut retrouvée par les experts de la Commission (mise à part une estimation officieuse et sommaire de RTA rejetée par la Ville). Selon M. Carlo Belle, estimateur expert de la Commission, ce n'est pas avant novembre 1974, trois mois après le début de la construction, qu'apparut pour la première fois une étude de coût détaillée.

L'estimation d'octobre 1972, pierre d'assise de l'auto-financement, qui allait conditionner l'acceptation sociale du projet de même que l'engagement des gouvernements dans diverses formes d'appui à celui-ci, était basée, selon l'expression même de l'architecte-conseil, sur des "esquisses préliminaires".

L'architecte-conseil, lors de son témoignage, indique que l'avant-projet architectural des principales installations du Parc olympique n'a pas été achevé avant avril 1973. Les renseignements qu'il a fournis à la Ville en octobre 1972, pour l'établissement des prévisions budgétaires de celle-ci, étaient donc basés sur des "ratios de comparaison à des ouvrages analogues". La Commission observe l'aspect périlleux de cet exercice en rappelant que le Vélodrome, le Mât et la toiture mobile du Stade n'ont aucun équivalent dans le monde et que le Stade lui-même, bien qu'il rappelle le parc des Princes de Paris, est un ouvrage considérablement plus gros et plus complexe.

Monsieur Taillibert, au demeurant, s'est dit que personne ne peut définir un prix sûr et des quantités de matériaux d'après des esquisses préliminaires, sauf lorsqu'il s'agit de structures conventionnelles. Une quantité peut varier du simple au double lors de la définition complète de la charpente, exercice qui selon lui n'a pas été entrepris avant l'automne 1974, lorsque le mandataire-coordonnateur a mis ses estimateurs à l'ouvrage.

D'importants imprévus de l'ordre d'environ \$45 millions étaient, selon le maire Drapeau, intégrés à cette estimation pour tenir compte du manque de définition du projet de même que de l'inflation.

L'appréciation des experts de la Commission

Selon le témoignage de l'un des experts de la Commission, M. Carlo Belle de la firme BBRL, estimateur professionnel ayant exercé ce métier depuis plus de 20 ans dans différents projets d'envergure à travers le Canada, la méthode suivie par la ville de Montréal en octobre 1972 pour estimer le coût des installations olympiques était dénuée de valeur.

Monsieur Belle explique à la Commission qu'il existe deux grandes méthodes pour évaluer des ouvrages. La première, celle qui a été utilisée en l'occurrence par la Ville, consiste à appliquer des prix standards à des estimations de quantités de matériaux. Il s'agit donc d'une méthode statistique qui n'est applicable qu'à des structures simples, conventionnelles, répétitives comme des bâtiments domiciliaires, des trottoirs et des centres d'achats. Dans le cas d'installations inédites et plus particulièrement dans le cas des installations du Parc olympique, l'estimation par la méthode des prix unitaires est tout simplement inapplicable, d'après le témoin Belle.

La seconde, appelée méthode analytique, s'applique aux constructions non standards et consiste à reconstituer

toutes les opérations nécessaires à la construction de l'ouvrage et à évaluer alors le coût de la main-d'oeuvre, de l'équipement et des matériaux nécessaires pour accomplir ces opérations à l'intérieur du calendrier imposé par le propriétaire. Cet exercice exhaustif qui est en quelque sorte une simulation détaillée est, selon M. Belle, la seule façon d'évaluer une construction qui ne présente pas un caractère parfaitement conventionnel. Il est d'opinion, en se référant aux définitions structurales de l'estimation d'octobre 1972 ainsi qu'à la maquette et aux plans et sections du Stade montrés au film d'avril 1972 qu'il existait, à cette époque, suffisamment de renseignements pour appliquer cette méthode. Il précise toutefois que cette estimation n'aurait été que préliminaire et insuffisante pour permettre de s'engager définitivement dans le projet.

Monsieur Belle a aussi noté que les prix unitaires utilisés en octobre 1972 pour le béton étaient plutôt bas. Il a ainsi relevé, à l'estimation d'octobre 1972, un coût moyen de \$185 la verge cube de béton pour le Stade alors que certaines structures beaucoup plus simples, tels certains viaducs de la région de Montréal, étaient réalisées à la même époque à un prix variant de \$200 à \$210 la verge cube. A son avis, un ouvrage comme le Stade dépassait en complexité une centrale hydro-électrique dont le prix de la verge cube de béton, à ce moment-là, pour les parties les plus difficiles, se situait à environ \$400.

Le témoin, enfin, a noté de nombreuses et importantes omissions à l'estimation d'octobre 1972 dont l'absence

de prévisions pour les frais de financement et le temps supplémentaire.

Le financement

Le principe de l'autofinancement des Jeux olympiques surgit dès le premier document officiel émis par la ville de Montréal, soit le cahier de candidature de Montréal (pièce 75) déposé auprès du Comité international olympique. Le maire Drapeau y souligne notamment que les pouvoirs publics, par les lois existantes et d'autres qui pourront être adoptées, si nécessaire, ainsi qu'un très large secteur de l'entreprise privée assureront le financement des déboursés. Le Maire ajoute qu'en évitant les extravagances coûteuses, ... "il est possible de présenter des Jeux dont les dépenses d'organisation correspondraient, à peu de chose près, aux revenus prévus."

Le maire Drapeau savait d'ores et déjà que le Gouvernement canadien n'entendait accorder aucun appui financier à l'organisation des Jeux ou à sa publicité, comme le lui soulignait le premier ministre Pierre-Elliott Trudeau, dans une lettre du 21 mai 1969 (pièce 60), laquelle accompagnait la lettre d'invitation adressée au CIO par le Gouvernement du Canada.

Dans son témoignage, M. Drapeau affirme même que la Ville n'aurait jamais pu solliciter le droit de présenter les Jeux olympiques sans avoir conçu une méthode d'auto-

financement parce qu'il était à ce point clair qu'elle devait en assumer toute la responsabilité financière.

Quant aux programmes d'autofinancement proposés par le COJO en novembre 1972, ils avaient été conçus dès 1966, selon le maire Drapeau. Et ce dernier, dans son témoignage, reconnaît qu'il n'a rien inventé à ce chapitre et que le choix s'était arrêté sur les pièces de monnaie, les timbres-poste et la loterie, à la suite d'une étude des rapports officiels des comités organisateurs précédents.

Les démarches de la Ville et du COJO

La correspondance (pièce 60) entre le Premier ministre du Canada et le maire de Montréal ne faisait état d'aucune démarche officielle par les autorités municipales et/ou le COJO avant les 15 et 17 novembre 1972, alors que le président du COJO, M. Roger Rousseau, présenta une demande séparée pour chacun des trois programmes.

Le Gouvernement du Canada n'était toutefois pas demeuré inactif depuis l'obtention des Jeux le 12 mai 1970. Le Très Honorable Pierre-Elliott Trudeau avait tout d'abord mandaté M. André Saumier pour représenter le Gouvernement du Canada au sein du Comité organisateur, le 31 mai 1971 (pièce 60). Concurrément, selon le témoignage de M. Saumier, le Gouvernement du Canada créa un Comité interministériel olympique et il fut invité à en occuper la chaise présidentielle. Ce comité devait fournir au Gouvernement du Canada les éléments d'informations

requis par les différents ministères impliqués afin qu'ils puissent formuler leurs politiques. Et M. Saumier déclare qu'il a été le seul fonctionnaire du Gouvernement du Canada chargé de suivre de près la question du budget et du coût des installations, jusqu'au dépôt de l'estimation initiale du COJO de novembre 1972.

Monsieur Saumier profita des réunions du conseil d'administration du COJO (où il siégeait depuis le 12 juin 1971) pour présenter des demandes informelles de renseignements au maire Drapeau. Ce dernier répondit invariablement que l'information serait divulguée au COJO et aux autres instances dès qu'elle serait disponible. Monsieur Drapeau reconnaît devant la Commission que M. Saumier, d'autres fonctionnaires du Gouvernement du Canada et au moins un ministre ont effectivement demandé des renseignements. Il n'en a jamais fourni parce que, explique-t-il, il voulait protéger le projet en évitant de produire des documents écrits qui auraient risqué d'être déposés à la Chambre des Communes.

Pour les fins du Comité interministériel, M. Saumier et ses fonctionnaires, sur la base de l'expérience de Munich, se livrèrent à une prévision budgétaire. Ils en conclurent que les Jeux pourraient coûter \$500 millions, comme il devait le rappeler devant la Commission.

Le Gouvernement du Canada prit l'initiative le 15 août 1972 quand le premier ministre Trudeau écrivit au Maire (pièce 60) pour lui faire part de son inquiétude face au coût des Jeux, qu'il évaluait à \$500 millions. Le Premier ministre soulignait aussi que malgré les de

mandes répétées de ses fonctionnaires, le Gouvernement du Canada n'avait toujours pas reçu les renseignements demandés, de sorte qu'il devait toujours s'en remettre à l'estimation de \$120 millions faite en décembre 1969.

Selon le témoignage de M. Saumier, il était important que le Gouvernement du Canada soit informé par les voies officielles du coût prévu des Jeux avant le dépôt de la législation parce que, malgré les assurances reçues, le Gouvernement du Canada risquait de se voir obligé, plus ou moins directement, de venir à la rescousse. Il s'agissait, dit-il, d'une mesure de précaution.

Le maire de Montréal se rendit à la résidence du Premier ministre dès le lendemain, en compagnie de M. Rousseau, afin, dit-il dans son témoignage, de discuter de la lettre du chef du Gouvernement canadien.

Le COJO déposa finalement son estimation, plus de 30 mois après l'obtention des Jeux, auprès des autorités des gouvernements du Canada et du Québec le 23 novembre 1972 (pièces 58 et 204). L'estimation de \$310 millions (dont \$250 millions pour les investissements immobiliers) avait été au préalable approuvée par le conseil d'administration du COJO, à son assemblée du 18 novembre 1972 (pièce 61).

Lors de son témoignage, le Maire admet l'urgence et l'importance de la question du financement, la nécessité de recourir à l'adoption d'une loi pour assurer les moyens de financement, la longueur du processus législatif, la lenteur de la mise en marche d'un projet comme

la frappe de pièces olympiques, et le fait que si au début les responsables n'envisageaient qu'une loterie québécoise, celle-ci est devenue pancanadienne en mars 1973, nécessitant l'assentiment de chaque province impliquée.

Malgré les réalités décrites plus haut, le maire Drapeau reconnaît ne pas avoir formulé ses demandes avant août 1972, mais affirme cependant avoir effectué des démarches officieuses et verbales.

Le maire de Montréal justifie l'attente de trois mois entre sa rencontre avec le Premier ministre du Canada et le dépôt de l'estimation en alléguant trois raisons:

- il ne pouvait soumettre un programme d'autofinancement au Gouvernement du Canada tant qu'il n'avait pas les données les plus récentes du Comité d'organisation des Jeux de Munich, ces données devant servir de base aux prévisions du COJO au chapitre des revenus;
- l'arrivée tardive de M. Roger Rousseau à la présidence du COJO;
- le climat politique et la tenue d'élections fédérales, prévues pour le 31 octobre 1972.

Au cours de son témoignage, M. Drapeau mentionne que, élections ou pas, il n'aurait pas pu fournir les données demandées au Gouvernement du Canada plus tôt qu'il ne l'a fait, puisqu'il attendait les résultats des Jeux de

Munich. Et toujours selon le Maire, l'estimation ne devenait importante qu'à partir du moment où le principe d'autofinancement était accepté par le Gouvernement du Canada.

Les réactions du Gouvernement du Canada

Monsieur Saumier explique à la Commission que dès la réception de l'estimation de novembre 1972, le Gouvernement du Canada forma un comité de trois personnes, présidé par M. Sylvain Cloutier, alors sous-ministre à la Défense nationale, avec mandat d'examiner en détail l'estimation soumise par la Ville. Selon M. Claude Phaneuf, des discussions s'ensuivirent entre les fonctionnaires du Gouvernement du Canada et des représentants de la ville. Toutefois, il dit ignorer le type d'information transmise par la Ville aux membres du Conseil du trésor, même s'il était alors le fonctionnaire municipal le plus impliqué dans le dossier olympique et même s'il était l'auteur principal de l'estimation.

Le 20 janvier 1973, M. Roger Rousseau écrivit au Premier ministre du Canada pour réitérer les demandes contenues dans ses trois lettres de novembre, et pour attirer l'attention du chef du Gouvernement du Canada sur l'urgence de l'envoi d'une réponse favorable (pièce 60). Le Premier ministre du Canada répondit le 23 janvier (pièce 60) par une lettre adressée au maire Drapeau (avec copie au premier ministre du Gouvernement du Québec, M. Robert Bourassa, et à M. Rousseau). Le Très Honorable Pierre Elliott-Trudeau se disait prêt à adopter les lois néces-

saires à la condition qu'on lui fournisse les garanties écrites à l'effet qu'aucune subvention ne serait demandée au Gouvernement du Canada, soulignant derechef que les fonctionnaires de ce Gouvernement prévoyaient un déficit de \$100 à \$200 millions, abstraction faite de toute augmentation du coût qui pourrait survenir jusqu'en 1976.

Le 25 janvier, le Premier ministre du Canada fit parvenir une copie de l'analyse financière préparée par le bureau des conseillers en gestion du Conseil du trésor (pièce 59). L'analyse concluait que les Jeux se solderaient par un déficit de \$172 millions, avec des dépenses de l'ordre de \$332 millions. Par ailleurs, le rapport faisait preuve d'une grande prudence dans son évaluation des prévisions pour l'immobilisation, spécifiant que les experts du Gouvernement du Canada avaient établi leurs prévisions à partir de descriptions générales et de croquis, et que l'information sommaire dont ils disposaient avait rendu nécessaire l'emploi de prix unitaires et d'approximations.

Monsieur Saumier explique dans son témoignage que des négociations s'engagèrent alors entre le cabinet du Premier ministre du Canada d'une part, le Premier ministre du Québec, le président du COJO et le maire de Montréal d'autre part. Les garanties demandées par le Gouvernement du Canada le 23 janvier lui provinrent de ces trois derniers dans des lettres (pièce 60) datées le 31 janvier et le 1er février. Le 2 février 1973, le Premier ministre fit une déclaration de principe à la Chambre des Communes (pièce 60), par laquelle il acceptait

l'idée de déposer une loi concernant les programmes d'autofinancement du COJO.

L'approbation des programmes

Le maire Drapeau explique devant la Commission qu'une fois rassuré par la déclaration du Premier ministre et par ses discussions avec l'Opposition qu'il voulait rendre plus réceptive à l'éventuel projet de loi, il était en mesure de prendre des risques calculés, d'autant plus qu'il entretenait parallèlement (vraisemblablement depuis février 1973, dit-il) des conversations avec le Premier ministre du Québec, dans le but d'obtenir si nécessaire une avance de fonds afin d'entreprendre les travaux le plus rapidement possible.

Après un échange de correspondance (pièce 85), le 27 avril 1973, M. Bourassa assurait le maire de Montréal d'une avance éventuelle ne dépassant pas \$17 millions, sujette à l'approbation de l'Assemblée nationale. Monsieur Drapeau confirme qu'il s'agissait là d'une avance remboursable. Le même jour, les travaux d'excavation générale commencèrent dans le Parc olympique.

Le maire Drapeau reconnaît que les travaux ont démarré avant l'adoption de la loi, mais il rappelle la déclaration du Premier ministre, M. Trudeau, à la Chambre des Communes à l'effet que son Gouvernement se proposait de déposer une législation autorisant l'autofinancement des Jeux.

Le projet de loi C-196 (pièce 60) concernant les Jeux olympiques fut déposé en première lecture le 8 juin 1973, puis en deuxième lecture 20 jours plus tard. La loi fut adoptée en troisième lecture et sanctionnée par le Gouverneur général le 27 juillet 1973, 38 mois après l'obtention des Jeux, huit mois après la déposition de l'estimation budgétaire, six mois après l'obtention des garanties demandées par le Très Honorable P.-E. Trudeau, et sept semaines après la première lecture.

La "Loi concernant les Jeux olympiques d'été de 1976" autorisait essentiellement la frappe de pièces des Jeux olympiques, leur distribution et leur commercialisation aussi bien au Canada qu'à l'étranger, l'émission de timbres-poste spéciaux et de produits postaux connexes, et la création d'une loterie olympique, sous condition de l'assentiment du lieutenant-gouverneur en conseil de chaque province autorisant une telle loterie en cette province. La loi prévoyait également la création d'un "compte des Jeux olympiques" qui devait être crédité des revenus nets tels qu'ils étaient définis par ladite loi, de la vente des pièces et des timbres-poste des Jeux olympiques.

Le Maire affirme dans son témoignage que l'obtention de l'autofinancement conditionnait le point de départ de l'entreprise et que, jusqu'en août 1973, l'adoption tardive de la loi a été la seule cause du retard des travaux. Mais il ajoute que personne ne peut être blâmé, et qu'il s'est agi d'un concours de circonstances. Le Maire affirme également que l'adoption tardive de la loi a retardé l'excavation générale parce que, dit-il, la

Ville ne pouvait pas prendre de risques avant la déclaration du 2 février 1973. Ce n'est qu'à la suite de cette déclaration du Premier ministre du Canada que la Ville a finalement consenti à prendre des risques.

Le maire de Montréal s'est contredit plus tard dans son témoignage en ajoutant que même si la Ville aurait eu l'argent, elle n'aurait pas pu procéder aux travaux parce que les plans étaient en retard. Monsieur Boileau confirme les dires du Maire sur ce dernier point lorsqu'il déclare que les plans n'étaient pas assez avancés pour permettre le début des travaux avant le printemps 1973. Par ailleurs, M. Claude Phaneuf, surintendant de la division du Parc olympique, reconnaît dans son témoignage que la Ville n'aurait pas pu entreprendre l'excavation avant février ou mars parce que ce nouveau chantier aurait été gêné par celui des travaux de construction du métro en tranchée ouverte, parallèle à la rue Boyce (pièce 715).

La gestion financière

Les rapports financiers

L'engagement de la ville de Montréal dans la construction des installations nécessaires pour la tenue des Jeux olympiques de 1976 n'a donné lieu à aucune modification du système comptable de la Ville et au type de rapports financiers périodiques produits par le service des Finances, selon le témoignage du directeur actuel de

ce service, M. Fernand Denis. Selon ce témoin, le service des Travaux publics n'a pas modifié non plus sa fonction comptable, procédant donc de la même façon pour les installations olympiques que pour tout autre projet dont il était responsable.

Monsieur Denis décrit que la Ville suit le système de la comptabilité budgétaire par lequel elle enregistre aux livres comptables le budget approuvé par le Conseil municipal et les crédits mis à la disposition des services par le Comité exécutif. Le service des Finances contrôle les crédits par l'émission de certificats de crédit à la suite de réquisitions, pour biens et services, de la part des divers services municipaux, après s'être assuré de l'existence de soldes disponibles. Les engagements pris sous l'empire de ces certificats sont comptabilisés aux comptes individuels déjà ouverts. Les dépenses en vertu de ces engagements sont comptabilisées au moment de leur paiement par opposition au moment de leur facturation.

Le service des Finances fait rapport mensuellement au Comité exécutif sur la situation des crédits en cours, et aux services concernés sur les dépenses et engagements. Monsieur Denis élabore en disant que ces rapports sont des outils aidant à la gestion mais que le gestionnaire doit colliger les renseignements provenant d'autres sources concernant l'avancement des travaux pour obtenir toute l'information nécessaire aux prises de décision. Les directeurs de service ont l'entière responsabilité de la gestion financière de leur service

dans le cadre des crédits alloués par le Comité exécutif.

Dans un rapport transmis le 7 février 1974 (pièce 149) à M. Marcel Baril, le secrétaire général du CCJO, M. Jean-Guy Sylvain, le responsable de la Surveillance financière, budgétaire et comptable de cet organisme, commentait le premier rapport financier au 30 novembre 1973 groupant les activités de la Ville concernant les Jeux olympiques et concluait qu'il "est inutile de tenter de changer le système de comptabilisation et de contrôle budgétaire à la ville de Montréal" pour rencontrer les exigences du CCJO si certaines modifications mineures y recommandées étaient mises en application: budget détaillé, enregistrement des dépenses lors de la facturation, prise en compte des engagements résiduels, estimation des coûts pour compléter les projets et autres. Le but de l'intervention du CCJO était d'inciter la Ville à contrôler des budgets de construction en plus de contrôler des crédits d'après sa méthode habituelle, selon M. Sylvain dans un témoignage à cet effet.

Les experts de la Commission n'ont pas trouvé de preuve à l'effet que ces recommandations ont été mises en vigueur si ce n'est la tentative de LVLV d'instaurer un système de suivi des coûts à l'automne de 1974.

Les crédits

La ville de Montréal s'engagea financièrement d'une manière officielle dans la construction des installations

olympiques le 27 avril 1973 lorsque le Conseil municipal vota des crédits au poste budgétaire des Dépenses imprévues à recouvrer d'un montant de \$16 032 650 (résolution 6738; pièce 143). Selon M. Denis, cette décision était reliée à l'assurance donnée à la Ville le même jour que le Gouvernement du Québec lui avancerait \$17 millions si elle ne pouvait trouver un autre financement.

Par la suite, le Conseil municipal vota des crédits additionnels audit poste budgétaire pour les montants suivants:

le 9 août 1973	résolution 6948	\$ 229 967 350
le 6 mars 1975	résolution 8498	250 000 000
le 6 août 1975	résolution 8813	116 000 000
		<hr/>
		\$ 595 967 350

Le total des crédits ainsi votés totalisa donc \$612 millions. Au 30 avril 1977, à partir des états financiers de la Ville (pièces 13 et 147), le Comité exécutif avait alloué au service des Travaux publics des crédits pour \$482 961 094 et annulé le solde de \$129 038 906. Monsieur Denis précise que le Comité exécutif allouait les crédits en fonction des besoins et de l'adjudication des contrats sauf ceux concernant les traitements et les gages des employés de la Ville qui étaient autorisés pour la durée de l'exercice financier.

De l'avis de M. Denis, le Conseil municipal aurait pu voter des crédits pour les Jeux olympiques avant le 27 avril 1973 par virement de crédits déjà disponibles dans le budget pour d'autres activités. Il ne s'agissait que d'une volonté du Conseil de le faire car techniquement, la décision était permise. De plus, il témoigne à l'effet que des crédits allant même jusqu'à \$5 millions auraient pu être votés à même le budget de la Ville qui atteignait les \$500 millions à l'époque.

Monsieur Denis émet également l'opinion que le fait de ne pas avoir engagé des services professionnels dès 1970 ou 1971 n'était pas attribuable à des difficultés de financement provisoire, rappelant que la Ville a été capable, par la suite, de financer des dépenses olympiques pour un total de \$462 millions.

Les relations de travail

A cause de leur incidence possible sur l'augmentation du coût, la Commission a jugé nécessaire d'examiner les relations de travail qui ont existé durant l'organisation des Jeux et la réalisation des installations olympiques. Dans un premier temps, il s'agit donc de décrire de façon très générale le climat qui existait durant l'étape pré-construction et de voir comment ce climat a pu influencer sur les relations entre les responsables de la tenue des Jeux olympiques et les syndicats des travailleurs de la construction.

Le climat des relations de travail au Québec entre 1970 et 1974 -----

Les conflits

Le professeur Maurice Lemelin, spécialiste en relations de travail à l'école des Hautes études commerciales, tout en se référant aux écrits des professeurs Léon Dion ("La paix industrielle: une utopie?" dans Les relations du travail au Québec: la dynamique du système, Québec, Les Presses de l'université Laval, 1976, p.169) et Léo Roback ("Les formes historiques de politisation du syndicalisme au Québec", dans La politisation des relations du travail, Québec, Les Presses de l'université Laval, 1973, p. 15), décrit, devant la Commission, le climat des relations de travail au Québec pendant la période de 1970 à 1974 comme étant "caractérisé par de fortes tensions dans le domaine des relations patronales-ouvrières". C'est une période "parmi les plus agitées dans le domaine des relations de travail" au Québec. Il parle même de "guerre industrielle" (pièce 1020).

Citant des statistiques concernant les grèves et les lock-out survenus au Québec pendant les années 1970 à 1974, le professeur Lemelin affirme que le Québec, comparé à la plupart des pays industrialisés ou aux autres provinces canadiennes, présentait à l'époque le taux per capita le plus élevé de grèves et de lock-out. A l'appui de ses affirmations, le professeur Lemelin énumère

un grand nombre de conflits de travail survenus durant la période 1970-1974, dont plusieurs très importants.

Ainsi, dit-il, dès le début de 1970, c'est le conflit des "gars de Lapalme" qui fait les manchettes. Ce conflit est très important non seulement en raison du nombre de travailleurs impliqués mais surtout parce que c'est probablement la première fois au Québec que des syndiqués contestent ouvertement leurs dirigeants syndicaux. L'année 1970 est aussi marquée par un important conflit dans la construction et, en y mettant fin par une loi d'exception, le Gouvernement du Québec s'immisce dans le secteur privé et politise davantage les relations de travail. Enfin, rappelle encore le professeur Lemelin, 1970 est aussi l'année où le ministère du Travail voit se succéder quatre ministres.

L'année 1971 est témoin de plusieurs conflits dont les plus importants sont, au dire de M. Lemelin, ceux du journal La Presse, des pompiers de Montréal et de l'Hydro-Québec. Ces conflits donnent lieu à diverses interventions des hommes politiques. Parallèlement à ces événements, on assiste progressivement à la naissance du front commun dans le secteur public.

Selon le professeur Lemelin, l'année 1972 marque une date importante dans l'histoire des relations de travail au Québec; c'est le point culminant de l'affrontement dans le secteur public avec, entre autres conséquences, l'emprisonnement des trois principaux chefs syndicaux. En plus de ce conflit majeur qui atteint particulièrement les domaines de l'enseignement et de la santé, le

Québec connaît plusieurs autres arrêts de travail sérieux qui touchent 2 000 camionneurs de la région de Montréal, les 350 cols bleus de Laval, les cols bleus de Montréal, les contrôleurs aériens, les débardeurs, les constructeurs d'ascenseurs, les pilotes de l'air, les techniciens de Radio-Canada et les chauffeurs d'autobus de la compagnie Voyageur. Cette liste, quoique non-exhaustive, donne néanmoins, selon le témoin Lemelin, une idée assez générale du climat qui pouvait exister à cette époque.

Malgré quelques arrêts de travail importants en 1973 (Air Canada, CP, Alcan, les chantiers maritimes de Lauzon et de Sorel, les chemins de fer, Firestone, Sidbec-Dosco), le professeur Lemelin soutient que c'est une période d'accalmie relative dans le milieu des relations de travail au Québec.

Cependant, 1974 est une autre année de fortes tensions dans le domaine des relations de travail. Au dire du témoin, c'est une année caractérisée par une augmentation rapide des prix à la consommation. Déferle alors sur le Québec une vague de grèves illégales. Le secteur des communications est particulièrement perturbé: arrêt du transport à Montréal et à Laval, arrêt de travail sur la voie maritime du St-Laurent, de Postes Canada, des contrôleurs aériens, des cheminots et des pompiers aux aéroports. C'est la période du débrayage des pompiers de Montréal et du "week-end rouge". Monsieur Lemelin signale de plus, des conflits à Hupp Canada Ltd., à la United Aircraft et à la Regent Knitting Mills Ltd. Le secteur de la construction n'y échappe pas; il y a

d'abord les arrêts de travail dans les cimenteries et puis la bataille de l'indexation par les employés de la construction.

Les causes de conflits

Le professeur Lemelin explique d'abord la détérioration du climat des relations de travail au Québec en disant qu'on assiste durant cette période à une transformation du mouvement syndical.

Historiquement, dit-il, le syndicalisme au Québec s'était attaché à jouer un rôle de revendication. Mais, à partir de la période étudiée, le mouvement syndical entendait contester globalement le système en place, voire transformer toute la société. Cette transformation du mouvement syndical eut comme conséquence première de politiser et de radicaliser le mouvement ouvrier; ce qui pouvait s'expliquer par les limites imposées par la convention collective et l'impact de l'État employeur.

En effet, ajoute-t-il, bien que la portée d'une convention collective puisse être très grande, il n'en reste pas moins que certains champs de revendication demeuraient, à cette époque, exclus par définition de la table de négociation. Ainsi par exemple, si les travailleurs pouvaient faire inclure dans une convention collective des dispositions relatives au licenciement, ils ne pouvaient habituellement pas y inclure des clauses concernant le chômage, l'habitation et le transport en commun. C'est donc en étendant son champ d'action à des revendications de ce genre que le mouvement syndical

n'était plus seulement un instrument de revendication, mais qu'il en était devenu un de contestation.

Alors que le mouvement syndical modifiait son action, le Gouvernement du Québec, souligne encore le professeur Lemelin, s'immisçait de plus en plus dans les relations de travail du secteur public par la centralisation des négociations et l'adoption de lois spéciales ou d'exception. Les négociations et les conflits ne pouvaient donc qu'aboutir sur la place publique et prendre une saveur politique. C'est ainsi que, comme l'explique le professeur Lemelin, au début des années 1970, certaines structures favorisaient déjà un affrontement d'envergure. La politisation des relations de travail eut d'ailleurs pour effet de créer des tensions à l'intérieur même du mouvement syndical et de favoriser en 1972 la naissance de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) alors qu'environ 35 000 travailleurs quittèrent les rangs de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour former leur propre centrale et protester contre les prises de position de plus en plus radicales des chefs de la CSN.

D'autre part, comme le précise M. Lemelin, il ne faut pas croire que le monde patronal a franchi cette étape sans problème. En effet, depuis longtemps, le monde patronal avait l'habitude de conflits qu'il connaissait, soit des grèves, des lock-out ou du sabotage et ce, à l'intérieur de limites qui étaient plus ou moins acceptables. Or, c'était vraiment la première fois au Québec que les patrons assistaient à une contestation aussi radicale du système par les différents chefs syndicaux.

Mais le monde patronal, loin de vouloir en arriver à un consensus avec les syndicats, a plutôt adopté des prises de position que l'on a souvent pu qualifier de réactionnaires en cherchant très souvent à se dissocier de toute revendication et parfois même à les anéantir.

Pour sa part, M. Fernand Daoust, secrétaire général de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), qui a joué un rôle prépondérant dans le milieu de la construction au cours des dix dernières années, explique à la Commission que le climat des relations de travail pour la période 1970-1974 dans l'industrie de la construction était tributaire de quatre grands facteurs: les changements du cadre juridique régissant cette industrie, les caractéristiques particulières à cette industrie, l'inflation et l'attitude gouvernementale.

Avant l'adoption du projet de loi 290 en 1968, soit la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction (S.Q. 1968, c. 45), explique le témoin Daoust, il y avait sur l'ensemble du territoire québécois une quinzaine de décrets et, à cette époque, l'adhésion syndicale n'était pas obligatoire. L'adoption du projet de loi 290 en 1968 modifia considérablement le régime juridique régissant l'industrie de la construction au Québec en centralisant les négociations à l'échelle provinciale en vue de l'adoption d'un seul décret devant s'appliquer à tous les travailleurs du Québec. En même temps, l'adhésion syndicale devenait obligatoire. Tout travailleur de l'industrie de la construction était en fait obligé d'appartenir à l'une des deux associations représentatives reconnues par la

loi de 1968, soit la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) ou la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

Il faut d'ailleurs se rappeler ici que l'adhésion syndicale obligatoire entraîna, pendant les années 1968 à 1972, une guerre syndicale entre la CSN et la FTQ qui cherchaient alors à représenter la majorité des travailleurs de la construction. Plusieurs incidents marquèrent cette période jusqu'au moment où l'Assemblée nationale adopta le projet de loi 9 (Loi modifiant la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction, L.Q. 1973, c. 28) qui enlevait le droit de veto aux associations syndicales dans l'industrie de la construction; il décrétrait de plus que l'association syndicale ayant recruté la majorité des travailleurs dans l'industrie de la construction devait être le seul agent négociateur pour ces derniers et que la convention collective négociée par cette association s'appliquait à l'ensemble des travailleurs de la construction par voie de décret. Bref, par ses interventions législatives, le Gouvernement québécois forçait les salariés de la construction à se regrouper, accordait le monopole de la négociation à la FTQ et centralisait les négociations à l'échelle du Québec.

Selon le témoin Daoust, le climat des relations de travail dans l'industrie de la construction peut également s'expliquer par les problèmes d'insécurité, d'instabilité et de mobilité d'emploi auxquels les travailleurs de la construction doivent faire face. Selon le témoin, ces problèmes sont à l'origine de nombreuses revendications de la part de ces travailleurs.

De tous les phénomènes mentionnés par le témoin Daoust, il ressort que l'inflation fut le phénomène majeur qui pouvait expliquer le climat très perturbé dans l'industrie de la construction en 1974. Les centrales syndicales ont rapidement pris conscience du phénomène et ont formé ensuite un front commun pour organiser ce qu'on a appelé la bataille de l'indexation. Ils recommandèrent alors à leurs membres de rouvrir leur convention collective ou décret. Pour les ouvriers de la construction, la situation était particulièrement délicate puisqu'ils venaient tout juste de négocier une convention collective et que le décret adopté au mois d'octobre 1973 devait demeurer en vigueur jusqu'au mois d'avril 1976. Selon le témoin Daoust, les revendications n'ont pas été vaines puisque les trois quarts des travailleurs de la construction affiliés à sa centrale ont réussi à obtenir une augmentation de salaire sous forme d'engagement personnel des employeurs. Il faut ajouter ici, aux propos de M. Daoust, que les revendications des travailleurs de la construction pendant la période allant de 1970 à 1974 peuvent aussi s'expliquer par la reprise qu'a connue cette industrie pendant cette époque. C'est presque un lieu commun de dire que les travailleurs de cette industrie ont plus de chance de trouver une oreille attentive à leurs revendications lorsqu'il y a une forte demande pour leurs services.

Monsieur Daoust souligne de plus l'influence de l'attitude gouvernementale sur le climat des relations de travail. Il décrit ce climat comme en étant un d'affrontement et rappelle l'emprisonnement des trois présidents

des centrales syndicales lors des négociations dans les secteurs publics et parapublics. Retenant l'idée que le Gouvernement était alors contre le mouvement syndical en général, le Secrétaire général de la FTQ déclare:

"nous autres on a eu l'impression que c'était un gouvernement qui laissait pourrir les situations et intervenait fort peu ... à l'occasion des conflits, cultivait l'immobilisme plutôt que l'intervention, et c'est toujours du côté des détenteurs du pouvoir économique. Bon, ça ne fonctionnait pas, on n'était pas en communauté de pensée sans aucun doute avec ... le Gouvernement libéral de 1970 et de 1973".

Monsieur Daoust semble oublier que la centrale dont il fait partie avait pourtant obtenu du même Gouvernement un quasi-monopole syndical dans l'industrie de la construction à la suite de l'adoption du projet de loi 9 en 1973. De plus, son opinion sur la non-intervention dans les conflits paraît très discutable.

Il ressort donc de l'ensemble de la preuve présentée que la période de pré-construction est sans doute la plus trouble dans l'histoire du Québec en ce qui concerne les relations de travail par suite de la transformation du mouvement syndical qui cesse alors d'être un simple véhicule de revendication pour devenir plutôt un agent de transformation sociale, et en raison aussi de la politisation des relations de travail par l'intervention constante du Gouvernement dans les conflits.

Le projet d'entente du maire Jean Drapeau

La nature du projet et son échec

La preuve démontre que le maire de Montréal, M. Jean Drapeau, a voulu conclure un accord spécial avec les syndicats de la construction pour la tenue des Jeux olympiques de 1976, comme il l'avait déjà fait pour la construction de l'Expo 67. Il a même participé lui-même, assez tardivement toutefois, à la rédaction d'un projet de convention collective. Le but recherché par le Maire était d'assurer une production régulière en tenant compte des courts délais prévus pour la construction des installations olympiques.

Le 12 mars 1974, comme le précisait une lettre de M. Denis Lahaie adressée à M. Marcel Baril, secrétaire général du CCJO, le Maire rencontra pour la première fois au Centre Maisonneuve (devenu le Centre Pierre-Charbonneau), en présence de MM. Roger Taillibert et C.-A. Duranceau, les agents d'affaires de tous les syndicats des métiers de la construction. Le Maire déclare à la Commission qu'il avait, à cette occasion, décrit ses projets en détail et fait appel à la fierté des travailleurs. Plus tard, au moment où débutait la construction du Stade, le Maire invita au chalet du golf municipal MM. Louis Laberge et Jacques Brûlé, respectivement président et vice-président de la FTQ, ainsi que M. André Desjardins, alors directeur du Conseil provincial des métiers de la construction, pour discuter des mesures à prendre afin d'assurer un bon climat de rela-

tions de travail avec les syndicats de la construction et une productivité régulière.

Le 14 juin 1974, selon le témoignage de M. Drapeau, il y eut une nouvelle rencontre à son bureau avec MM. La-berge, Desjardins et Brûlé au sujet des constructions olympiques. Ayant constaté certains problèmes et vu que le travail se faisait au ralenti, le Maire exprima à ses invités son désir de signer une convention avec les syndicats de la construction comme celle qui avait été signée au début des travaux pour l'Exposition universelle de 1967. Au sujet de cette rencontre, le Maire témoigne à l'effet: "que le sentiment était bon ... était même favorable à ce que l'on en vienne à une convention de même nature".

Au mois d'août 1974, M. Marcel Crépeau, conseiller technique au service du Personnel de la ville de Montréal, reçut le mandat de préparer un projet d'entente pour les Jeux olympiques. Le 21 août, le témoin raconte qu'il a rencontré le Maire et procédé à quelques corrections du projet. Il témoigne toutefois que le Maire ne connaissait pas très bien le domaine de l'industrie de la construction et que son projet ne fut pas soumis pour étude au service du Contentieux de la ville de Montréal.

Le 23 août, lors d'une réunion au bureau du maire de Montréal, le document fut présenté par M. Drapeau à M. Jacques Brûlé, vice-président de la FTQ, en présence des membres du service du Personnel de la ville de Montréal, dont le témoin Crépeau. Le Maire expliqua à cette occasion à M. Brûlé que le but visé par le projet était

d'avoir la paix industrielle sur les chantiers en échange de la reconnaissance syndicale pour les syndicats concernés. Le Maire indique dans son témoignage que c'est à ce moment-là qu'il a compris qu'il était impossible d'en venir à un accord avec les syndicats:

"Nous avons lu le document, les sentiments de M. Brûlé étaient très bons mais il s'est dit dans l'impossibilité absolue de présenter un tel document à ses collaborateurs, les syndicats de la construction, que le climat à ce moment précis n'était pas favorable à l'obtention d'un consentement de tous les agents d'affaires, les syndicats de la construction."

Le Maire soutient par ailleurs que ce climat défavorable était attribuable à la condamnation et à l'emprisonnement de M. Yvon Duhamel, responsable du saccage à la Baie James. D'autre part, il ressort du témoignage du maire Drapeau qu'il n'y a cependant jamais eu de véritables négociations entreprises entre la Ville et les syndicats des ouvriers de la construction. A part les rencontres demandées par le Maire et dont il fut fait mention précédemment, aucune rencontre officielle ne fut organisée avec ces syndicats. Le Maire déclare cependant qu'il a été très souvent question d'un tel accord avec les agents d'affaires des syndicats, mais sur une base individuelle.

A la suite de l'échec du mois d'août 1974, le Maire déclare qu'il n'a pas fait d'autres démarches afin d'en venir à un accord avec les syndicats. Le Maire est catégorique sur ce point. Dans son témoignage, il affirme qu'il n'a participé à aucune négociation officielle avec

les syndicats bien qu'il puisse avoir rencontré individuellement des représentants syndicaux. Il appert néanmoins que, pendant la période de septembre à novembre 1974, certaines démarches ont été faites auprès des syndicats des ouvriers de la construction afin d'en venir à une entente. En effet, il ressort des procès-verbaux du comité de gestion formé en vertu de l'article 1.10 de la Convention de gérance des travaux, intervenue entre la ville de Montréal d'une part, et Désourdy Inc., Charles Duranceau Ltée et Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés, d'autre part, et auquel siégeait le maire de Montréal, que pendant le mois de septembre 1974, des démarches ont été entreprises auprès des syndicats afin de tenter de conclure une entente.

Ainsi, au procès-verbal de la réunion du comité de gestion du 12 septembre 1974, il est écrit sous le titre "relations de travail" que:

"Les démarches se poursuivent en vue d'éliminer dans le plus bref délai, les difficultés qui existent présentement et ce, à l'échelle de toutes les installations requises pour la tenue des Jeux olympiques 1976."

Le procès-verbal du 19 septembre 1974 est encore plus explicite à ce sujet:

"L'accord de principe avec les centrales syndicales devrait survenir très prochainement".

Mais le procès-verbal de la réunion du comité de gestion tenue le 26 septembre 1974 précise que:

"Les négociations en cours avec les centrales syndicales se poursuivent, elles pourraient cependant être influencées par certains faits nouveaux qui ont été portés très récemment à la connaissance de la Ville".

Après confrontation des procès-verbaux avec ses déclarations, le témoin M. Drapeau admet que les négociations se sont poursuivies avec les employeurs et les syndicats et qu'il a lui-même participé à des négociations. Le Maire reconnaît qu'après le 12 septembre 1974, il est venu tout près d'un accord avec certains corps de métier. Lorsque la Commission lui demande de préciser de quelle sorte d'accord il s'agit, le témoin répond de façon vague pour nier à la question suivante qu'il s'agisse d'un accord sur l'indexation des salaires. Or, par la suite, le Maire admet implicitement que pendant les mois de septembre et octobre 1974, on est venu près d'en arriver à un accord avec les syndicats sur la question de l'indexation. Confronté en effet avec le procès-verbal du comité de gestion du 26 septembre 1974, le Maire dit qu'il croit: "qu'il s'agit de cette période où les employés demandaient une augmentation de \$0,50 l'heure".

La Commission estime que le témoignage du maire de Montréal est, sur cette question, des plus ambigus.

D'autre part, il est surprenant de constater que le Maire puisse affirmer catégoriquement, lors d'une séance du Comité international olympique tenue à Vienne le 22 octobre 1974, qu'un accord devait être signé avec les syndicats après les élections municipales de novembre: "No

contract had been signed because of elections in November but as soon as they were over, a deal will be signed with the unions", rapporte le procès-verbal de la 75e séance du CIO. De fait, la Commission apprend par la suite, lors du témoignage de M. Claude Payette, que les autorités de la ville de Montréal autorisèrent, contrairement au décret, le paiement d'une prime de \$0.50/h à titre d'indexation des salaires des ouvriers du chantier olympique à partir du 22 novembre 1974, soit quelques jours après les élections du 10 novembre.

L'opinion du professeur Lachapelle

Invité à témoigner devant la Commission, Me Raymond Lachapelle, professeur de droit du travail à la Faculté de droit de l'Université de Montréal et spécialiste en matière de relations de travail dans l'industrie de la construction, commente la tentative de la ville de Montréal de conclure avec les syndicats des travailleurs de la construction en 1974 une entente semblable à celle signée pour la réalisation de l'Expo 1967.

En comparant le projet de convention collective préparé par la ville de Montréal en 1974 avec les conventions signées pour Expo 67, le témoin soutient que le document préparé en 1974 était en fait une copie des ententes en vigueur lors de la construction d'Expo 67. Si dans les faits ces documents étaient identiques, il y avait par contre, ajoute le témoin, un décalage de dix ans qui faisait que le document préparé par la ville de Montréal en 1974 était complètement anachronique. Cette conclusion s'explique par le fait qu'en 1964, époque où la

première des conventions pour Expo 1967 fut signée, le cadre juridique était entièrement différent.

En effet, selon Me Lachapelle, à l'époque de la construction d'Expo 1967, les relations de travail dans l'industrie de la construction étaient alors régies par la Loi des décrets de convention collective (S.R.Q. 1964, c. 143). En vertu de cette loi, les clauses de la convention collective qui pouvaient généralement être négociées et adoptées par décret étaient les clauses salariales. Cependant, nulle part dans cette loi se trouvait la possibilité d'inclure dans le décret la reconnaissance spécifique d'un syndicat. De même, la Loi des décrets de convention collective ne permettait pas l'extension par décret des clauses de sécurité syndicale telles que l'appartenance obligatoire à un syndicat ou la clause de précompte syndical. D'autre part, en vertu de l'article 13 de cette dernière loi, il était possible de faire des conventions particulières plus avantageuses que le minimum prévu par le décret. Cela signifiait en pratique, qu'en plus du décret, il pouvait exister une entente particulière contenant des avantages supérieurs à ceux prévus au décret.

Ainsi des conventions collectives particulières pouvaient contenir une reconnaissance syndicale, des procédures d'arbitrage de griefs, des dispositions relatives à l'appartenance syndicale, des conditions de salaire plus avantageuses que celles prévues au décret. C'est pourquoi, en vertu du régime juridique existant en 1964, les syndicats étaient incités à rechercher des conventions particulières au-delà du décret et il était donc

possible en 1964 de négocier un pacte de non-grève avec des syndicats en leur donnant quelque chose en échange des droits qu'ils s'engageaient à ne pas exercer pendant la durée de la convention collective.

En 1974 cependant, la situation juridique était totalement différente par suite de l'adoption en 1968 de la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction (S.Q. 1968, c. 45) (projet de loi 290). Cette loi contenait des dispositions couvrant les clauses qui faisaient auparavant l'objet de conventions particulières sous le régime de la Loi des décrets de convention collective. Bien plus, et selon l'opinion de Me Lachapelle, la loi de 1968 ne permettait pas de conclure une convention collective particulière allant au-delà du décret, en prévoyant par exemple un taux de salaire supérieur à celui du décret, alors qu'en 1964 cela était possible en vertu de l'article 13 de la Loi des décrets de convention collective. C'est pourquoi Me Lachapelle pense qu'en 1974 il n'était pas légalement possible d'avoir une convention collective particulière comme celle recherchée par le maire de Montréal.

De plus, le professeur Lachapelle considère que le projet d'entente préparé par la ville de Montréal était tout à fait irréaliste puisqu'il offrait essentiellement aux syndicats concernés un partage conjoint de compétence alors que le Gouvernement du Québec avait légiféré en 1973 pour conférer, à toutes fins pratiques, le monopole de la représentation syndicale dans le domaine de la construction à la FTQ. Dans ce sens, le témoin affirme

que le projet d'entente ne comportait aucun élément d'incitation.

D'autre part, le moment choisi pour négocier le projet d'entente avec les syndicats rendait sa conclusion impossible, selon Me Lachapelle. Il rappelle qu'au début de 1974, le problème de l'inflation commençait à se faire sentir de façon importante dans l'industrie de la construction et que la CSN et la FTQ cherchaient les moyens de rouvrir le décret. Il mentionne certains arrêts de travail au chantier olympique et à la Baie James. Pendant cette période, des entrepreneurs allèrent même jusqu'à signer, ajoute-t-il, des ententes particulières avec les syndicats relativement au paiement d'une prime d'indexation. La crise atteignit son paroxysme à l'été de 1974 et le Gouvernement dut alors, en décembre 1974 et en janvier 1975, modifier le décret pour augmenter les salaires. Or dans un tel contexte, selon le professeur Lachapelle, il était presque impossible que la ville de Montréal puisse en arriver à une entente avec les syndicats. Enfin, le témoin rappelle que certaines clauses du projet d'entente soumis par la Ville étaient, à son avis, clairement illégales puisque contraires à la loi ou au décret.

LA PRÉPARATION DES PLANS

Les plans d'architecture

L'émission des plans

Pour bien comprendre ce qui est écrit dans cette section, il est nécessaire de rappeler deux faits mentionnés dans la section consacrée à l'architecte-conseil, M. Roger Taillibert. Le premier est que la participation de M. Taillibert au dossier olympique a débuté officieusement en septembre 1971. Le deuxième est que les services de l'architecte-conseil n'ont été retenus officiellement que le 24 avril 1973, par une résolution du comité exécutif de la ville de Montréal (pièce 51).

L'ensemble des installations du Parc olympique, selon une étude des experts-conseils de la Commission, basée sur un inventaire de la RIO du 4 février 1976, a nécessité approximativement 2 400 plans architecturaux. Sur ce nombre, 391 plans, soit 16%, ont été exécutés par M. Roger Taillibert dont 51 pour le Vélodrome et 340 pour l'ensemble Stade-Mât-Piscines et les autres installations du Parc olympique. Les quelque 2 000 autres plans d'architecture ont été préparés par l'Atelier d'architecture de la ville de Montréal et la RIO.

Les premiers plans provenant de M. Taillibert concernaient l'excavation du Parc olympique et étaient datés le 5 mars 1973 (pièce 84).

Ils indiquaient, suivant des données géométriques précises, les emprises du complexe Stade-Mât-Piscines, du Vélodrome et des Stationnements. Ce document permit de lancer, le 16 mars de la même année, l'appel d'offres pour les travaux d'excavation.

Pour le Vélodrome, où les Championnats mondiaux de cyclisme devaient être tenus le 18 août 1974, l'avant-projet d'architecture détaillé fut prêt en mai 1973, selon le témoignage de M. Roger Taillibert. Effectivement, d'après le témoignage du maire Drapeau, un dossier des plans de géométrie (pièce 88) a été remis pour la première fois à la ville de Montréal le 14 mai 1973. L'arrivée de ces plans coïncide avec la venue au dossier des ingénieurs du Vélodrome, le bureau TGL. Dans une lettre accompagnant ces plans (pièce 88), l'architecte pressait les autorités de la Ville de préparer le dossier d'appel d'offres dans les trois semaines suivant la réception de ladite lettre.

Les autres plans de l'architecte concernant la structure furent acheminés au cours de l'été, suivis de ceux concernant la finition architecturale (pièce 910). Monsieur Taillibert, selon son propre témoignage, avait remis la totalité des plans du Vélodrome en décembre 1973.

Monsieur Taillibert ajoute que les plans pour le complexe Stade-Mât-Piscines n'étaient qu'à une étape d'avant-projet non détaillé en mai 1973. Une première livraison de 11 plans se fit le 14 mai 1973 (pièce 910).

Le 19 juin, les ingénieurs ne disposaient en tout et pour tout que de 18 plans (pièce 664). Selon le témoignage de l'expert Duncan Robb, plusieurs changements non négligeables dans la géométrie des installations se produisirent dans les mois qui suivirent. Ce ne fut qu'en décembre 1973, dans le cas du Stade et du Mât et en avril 1974, pour les Piscines, que la géométrie a été définitivement établie. A ces dates, M. Roger Taillibert avait transmis les principaux plans concernant la structure; suivirent ensuite, dans le courant de l'année 1974, les plans d'aménagement des surfaces intérieures. La remise des plans pour les Stationnements et les aménagements extérieurs débuta en 1974.

En résumé, la première livraison de plans pour les plus importantes installations du Parc olympique ne se produisit qu'en mai 1973, soit trois ans après l'attribution des Jeux à la ville de Montréal. Les Championnats mondiaux de cyclisme devaient se tenir dans le Vélodrome 15 mois plus tard. Quant à la construction de l'ensemble Stade-Mât-Piscines, la Ville disposait de 38 mois pour l'exécuter avant la présentation des Jeux olympiques. Les conséquences relatives à ces dates d'émission des plans seront expliquées dans le chapitre traitant des plans d'ingénierie.

La liberté d'action de l'architecte-conseil

Il découle de ce qui précède que toute la conception architecturale du Parc olympique fut développée et

arrêtée par M. Roger Taillibert avant la rétention officielle de ses services par la Ville le 24 avril 1973.

Des témoignages du maire Drapeau et de l'architecte-conseil, il ressort qu'avant cette date, M. Taillibert travaillait, selon ses propres mots, "dans des conditions personnelles et sous sa propre responsabilité".

Ce fait révèle que l'architecte disposait alors d'une liberté d'action totale puisque la ville de Montréal ne pouvait avoir aucun moyen de contrôle sur son activité. Monsieur Taillibert n'a d'ailleurs pas hésité à déclarer sans ambage à la Commission qu'à cette période il avait très peu de contacts avec les autorités de la Ville et qu'aucune contrainte budgétaire ne lui avait été imposée. Or, il affirme que lorsqu'il fut engagé, "l'opération plan du Vélodrome était pratiquement terminée... et ces plans n'ont pratiquement pas changé"; quant au Stade, toujours selon l'architecte, en mai 1973, la géométrie en était fixée de façon immuable et l'on ne pouvait plus toucher à celle-ci sans créer "un bouleversement dans l'ensemble de cet équipement". De plus, il corrobore la déclaration du maire Jean Drapeau en disant que la ville de Montréal "ne lui a jamais demandé de changer le concept du Stade".

Le cheminement des études de l'architecte, entre avril 1972 et avril 1973, est bien connu. En effet, le 6 avril 1972, une maquette des installations olympiques fut présentée lors d'une conférence de presse internationale. Après cette date, les recherches de l'architecte concernant le complexe Stade-Mât-Piscines visèrent

surtout à supprimer l'élément de l'arrière-fléau qui descendait jusqu'au sol. Ces recherches furent terminées vers avril 1973.

L'histoire du Vélodrome présente, quant à elle, un intérêt particulier. En effet, la conception de cette installation, qui devint une structure fort complexe et coûteuse selon l'ensemble des témoignages recueillis, connut une longue évolution. De plus, il a été démontré dans le chapitre concernant l'engagement de l'architecte-conseil que l'évolution dans la conception du Vélodrome se déroula sans aucune contrainte de la ville de Montréal.

Le film de la conférence de presse internationale d'avril 1972, présenté lors des audiences de la Commission du 12 septembre 1978, montrait la maquette d'un Vélodrome d'apparence fort simple, sans toit, mais pouvant être recouvert à la suite des Jeux. Ni le maire Drapreau, ni M. Claude Phaneuf n'ont pu expliquer à la Commission pourquoi ce projet ne fut pas retenu. Ils n'ont pas davantage été capables d'indiquer quelle était la forme du Vélodrome qui fut évalué à \$15 millions dans la première estimation budgétaire d'octobre 1972. Monsieur Phaneuf admet toutefois qu'il est évident qu'il ne pouvait s'agir du Vélodrome qui a finalement été construit. Selon une communication de deux collaborateurs de M. Taillibert, l'ingénieur K. Flaga et l'architecte S. Bogoria, le développement du design de cette installation s'est fait pendant une année complète (pièce 112).

Le maire Jean Drapeau déclare à la Commission qu'il vit pour la première fois les dessins du Vélodrome que l'on connaît présentement à la fin d'avril 1973, alors que M. Roger Taillibert en fit la présentation aux représentants de l'Union cycliste internationale, au Restaurant Hélène-de-Champlain. Le maire Drapeau affirme ne pas avoir "souvenance d'estimation faite spécifiquement sur cette dernière version". Ce concept architectural, selon les propos du Maire, fut retenu par le Comité exécutif qui concrétisa sa décision dans les semaines subséquentes par des résolutions concernant l'engagement des ingénieurs et le lancement des appels d'offres pour la construction (pièces 164, 165 et 171). Commentant le fait que les services de M. Taillibert n'avaient été retenus par la ville de Montréal que le 24 avril 1973, le maire Drapeau déclare, au cours de son témoignage, qu'il était impossible, avant l'engagement de M. Taillibert, de fixer une date limite pour la livraison des plans et de presser l'architecte puisque ce dernier n'était précisément pas engagé ni payé pour ses services.

Les plans d'ingénierie

Les bureaux montréalais d'ingénieurs-conseils impliqués ont, pour la première fois, pris connaissance du dossier olympique vers le 9 mai 1973, à l'occasion d'une visite à Paris, au bureau de M. Taillibert. C'est ce que déclare à la Commission M. Jean-René Lalancette, de la firme Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés (TGL).

L'engagement des ingénieurs pour les installations du Parc olympique fut confirmé (pièces 36 et 42) le 29 juin 1973, par les résolutions 64896/7 du comité exécutif de la ville de Montréal. Les services des ingénieurs-conseils suivants ont été retenus: TGL pour la structure du Vélodrome; Bouthillette, Parizeau et Associés (BPA) pour la mécanique et l'électricité du Vélodrome; Régis Trudeau et Associés Inc. (RTA) pour la structure du complexe Stade-Mât-Piscines; Pageau, Morel et Associés (PMA) pour la mécanique du Complexe; et Scharry, Ouimet et Associés (SOA) pour l'électricité du Complexe.

Tenant compte de ses contraintes de temps et de budget, la Commission a étudié seulement les mandats d'ingénierie relatifs aux charpentes lesquelles ont entraîné les dépenses les plus considérables.

Le Vélodrome

Le bureau d'ingénieurs TGL se mit au travail vers le 14 mai 1973 aussitôt les premiers contacts établis avec la ville de Montréal. Selon M. J.-René Lalancette, à l'arrivée de TGL, aucune étude d'ingénierie n'avait encore été faite. Par ailleurs, la ville de Montréal s'attendait à recevoir le dossier complet d'appel d'offres avant le 15 juin 1973. A cause du volume de travail et de la nature de l'ouvrage, TGL retint les services du bureau européen Europe-Etudes à titre de sous-traitant (pièce 171). Selon M. Lalancette, la division du travail fut globalement la suivante: Europe-Etudes s'occu-

paît de l'étude et des plans de la voûte et TGL des fondations de l'édifice.

A plusieurs reprises, au cours de la préparation de l'appel d'offres, selon M. Lalancette, TGL a demandé verbalement à la ville de Montréal, au cours de réunions où étaient présents MM. Drapeau, Phaneuf et Daoust, de retarder l'appel d'offres afin d'y ajouter des précisions; de plus, au dire de ce témoin et, au cours de cette période, TGL a informé ces personnes que le Vélodrome ne pouvait être terminé à temps pour les Championnats mondiaux de cyclisme. Monsieur François Vézina, de la firme d'ingénieurs St-Amant, Vézina, Vinot, Brassard, ingénieur-conseil employé par le constructeur Charles Duranceau Limitée, évalua à environ un an et demi le temps nécessaire pour compléter l'étude et les plans préalablement à la construction.

L'appel d'offres fut tout de même lancé le 29 juin 1973 (pièces 164 et 171), six semaines après que la firme d'ingénieurs TGL eut commencé son travail.

Selon M. Brazeau, gérant du projet du Vélodrome pour la firme Charles Duranceau Limitée, parmi les 63 plans de structure existants lors de l'appel d'offres, seulement cinq plans concernant la partie la plus importante de l'ouvrage, soit la voûte, étaient disponibles. Cette voûte, toujours selon son témoignage, devait finalement faire l'objet de 340 plans. Ces cinq plans furent qualifiés de "pré-préliminaires" et "d'images" par l'ingénieur François Vézina. L'ouverture des soumissions eut lieu le 31 juillet 1973 (pièces 164 et 171).

Le complexe Stade-Mât-Piscines

Le bureau d'ingénieurs RTA fut engagé officiellement au mois de mai 1973. D'après le témoignage de l'expert M. Duncan Robb, RTA disposait, au tout début de son mandat, de très peu d'informations. Une lettre de l'ingénieur Caza de RTA, datée le 19 juin 1973 et adressée à M. Claude Phaneuf, mentionnait que son bureau ne disposait que de 11 plans d'architecture pour le Stade. Ces 11 plans étaient utiles aux travaux préparatoires mais ne permettaient aucun travail définitif de calcul et de mise en plan (pièce 664); concernant le Mât et les Piscines, RTA ne disposait respectivement que de quatre et trois plans.

Les importantes informations manquantes furent fournies, selon M. Robb, au cours des mois suivants. Il soutient que pour l'essentiel, dans le cas du Stade, les informations à propos de la géométrie des consoles et des efforts exercés par la toiture mobile sur celles-ci parvinrent vers la fin d'octobre 1973; pour le Mât, les informations finales arrivèrent en décembre 1973 et, pour les Piscines, il fallut attendre jusqu'en avril 1974.

Toujours selon M. Robb, les informations manquantes ne paralysaient pas tout le travail des ingénieurs. Les études générales de la structure pouvaient s'effectuer pendant cette période mais il ne pouvait cependant être question de finaliser quoi que ce soit. Il était donc difficile, ajoute-t-il, de juger le travail de RTA avant novembre 1973.

RTA s'était engagé, lors d'une rencontre tenue le 18 septembre avec M. Phaneuf, à remettre un dossier d'ingénierie, complet à 90%, en décembre 1973. C'est à ce moment que commencèrent à surgir les premières difficultés (pièce 664). Les quelques plans produits par RTA (pièce 897), au dire de l'architecte Roger Taillibert, étaient une copie, avec transposition au système anglais, de ses propres plans d'architecture, sans aucun développement en ingénierie. D'importantes omissions ont été notées par celui-ci, par exemple: joints matés, chambres de tirage, découpage des voussoirs, câblage; certains éléments furent dessinés de telle façon que leur réalisation était presque impossible.

A partir de cette époque, et jusqu'à l'éviction de RTA à la fin d'avril 1974, les choses allèrent en se détériorant progressivement.

En janvier 1974, RTA remit quelques plans préliminaires à la Ville que celle-ci mit automatiquement en doute quant à leur validité, au point de réclamer dans une lettre de M. Claude Phaneuf du 28 janvier (pièce 665), les notes de calcul justifiant ces plans.

Au début de 1974, les ingénieurs en mécanique Pageau, Morel et Associés (PMA) éprouvèrent à leur tour des difficultés avec RTA. La structure conçue par RTA ne réservait pas les espaces nécessaires au passage des installations techniques pour la ventilation, le chauffage et la climatisation (pièces 695 et 697).

Les 15, 16 et 17 février 1974, une réunion se tint à l'hôtel Bonaventure entre RTA, M. Roger Taillibert, l'ingénieur Louis Billotey, collaborateur de l'architecte-conseil et les représentants de la Ville, dans le but d'évaluer l'avancement des travaux et de définir la situation. D'après M. Billotey, cette réunion permit de savoir que "la qualité des études de RTA était loin d'approcher les besoins de l'opération" (pièce 907).

Le 4 mars 1974, une nouvelle réunion eut lieu au bureau de RTA; il s'agissait d'étudier les plans des semelles des consoles du Stade. Participèrent à cette réunion le maire Jean Drapeau, MM. Roger Taillibert, Louis Billotey, Denis Lahaie du CCJO et d'autres représentants de la Ville. Témoignant d'après les notes inscrites à son agenda, M. Lahaie, un ingénieur de carrière, ancien directeur général de la construction du ministère des Travaux publics et ex-directeur du génie à l'Office des autoroutes du Québec, déclare à la Commission que cette réunion avait révélé l'existence d'un projet inacceptable. Il déplorait l'avancement insuffisant des plans, des erreurs manifestes dans ceux-ci et un manque d'honnêteté intellectuelle concernant le progrès réel des travaux.

Monsieur Lahaie, après avoir examiné les curriculum vitae du personnel de RTA, obtenus par la DPO à la suite de cette réunion, en conclut qu'il n'y "avait pas suffisamment de maturité technique dans ce bureau pour réaliser un projet d'une telle difficulté." Le projet, dit-il, dépassait les capacités du bureau de RTA et, à

sa décharge, de la grande majorité des bureaux québécois.

Dans son témoignage écrit et assermenté transmis à la Commission, M. Louis Billotey déclare, au sujet de cette réunion, que RTA avait omis, dans ses calculs sur la stabilité de la structure, un élément fondamental, à savoir la résistance aux efforts transversaux.

Le 26 mars 1974, RTA remit pour la première fois un ensemble de plans concernant le câblage d'une console ainsi que les fondations du Mât (pièce 665). Ces plans seront de nouveau jugés comme étant complètement inacceptables par M. Roger Taillibert et son ingénieur M. Louis Billotey, tel qu'il ressort du témoignage de ces deux personnes corroboré par celui de M. Lahaie.

Le 11 avril 1974, il y eut une dernière réunion au bureau de RTA, où, d'après M. Denis Lahaie, on constata qu'il n'existait aucun progrès significatif dans les travaux. A la suite de cette réunion, la DPO décida, en accord avec le maire Drapeau, de mettre RTA en tutelle.

Vers le 23 avril, M. Roger Taillibert rencontra des représentants des bureaux français Europe-Etudes et SEEE. Il leur proposa de participer au projet du complexe Stade-Mât-Piscines. Ces entreprises firent connaître leur réponse affirmative au début de mai (pièces 908 et 909) et se mirent alors immédiatement au travail.

Les deux entreprises ont repris alors au complet toute l'étude d'ingénierie du complexe Stade-Mât-Piscines ju-

geant inutilisables et sans intérêt les travaux accomplis à cette date. C'est ce qui ressort de deux communications transmises à la Commission par les dirigeants de ces sociétés, MM. Pierre Xercavins et J. Schmitt (pièces 900 et 903).

La Commission constate que, de mai 1974 jusqu'à la formation des CSM, le 1er août 1974, le consortium d'ingénieurs canadiens reprit le mandat de RTA, tout en conservant les deux firmes européennes précitées à titre de sous-traitants, et qu'une confusion remarquable s'installa dans l'élaboration des plans d'ingénierie. D'une part, RTA, dont le mandat n'avait pas été résilié, continua à travailler et émit des plans qui, bien qu'ignorés, furent payés par la Ville. D'autre part, les Européens, travaillant en étroite collaboration avec M. Roger Taillibert et également rémunérés par la ville de Montréal (pièce 900), refirent l'étude générale de structure et commencèrent à émettre les premiers plans d'exécution au début de juillet 1974 (pièce 665).

Ces plans furent soumis à RTA qui, en vertu des lois québécoises, devait les approuver. Or, comme ces plans de fondation étaient d'une conception différente de celle préconisée par l'expert en mécanique des sols, celui-ci refusa de le faire (pièce 665), ce qui paralysa le début de la construction. Cette situation se dénoua par le remplacement de RTA par les CSM, le 1er août 1974.

Dans leur témoignage qui a duré près de cinq jours, M. Régis Trudeau et ses deux principaux adjoints dans le projet du Stade, les ingénieurs Paul Egli et Maurice

D'Arcy, ont présenté leur version des événements et fait état de leurs nombreux griefs, particulièrement à l'endroit de M. Taillibert. La Commission résume ci-dessous les principaux faits qui ressortent de ces témoignages.

Dans un premier temps, ces témoins ont établi les qualifications du personnel du bureau RTA et les réalisations de cette société dans le domaine du béton précontraint. Au dire de M. D'Arcy, directeur du département de charpentes de RTA, ce bureau avait réalisé par le passé environ une trentaine de viaducs et de ponts en béton précontraint dont quelques-uns selon la méthode des voussoirs préfabriqués. Pour le projet du Complexe olympique, ces personnes ont fait état des nombreuses consultations qu'ils ont eues avec diverses firmes et consultants spécialisés dans les domaines de l'informatique, de la précontrainte et des systèmes de construction. L'effectif du bureau a été porté de 42 à 71 personnes, de septembre 1973 à mars 1974, au plus gros de leur effort, le nombre d'ingénieurs passant de 12 à 19. Ces témoins ont été unanimes à déclarer que leur société disposait de suffisamment d'experts pour réaliser le Complexe olympique sans l'adjonction de bureaux d'étude européens.

Le grief majeur des dirigeants du bureau RTA portait sur le manque d'informations d'ordre architectural. C'est à cette lacune qu'ils attribuèrent la majeure partie des difficultés qu'ils ont éprouvées dans le projet du Parc olympique. Messieurs Trudeau, Egli et D'Arcy ont résumé comme suit la situation à cet égard: de mai à juillet 1973, ils ne reçurent de l'architecte, pour le Stade,

que quelques plans, qualifiés par M. Trudeau "d'images très préliminaires"; d'août à octobre 1973, des changements intervinrent dans la géométrie des éléments illustrés sur ces plans; ce ne fut pas avant la fin octobre qu'ils commencèrent à recevoir les très importantes informations concernant l'interaction de la toiture mobile sur les consoles du Stade; en octobre également, l'architecte déplaça les rampes de circulation des spectateurs, ce qui obligea RTA, au dire de M. D'Arcy, à reprendre les plans de plancher et les calculs des consoles; à la fin novembre 1973, des changements survinrent dans la géométrie du Mât.

En janvier 1974, selon l'ingénieur Darcy, 50 cas d'informations nécessaires au travail de RTA manquaient. Au cours du même mois, M. Claude Phaneuf leur demanda d'interrompre la préparation des plans de fondations des consoles à la suite d'une demande de sondage supplémentaire du roc par l'architecte (pièce 665). Enfin, pour les coques des piscines, selon les témoignages de MM. Trudeau et Egli, ce ne fut qu'à la fin de mars 1974 que la géométrie a été déterminée et qu'à la fin d'avril que tous les plans des arcs ont été remis par l'architecte (pièce 665).

Les membres du bureau RTA ont également mentionné les retards et les difficultés causés par la résidence en France de l'architecte, ce qui empêchait une prise de décision rapide à l'égard des multiples problèmes qui surgirent au fur et à mesure des études de génie.

Monsieur Régis Trudeau, enfin, s'est plaint de l'intransigeance et de la non-collaboration de l'architecte qui opposait une fin de non-recevoir systématique à toutes les modifications suggérées par son bureau. Il a notamment mentionné la suggestion d'élargir les consoles; cette demande, qui fut toujours refusée à RTA, fut cependant accordée par la suite au bureau SEEE, comme l'a reconnu M. Roger Taillibert lors de son témoignage. Ce dernier a également, à plusieurs reprises, refusé d'accéder à une demande de RTA qui voulait couler en place le poteau des consoles à un niveau supérieur au bracon; ceci fut également consenti plus tard aux CSM.

Au sujet de la production des plans, M. D'Arcy admet que son bureau n'avait pas remis de plans d'ingénierie à la Ville, de septembre 1973 à février 1974 inclusivement. Les plans remis avant la mise à l'écart de RTA furent les suivants, d'après le témoignage de M. Régis Trudeau:

Le 4 mars 1974: les plans de fondations du Stade (pièce 671); ces plans furent repris et modifiés à la fin du mois de mars.

Le 25 mars 1974: les plans illustrant le câblage d'une console-type (pièce 672).

Le 26 mars 1974: les plans de fondations du Mât (pièce 694).

Monsieur Trudeau fait état des nombreuses critiques dont ces plans furent l'objet de la part de MM. Billotey et Taillibert après leur remise. Le 29 avril 1974, les dirigeants du bureau de RTA, selon un compte rendu déposé par M. Trudeau (pièce 675), furent informés par M. Bil-

lotey au bureau même de M. Phaneuf, qu'en raison des nombreuses erreurs de design dans les plans remis par RTA, la firme SEEE s'occuperait dorénavant des calculs pour les consoles et la firme Europe-Etudes des calculs pour le Mât et pour les coques des piscines. A la suite du refus de RTA, en juillet 1974, d'apposer son tampon sur les premiers plans des Européens relatifs aux fondations du Stade, le consortium des Consultants du Stade de Montréal fut formé.

Messieurs Trudeau, Egli et D'Arcy concluent leur témoignage en affirmant que leurs plans et calculs étaient corrects et qu'aucune erreur professionnelle ne peut leur être reprochée. La Commission a par ailleurs été frappée par certaines affirmations de M. Régis Trudeau lors de son témoignage. En voici, deux exemples:

- 1) L'affirmation mentionnée initialement dans une lettre du 25 septembre 1973 (pièce 664) et reprise par M. Trudeau devant la Commission à l'effet qu'environ 300 à 325 plans étaient suffisants pour réaliser le complexe Stade-Mât-Piscines alors que dans la réalité quelque 6 000 plans originaux furent nécessaires (pièce 680).
- 2) L'affirmation à l'effet qu'au 27 février 1974 (pièce 670), RTA pouvait en 30 jours, avec son personnel de 70 personnes, remettre la totalité des plans de toutes les consoles et de leurs éléments axiaux et dans 90 jours, la totalité des plans du Stade, alors qu'il en prit, selon le témoignage de M. Philippe Albert, environ un an aux CSM avec un

personnel d'environ 400 personnes et à un rythme très accéléré. Cette affirmation de M. Trudeau a d'ailleurs été contredite par l'un des ex-employés de RTA, l'ingénieur Paul Egli, qui a déclaré que ce programme de remise des plans était physiquement impossible à réaliser.

Selon l'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, les principales informations d'ordre architectural pour le Stade et le Mât étaient disponibles en décembre 1973 et les plans d'ingénierie auraient pu être complétés au printemps 1974. La construction aurait donc pu débuter immédiatement après l'hiver 1974.

Le rendement de RTA et les difficultés que ce bureau éprouva dans l'exécution des deux autres mandats qu'il obtint subséquemment à celui du Parc olympique, soit celui pour la structure des Stationnements, de la Centrale thermique et des dalles promenades et celui pour la conception des éléments de béton conventionnel du Stade et du Centre de natation ont fait l'objet d'études spécifiques énoncées aux chapitres intitulés Stade-Mât-Piscines et Stationnements et Aménagements extérieurs.

LES CONTRATS DE RÉGIS TRUDEAU ET ASSOCIÉS INC.

Avant-propos

Le bureau d'ingénieurs RTA a reçu trois importants mandats concernant le Parc olympique:

- 1) le premier mandat, relatif au design de la structure du complexe Stade-Mât-Piscines, fut octroyé par le Comité exécutif le 29 juin 1973 (pièce 36);
- 2) le second, relatif au design de la structure des autres installations du Parc olympique, soit les Stationnements, les dalles promenades et la Centrale thermique, fut octroyé le 9 janvier 1974 (pièce 36);
- 3) le troisième, qui remplaça le premier mandat et qui le partageait entre trois bureaux d'ingénieurs regroupés sous le nom des Consultants du Stade de Montréal (CSM), fut octroyé le 1er août 1974 (pièce 43).

Aucun de ces mandats ne fut exécuté en temps par RTA. Il a été mis en preuve précédemment que RTA, dans le cadre du premier mandat, avait été "de facto" remplacé par deux bureaux européens, officiellement engagés pour l'assister, parce que les autorités l'avaient jugé incapable de produire, dans les délais prévus, des plans satisfaisants. Le 22 août 1974, RTA devait officiellement renoncer à ce contrat (pièce 40).

Dans le cas du second mandat, au chapitre traitant des Stationnements et Aménagements extérieurs du Parc olympique, il est mentionné que RTA a été congédié le 4 mars 1975 (pièce 152) à la suite de graves problèmes dans la structure du stationnement Pie-IX, causés selon

le Directeur des Travaux publics de la Ville par un vice dans la conception de la structure (pièce 35).

Enfin, au chapitre du rapport traitant du complexe Stade-Mât-Piscines, la preuve signale que RTA, tout en conservant son statut d'associé dans les CSM, n'avait cependant pas gardé la responsabilité des études et des plans qui lui avaient été confiés, ces travaux ayant été terminés sous la direction des firmes Michel Lagacé et Associés (MLA) et Tecsult Ltée, qui ont utilisé pour cette tâche une partie du personnel de RTA.

Considérant ces faits, deux grandes questions se posent:

Comment un bureau de taille moyenne comme celui de RTA (pièce 692) a-t-il pu se voir confier la totalité des études de génie du complexe Stade-Mât-Piscines et pourquoi, malgré une performance jugée insatisfaisante, la ville de Montréal a-t-elle continué à confier de nouveaux mandats à ce bureau?

Quelles raisons ont suscité les transactions avantageuses dont RTA a bénéficié à propos de l'exécution des deux premiers mandats?

Les circonstances de l'octroi des contrats

Cette question a été traitée dans la section concernant l'engagement des ingénieurs-conseils. Les faits saillants en sont repris et complétés ci-après. Selon le

témoignage de M. Charles-Antoine Boileau, directeur du service des Travaux publics de la ville de Montréal et auteur de la recommandation d'engagement de RTA au comité exécutif de la Ville, M. Gérard Niding, président de ce comité, lui a fait parvenir, en juin 1973, l'offre de services de RTA avec celles de quatre autres bureaux d'ingénieurs et lui a demandé de préparer le rapport recommandant ces bureaux. Lors de son interrogatoire, M. Gérard Niding a corroboré cette version des faits. Monsieur Boileau déclare de plus ne pas avoir été consulté sur ce choix et n'avoir fait aucune démarche pour connaître la suffisance des effectifs de ce bureau et pour s'assurer de sa capacité à réaliser cette construction qu'il décrit, par ailleurs, comme "beaucoup plus complexe que le genre de construction habituel au Canada". Il ignore totalement les critères qui ont prévalu dans le choix de ce bureau. Monsieur Boileau déclare enfin que son rôle dans cette recommandation était purement administratif et que la procédure suivie dans ce cas était la procédure habituelle pour l'engagement des ingénieurs.

Quant au surintendant de la DPO, M. Claude Phaneuf, il n'a pas été en mesure d'éclairer davantage la Commission sur les raisons de cet engagement puisqu'il a été tenu complètement à l'écart de cette question et qu'il n'a appris l'engagement de RTA qu'une fois le fait accompli. Les services techniques de la Ville n'ont donc pas participé à la sélection de RTA.

Dans son témoignage, le maire Drapeau indique qu'il avait lui-même choisi le bureau RTA en fonction de son

offre de services et de son prospectus de réalisations. Il déclare n'avoir subi aucune pression de la part de qui que ce soit en faveur de ce bureau mais admet s'être informé auprès de M. Paul Desrochers, conseiller spécial du Premier ministre du Québec, pour savoir si RTA avait de gros contrats du Gouvernement ou était sur le point d'en avoir. La réponse fut négative. Cette réponse est difficile à concilier avec le témoignage de M. Régis Trudeau qui dit qu'à la même époque, en 1973, il avait obtenu du Gouvernement, conjointement avec un autre bureau d'ingénieurs, l'important mandat de structure pour le campus de l'Université du Québec à Montréal.

L'octroi du second mandat s'effectua, de la même façon, par une recommandation de M. Charles-Antoine Boileau, suite à une demande du Président du Comité exécutif. Cependant, fait étrange, au moment où ce deuxième mandat fut accordé par le Comité exécutif, en janvier 1974, des doutes sérieux commençaient à naître sur la capacité de RTA de remplir son premier mandat. En effet, selon le témoignage de M. Claude Phaneuf, RTA accusait depuis décembre 1973 des retards dans la production de ses plans. L'architecte Roger Taillibert, devant la Commission, a critiqué sévèrement les quelques plans soumis par RTA en décembre 1973 illustrant, à l'aide de schémas, les omissions et erreurs importantes qu'on pouvait y déceler. Le maire Drapeau, lors de son témoignage, admet avoir été au courant que, dès l'automne 1973, la DPO n'était pas satisfaite des services de RTA.

Le maire Jean Drapeau a déclaré qu'il n'y avait aucun problème à accorder le deuxième mandat à RTA à cause du

caractère conventionnel des ouvrages visés. Mais la Commission comprend difficilement comment la Ville pouvait s'attendre à ce qu'un bureau déjà débordé par son premier mandat puisse entreprendre un second mandat d'une importance telle que cinq bureaux d'ingénieurs durent être mis au travail en 1975 pour le terminer, tel que l'a mentionné M. Bernard Lamarre, président de LVLV, au cours de son témoignage. Le Surintendant même de la division du Parc olympique, à l'époque, fut surpris de l'octroi de ce second mandat à RTA, car il avait constaté que le personnel était déjà insuffisant par rapport au nombre de plans à réaliser au Stade.

Les surprenants développements de cette affaire ne s'arrêtèrent pas en janvier 1974. Après avoir expérimenté avec la firme RTA des difficultés telles que la Ville dut l'écarter du projet Stade-Mât-Piscines pour le remplacer, à la fin avril 1974, par deux bureaux européens, la ville de Montréal réengagea RTA par le biais du nouveau consortium d'ingénieurs CSM. Ce consortium se vit confier, le 1er août 1974, le mandat concernant la charpente du complexe Stade-Mât-Piscines que RTA, tel que mentionné plus haut, devait abandonner officiellement le 22 août 1974.

Selon M. Charles-Antoine Boileau, qui en fit la recommandation au Comité exécutif, cette décision était justifiée par des impératifs de coordination car RTA détenait les données d'ingénierie pour la structure des autres installations du Parc olympique. Monsieur Bernard Lamarre, président de LVLV, à l'occasion de son témoignage, informe la Commission qu'il fut lui-même l'auteur

de cette suggestion qui était motivée par le désir d'utiliser le travail et l'expérience considérables accumulés par RTA dans ce dossier. Enfin, selon le maire Drapeau, RTA fut intégré dans les CSM parce qu'il n'avait pas commis d'erreurs professionnelles. Cette affirmation de M. Drapeau est en complète contradiction avec les témoignages de M. Roger Taillibert et de son bras droit, l'ingénieur Louis Billotey. Ceux-ci ont signalé, au sujet du travail de RTA antérieur à la création des CSM, que plusieurs erreurs et omissions très sérieuses avaient été commises. Le travail de RTA dut d'ailleurs être repris entièrement, tel qu'indiqué à la Commission par les directeurs généraux des sociétés Europe-Etudes et SEEE, MM. Pierre Xercavins et J. Schmitt, dans leurs communications écrites à la Commission (pièces 900 et 903).

Les transactions de résiliation

Pour son travail dans ces différents mandats, RTA toucha les sommes suivantes:

- 1er mandat : \$1,1 million (pièce 718)
- 2e mandat : \$0,6 million (pièce 718)
- 3e mandat : \$5,5 millions (pièce 662)

La Commission ne s'est intéressée qu'aux règlements financiers des deux premiers mandats de RTA, la preuve ayant démontré que ces travaux non seulement durent être repris mais que l'erreur de RTA, dans le cas des stationnements, occasionna des dommages directs de

l'ordre de \$3 millions, selon les témoignages de l'ingénieur-expert Duncan Robb (pièce 648) et du mandataire-coordonnateur.

Ces règlements ont pris la forme de deux transactions (pièces 41 et 47) approuvées par le Comité exécutif le 29 juillet 1975 et signées le 7 août 1975 (pièce 152).

A quelques détails près, ces transactions sont identiques et prévoient en substance:

- la rémunération de tous les travaux accomplis jusqu'à la date de la résiliation;

- le calcul de cette rémunération sur la base d'un taux horaire majoré de 150% et non de 100% comme stipulé au contrat (pièces 42 et 44, clause 13B);

- la renonciation par les deux parties à tout recours en dommages et intérêts;

- la cession par RTA de tous ses originaux de plans et notes de calcul.

La Commission s'étonne de l'aspect avantageux desdits règlements puisque, malgré que le travail dut être repris, RTA fut non seulement payé intégralement pour le travail accompli mais il le fut à un taux supérieur à celui prévu au contrat. Par surcroît, la Ville renonça à tous ses recours en dommages et intérêts. Cela est particulièrement surprenant dans le cas du deuxième mandat où les dommages, d'environ \$3 millions, furent en-

tièrement défrayés par la Ville même si RTA avait des assurances contre ce genre de réclamation (pièce 656).

La Commission n'a pu connaître, des autorités de la ville de Montréal, les raisons qui ont motivé cette attitude étonnante dans les circonstances.

Le maire Drapeau fut questionné sur les aspects singuliers des deux transactions. Il déclare ne pas être en mesure de les expliquer ayant tout simplement donné suite, selon la procédure habituelle, au rapport (pièce 650) du directeur du Contentieux, Me Michel Côté, lequel avait reçu le mandat de négocier cette affaire.

Monsieur Gérard Niding confirme, dans son témoignage, les propos du maire Drapeau. Il nie de plus avoir discuté des termes du règlement lors de rencontres qu'il aurait eues, selon son agenda, le 31 janvier 1975 et le 11 février 1975, respectivement avec MM. Régis Trudeau et Bernard Lamarre. Ce témoin, enfin, affirme à la Commission que le directeur du Contentieux, Me Michel Côté, n'avait pas soumis d'opinion écrite concernant les importantes questions soulevées par ce règlement et que les opinions et informations du Contentieux avaient été données au Comité exécutif de façon verbale.

Me Michel Côté convoqué par la Commission n'a pu être entendu sur ce sujet. En effet, la ville de Montréal ne l'a pas permis, invoquant le secret professionnel du conseiller juridique, malgré la demande spécifique de la Commission adressée à la Ville de l'en relever (pièce 666).

Monsieur Bernard Lamarre, qui assistait, à titre de mandataire-coordonnateur, Me Michel Côté dans son mandat de négociation, relate à la Commission que lorsque la fissuration est apparue dans le Stationnement Pie-IX, il a recommandé de résilier le contrat de RTA. Il suggéra aussi de faire les arrangements pour conserver les plans et calculs de ce bureau, ce qui aurait permis de sauver, à son avis, de précieux mois de travail. Il mentionne qu'il fut difficile de convaincre M. Gérard Niding de la nécessité de résilier le contrat de Régis Trudeau et Associés Inc.

RTA, étant propriétaire, en vertu de son contrat, de ses plans et calculs, a alors exigé de M. Bernard Lamarre, lors d'une réunion en date du 17 mars 1975, deux conditions pour céder ses droits sur ses documents; ces conditions s'appliquaient à ses deux premiers mandats. Il s'agissait de:

la rémunération sur une base per diem de tout le travail effectué; et,

une quittance complète de la part de la Ville.

La Ville ayant accepté ces conditions transmises par le mandataire-coordonnateur, ce dernier dut préparer un projet de transaction qui fut expédié à la Ville le 19 mars 1975. Il est à noter que ce premier projet, toujours selon le témoignage de M. Bernard Lamarre, ne contenait pas la clause litigieuse numéro sept du projet

final, par laquelle la Ville renonçait à tous ses recours en dommages et intérêts.

Il semble que cette clause numéro sept soit apparue lorsque la Ville renvoya au mandataire le projet de transaction corrigé et annoté, ce qui fut suivi d'une rencontre, le 9 avril 1975, entre Me Côté, le mandataire-coordonnateur et M. Charles-Antoine Boileau. La Commission utilise l'expression "il semble" parce que ce document n'a pas pu être déposé en preuve, la Ville ayant invoqué à son sujet le secret professionnel. Effectivement, par la suite, un second projet, identique à la version finale, fut retourné par l'avocate du mandataire-coordonnateur, Me Ginette Pérusse avec l'indication suivante: "le texte des (transactions) a été rendu conforme aux modifications apportées lors de notre rencontre à ce sujet" (pièce 152).

Selon M. Bernard Lamarre, le besoin de sauver de précieux mois en obtenant les plans déjà faits par RTA pour les stationnements Pie-IX et Viau explique les modalités avantageuses de ce règlement. Il aurait été moins rentable, selon lui, de perdre trois ou quatre mois en se privant des plans de RTA et en percevant de son assureur les dommages et intérêts. Le bureau d'ingénieurs qui a remplacé RTA aurait, selon lui, utilisé environ 50% des plans de RTA après y avoir apporté des vérifications et modifications nécessaires.

LE COMITÉ DE CONTRÔLE DES JEUX OLYMPIQUES

Le mandat du Comité

Le Comité conjoint du Gouvernement du Québec et de la ville de Montréal, chargé de la révision et du contrôle des revenus et des dépenses relatifs aux Jeux olympiques de 1976, mieux connu sous le nom de Comité de contrôle des Jeux olympiques (CCJO), fut créé le 21 mars 1973 par l'arrêté en conseil 894-73 (pièce 18). Ce Comité était composé de cinq membres dont trois nommés par le Gouvernement du Québec, MM. les sous-ministres Fernand Lalonde, Roger T. Trudeau et Guy Langlois et deux, nommés par la ville de Montréal, MM. Paul Dozois et Fernand Alie. Ces gens étaient secondés pour effectuer leurs études, par un petit groupe d'employés permanents dirigés par le secrétaire général, M. Marcel Baril, sous-ministre adjoint du ministère des Transports; faisaient partie principalement de ce secrétariat MM. Denis Lahaie, ingénieur, responsable de la surveillance des investissements en immobilisation, M. Roger Privé, conseiller en organisation, responsable de la surveillance administrative et M. Jean-Guy Sylvain, C.A., responsable de la surveillance budgétaire et financière.

Ce comité avait, aux termes de l'arrêté en conseil, le mandat de "revoir les modalités du budget des Jeux olympiques et de participer au contrôle des revenus, des coûts et des dépenses de la Ville et du Comité organisateur des Jeux (COJO), de même que de soumettre des rapports et de faire toutes observations et recommandations

jugées à propos au Gouvernement, à la Ville et au COJO".

L'arrêté en conseil stipulait également que le Comité aurait "accès à toutes les informations requises à ces fins et qu'aucune dépense ne serait engagée sans lui avoir été soumise au préalable..."

Les circonstances ayant contribué à la formation du CCJO ont leur origine dans l'engagement pris, le 31 janvier 1973, par le Gouvernement du Québec, suite aux demandes du Gouvernement du Canada (pièce 60), de ne point réclamer de contribution de la part de ce dernier dans l'éventualité d'un déficit des Jeux olympiques. Lors de l'envoi au maire Drapeau d'une copie de sa lettre à cet effet, le premier ministre Bourassa en profitait pour rappeler au Maire que:

"Comme nous sommes précédemment convenus, les autorités de la ville de Montréal et celles du COJO accepteront que des représentants du Gouvernement québécois puissent revoir les modalités du budget des Jeux olympiques et participer au contrôle des coûts et des dépenses en ayant accès à toutes les informations requises à ces fins. Un comité conjoint, composé de représentants du Gouvernement québécois et de la ville de Montréal, devra être formé à ces fins." (pièce 97)

Dès leur première réunion (pièce 91), les membres du CCJO firent les constatations suivantes sur les limites de leur mandat:

- l'entente tripartite créant le Comité ne lui confère aucune existence légale et aucun pouvoir de coercition pour rendre ses recommandations exécutoires;
- sa supervision s'applique à deux organismes autonomes qui peuvent donc dépenser des montants supérieurs à ceux approuvés par le Comité;
- son rôle, en conséquence de ce qui précède, se limite à des observations et recommandations.

Témoignant devant la Commission, le président du Comité, Me Fernand Lalonde, reconnaît que l'efficacité du CCJO dépendait entièrement de la bonne volonté de la ville de Montréal et du COJO et que son autorité n'était guère que morale.

L'action du CCJO

Au début du mois de mai 1973, le CCJO, par l'intermédiaire de l'ingénieur Denis Lahaie, réclama (pièce 98) au directeur de la DPO, M. Claude Phaneuf, quatre documents qu'il jugeait essentiels à la fonction de contrôle du CCJO, soit:

- le programme des besoins nécessaires à la tenue des Jeux olympiques;
- le plan d'ensemble des installations olympiques correspondant à ce programme;
- le cheminement critique pour la réalisation du plan d'ensemble et;

- le budget détaillé des constructions ainsi que le système de contrôle du coût envisagé.

Selon le témoignage de M. Lahaie devant la Commission, le CCJO dut se rendre à l'évidence qu'aucun de ces documents n'existait à cette époque, ce que le témoin qualifia de tout à fait anormal.

Le 15 juin 1973, le CCJO, dans un premier rapport rédigé par son Président et adressé au secrétaire général du Conseil exécutif, Me Julien Chouinard (pièce 123), constate qu'il lui a été impossible d'avoir accès aux documents précédemment mentionnés. Il ajoute que seul M. Taillibert "posséderait les éléments nécessaires au comité pour bien remplir son rôle" et émet la crainte de ne pouvoir accomplir un travail utile "s'il n'est informé que lorsqu'il est trop tard pour remettre en question le programme, le concept et les autres étapes de l'immobilisation".

Malgré ses interventions multiples et de tous genres auprès de l'administration municipale et de ses fonctionnaires, dont font foi le volumineux échange de correspondance déposé en preuve (pièces 98 et 138) ainsi que les procès-verbaux de ses quelque 60 réunions (pièce 91), le CCJO n'obtint jamais certains de ces renseignements. Dans d'autres cas il les reçut trop tard pour pouvoir exercer sa fonction de contrôle. Par exemple, selon les témoignages de MM. Lalonde et Lahaie, dans le cas du Parc olympique, le plan d'ensemble, le budget détaillé et le cheminement critique ne parvinrent au CCJO qu'après l'arrivée du mandataire-coordonnateur à

l'automne 1974, soit un an et demi après la première demande de cet organisme à la Ville. Quant aux documents nécessaires au contrôle budgétaire, M. Sylvain dit que le CCJO n'a jamais pu obtenir de la Ville une distribution systématique des documents financiers; à plusieurs reprises il a dû se rendre lui-même aux archives de la Ville pour prendre connaissance de documents essentiels à son travail parce que celle-ci retardait toujours la transmission de documents. La plupart du temps, ajoutait-il, les rapports étaient reçus si tardivement qu'ils n'avaient plus de "signification" lorsqu'ils leur parvenaient.

Il n'est pas sans intérêt, pour bien comprendre la situation qui pouvait exister à cette époque, de citer quelques passages d'une lettre que M. Lahaie adressa le 6 septembre 1973 au Secrétaire général du CCJO (pièce 98). Mentionnant que le CCJO avait toujours eu des difficultés à obtenir des renseignements significatifs sur les projets de construction nécessaires aux Jeux olympiques, M. Lahaie écrivait:

"J'ai acquis la conviction, ces jours derniers, que ces difficultés ne résultent pas d'un souci exagéré de prudence ou encore d'une conspiration bien orchestrée de silence, mais plutôt de l'inexistence d'une quantité importante de renseignements qui permettraient aux divers services municipaux d'entreprendre des études dont on pourrait éventuellement nous transmettre les résultats en terme de travaux à faire, de budget et de calendrier.

Cette situation résulte d'un optimisme exagéré des autorités municipales dans la possibilité d'exécuter tous ces travaux dans des temps re-

cords; elle résulte aussi d'un manque de communication au niveau des études entre le COJO et divers services municipaux.

Ce manque de communication se fait sentir non seulement entre la Ville et le COJO mais aussi entre la Ville et ses consultants.

Ainsi, sur tout projet, le propriétaire, l'architecte et les autres consultants se réunissent régulièrement suivant un calendrier préparé à l'avance à tous les mois, ou à toutes les semaines, suivant l'importance du projet, où toutes les questions, les réponses et les décisions sont consignées dans un procès-verbal officiel. (sic). A date, il n'existe rien de tel à la Ville.

A cause de ces problèmes, et aussi à cause de cette satisfaction complaisante, je me permets de lancer un cri d'alarme, et de recommander que soit nommé dans le meilleur délai, un grand coordinateur (Churchill pour l'Expo) qui saurait presser les décisions et les travaux avec une équipe de contrôle qui établirait et tiendrait à jour le calendrier des décisions des études et de toutes les autres activités."

Le 12 octobre 1973, dans un second rapport au Secrétaire général du Conseil exécutif (pièce 133), le CCJO lance un avertissement très sérieux. Toutes ses demandes adressées à la Ville concernant le plan directeur, le cheminement critique, le budget détaillé et l'organigramme de l'organisation administrative de la Ville pour le projet olympique se sont avérées vaines et celle-ci, "à trois ans des Jeux olympiques, n'a pas encore mis sur pied l'organisation nécessaire à la réalisation des installations". Le CCJO prévient le Gouvernement du Québec:

- que la situation approche le point critique;
- que le maire de Montréal ne peut remplir efficacement le rôle de directeur de projet;
- qu'il faut de toute urgence mettre sur pied, sous la direction d'un ingénieur doté d'une vaste expérience, une équipe de spécialistes en gestion de la construction et enfin,
- que cette équipe, bien que sous la responsabilité immédiate du comité exécutif de la Ville, ait pleine autorité sur tout le personnel impliqué dans la conception et la réalisation des installations.

Ces recommandations se concrétisèrent neuf mois plus tard par la nomination, le 16 juillet 1974, du mandataire-coordonnateur, la firme Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés Inc. (LVLV) (pièce 651), non sans de multiples relances du CCJO et d'incessantes tergiversations de l'administration municipale.

Le CCJO fut moins heureux en ce qui concerne ses démarches pour établir des directives qui auraient lié la Ville sur le plan du contrôle budgétaire. Sous la pression du CCJO, le Gouvernement adopta, le 8 décembre 1974, l'arrêté en conseil 4598-74 (pièce 101) qui permettait au CCJO d'établir des règlements de contrôle des dépenses, sujets à l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil et du comité exécutif de la ville de Montréal. Bien que cette procédure de contrôle ait été élaborée conjointement avec la Ville (pièce 138) et ait

été approuvée par le lieutenant-gouverneur en conseil le 30 avril 1975 (arrêté en conseil 1783-75) (pièce 102), elle ne fut jamais acceptée par les autorités municipales.

Ce geste de la ville de Montréal ne fut pas étranger au départ, le 19 août 1975, du secrétaire général du CCJO, M. Marcel Baril, sous-ministre aux Transports. Celui-ci dit dans son témoignage devant la Commission que son travail, dans ces conditions, devenait de "moins en moins utile".

Cette assertion trouve un écho dans les procès-verbaux du CCJO qui démontrent que cet organisme cessa de siéger activement le 22 août 1975, peu de temps après la formation du Comité de réalisation, formé de MM. Fernand Lalonde, Claude Rouleau, Gérard Niding et Jean Drapeau.

Le 11 novembre 1975, en un dernier recours, quatre des cinq membres du CCJO (M. Fernand Alie s'étant abstenu) envoyèrent une lettre adressée conjointement au Secrétaire général du Conseil exécutif et au comité exécutif de la ville de Montréal (pièce 136). Il y réclamaient, devant le danger que les installations du Parc olympique ne soient prêtes à temps pour les Jeux ainsi que devant l'éventualité d'un déficit d'environ \$600 millions, que le Parc olympique soit pris en charge par une nouvelle organisation administrative dotée d'une autorité complète. Neuf jours plus tard, la RIO fut créée par le Gouvernement et prit la direction des opérations au Parc olympique.

L'attitude de la ville de Montréal

Lors de son témoignage, le Président du CCJO indique à la Commission, dans des termes d'une grande civilité mais sans équivoque possible, que l'administration municipale et notamment le maire Drapeau, malgré une attitude extérieure de constante disponibilité, n'ont pas véritablement collaboré avec le CCJO et que ceci explique le peu de "succès" qu'ont connu les recommandations de cet organisme.

Dans la lettre du 11 novembre 1975 (pièce 136) réclamant l'intervention gouvernementale, le CCJO utilisa l'expression "sabotage" pour désigner l'attitude de la Ville à l'égard des directives de contrôle budgétaire approuvées par le Gouvernement. Lors de son témoignage, M. Lalonde explique que cette procédure avait été "littéralement négociée avec la Ville" et qu'elle avait été, à la demande de ses représentants, modifiée à plusieurs reprises. Commentant le refus ultime de la Ville d'appliquer cette procédure, M. Lalonde dit qu'il se demande, en rétrospective, si celle-ci n'a pas fait "marcher" son organisme.

La Commission, pour sa part, observe que dans certains cas la Ville a retardé la diffusion de l'information et dans d'autres l'a tout simplement cachée au CCJO. A titre d'exemple la Commission mentionne les trois cas suivants:

Le 8 juin 1973, à sa huitième réunion (pièce 91), le comité qui avait convenu dès la mi-mai avec les gens de la ville de Montréal d'une rencontre avec M. Taillibert dès sa prochaine venue à Montréal (pièce 98 - lettres des 18 et 30 mai) constata que celui-ci, malgré un séjour de deux semaines à Montréal, était reparti sans en avoir rencontré les membres. Le maire Drapeau reconnut lui-même ces faits à la réunion du 6 juillet du CCJO (pièce 98) et en imputa le blâme à un fonctionnaire municipal;

Lors d'une réunion tenue les 2 et 3 août 1973 à laquelle étaient présents MM. Jean Drapeau, Roger Taillibert, Claude Phaneuf, André Daoust et des membres du CCJO, les représentants de la Ville n'ont pas divulgué aux représentants du CCJO le fait que le Vélodrome qui venait de faire l'objet de l'appel d'offres, était différent de celui qui avait été estimé à \$15 millions en octobre 1972. Or, le but de cette réunion était d'expliquer aux représentants du CCJO, au lendemain de l'ouverture des soumissions du Vélodrome, pourquoi le coût de celui-ci était passé à \$23 millions. Les interlocuteurs de la Ville en donnèrent alors les raisons suivantes: l'inflation, la nouveauté de la technique et les courtes échéances. La véritable raison ne devait jamais être révélée au CCJO, comme en témoigne M. Lahaie qui dit l'apprendre pour la première fois lors des audiences de la Commission.

La Ville, bien que possédant dès le début de 1974 des estimations de ses divers ingénieurs-conseils sur la structure, la mécanique, l'électricité et la finition architecturale du complexe Stade-Mât-Piscines (pièces 640 à 644), lesquelles montraient un coût du Complexe largement supérieur au budget d'octobre 1972 (près du triple, selon M. Duncan Robb), en a tenu le CCJO dans l'ignorance, selon les témoignages de MM. Fernand Lalonde et Denis Lahaie. Ces personnes ont déclaré à la Commission, lors de leur témoignage au mois d'avril 1978, prendre connaissance pour la première fois de l'existence de ces estimations.

L'ANALYSE DES EXPERTS DE LA COMMISSION

Les étapes de la réalisation d'un projet

Les différents événements qui ont marqué la période pré-construction du Parc olympique ont été exposés dans les pages précédentes. La gestion de cette période a été commentée par l'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, de la firme Both, Belle et Robb Limitée (BBRL), lors de son témoignage devant la Commission.

Monsieur Robb, diplômé en génie civil de l'Université d'Edimbourg en 1960, a exercé sa profession au sein d'importantes firmes d'ingénierie européennes comme Ove et Arup et Taylor Woodrow au sein desquelles il a eu l'occasion de se familiariser avec les techniques de la précontrainte et de la préfabrication. Spécialiste en

gestion de projets, ses expertises en évaluation de réclamation l'amènent constamment à rechercher les causes fondamentales d'augmentation des coûts dans les projets de construction. Etabli au Canada depuis 1966, il fait couramment des expertises à l'extérieur du pays, aux Etats-Unis, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

Selon M. Robb, la réalisation d'un projet de construction implique cinq étapes tout à fait normales - voire essentielles - que l'on doit suivre si l'on veut exercer une saine gestion du projet et assurer un contrôle efficace du coût. En s'aidant de tableaux complémentaires (pièces 154 et 156), il les décrit de la façon suivante:

La première étape est celle de la définition des besoins. Le propriétaire doit déterminer les principaux paramètres du projet: la nature des ouvrages requis, le budget dont il dispose, les sources de financement et les échéances. C'est à cette étape qu'on nomme le directeur de projet.

La deuxième étape est celle de la conception. Les architectes et/ou les ingénieurs doivent fournir au propriétaire, sous forme d'esquisses, une ou plusieurs réponses architecturales aux besoins formulés. La sélection préliminaire d'un de ces projets s'effectue sur la base d'étude sommaire incluant une première estimation du coût.

La troisième étape est celle de la préparation des plans préliminaires. Les architectes et les ingénieurs doi-

vent développer les plans préliminaires du projet choisi. Conjointement avec ceci, les divers spécialistes de l'équipe de gestion du propriétaire exécutent des études plus détaillées sur le coût, la rentabilité, le cheminement critique et les déboursés monétaires. La sélection finale du projet doit s'effectuer en fonction de ces études.

L'étape 4 est celle de la préparation des plans finals d'ingénierie aussi appelés plans de construction. On y raffine le budget de construction et on met sur pied le système de contrôle du coût.

L'étape 5 est celle de la construction. Pendant ~~cette~~ étape, un contrôle constant doit être exercé sur le coût de construction, le calendrier et les changements au projet afin d'identifier toute déviation au programme et d'effectuer aussitôt les réalignements nécessaires au respect de celui-ci.

Ce cheminement, selon M. Robb, n'a rien de complexe et relève tout simplement de la logique et du bon sens; c'est, dit-il, la façon d'agir pour s'assurer d'obtenir les résultats désirés selon les moyens financiers dont on dispose.

L'organisation et la planification durant la pré-construction

La direction du projet

En comparant cette approche classique avec ce qu'ont révélé les études effectuées par sa société pour la période pré-construction, M. Robb constate, au départ, l'absence, pendant toute cette période, d'un groupe de gestion mené par un directeur d'expérience. Ce n'est pas avant 1973 que la division du Parc olympique fut créée sous la direction de l'ingénieur Claude Phaneuf. Cet organisme, constitué de quelques fonctionnaires municipaux, n'avait pas à sa disposition, au dire du témoin, les ressources suffisantes pour diriger un projet de cette envergure et son directeur était dépourvu de toute autorité. Selon lui, le maire de Montréal, par-delà la DPO et même, possiblement, par-delà le mandataire-coordonnateur (engagé en août 1974), exerça les fonctions de directeur de projet.

L'absence d'un personnage-clé expérimenté pour la réalisation de grands projets de construction et doté d'une autorité sur tous les participants lui permettant d'exiger le respect des échéances et d'ordonner la suppression d'éléments entraînant des dépassements du budget, constitue, d'après M. Robb, le point de départ et l'une des causes fondamentales de l'augmentation du coût des Jeux olympiques. Il ajoute que le coût de cette absence de leadership, bien qu'impossible à chiffrer, doit être considéré comme très important.

L'absence de direction a entraîné les principales lacunes de la période pré-construction. Cela explique, selon M. Robb, l'absence complète d'activité pendant la première année suivant l'obtention des Jeux. Cette année irrémédiablement perdue hypothéqua lourdement la réalisation des installations.

C'est à l'absence de direction, également, que M. Robb attribue le manque remarquable de coordination des différentes ressources mises à contribution pour l'exécution du projet: l'architecte travaille en France, les différents services de la ville de Montréal et les ingénieurs-conseils sont canadiens. A titre d'exemple, il citera le cas de M. Phaneuf confectionnant, à la demande du Maire, en octobre 1972, l'estimation budgétaire sans les plans de l'architecte et celui des experts du Laboratoire de la Ville effectuant des sondages du sous-sol du Parc olympique dans l'ignorance du type de structure qui devait y être érigée.

Par ailleurs, M. Robb considère que l'absence d'une personne-clé, compétente dans les questions de design, de coût, d'échéance et dans les problèmes inhérents à un type de conception inédit, a rendu possible le choix intégral et si tardif de la conception architecturale de M. Roger Taillibert pour le Stade et le Vélodrome, ouvrages qu'il considère parmi les plus complexes au monde.

La planification

Quant à la planification, comme il est indiqué dans un chapitre précédent qui traite du "programme d'exécution", M. Robb déclare à la Commission n'avoir trouvé, préalablement à la construction, en guise de calendrier, que deux ou trois "bar charts" très sommaires, indiquant le début et la fin des études et de la construction de chaque installation; il n'a trouvé aucune planification détaillée comme un cheminement critique montrant l'interrelation entre chacune des activités.

Les estimations

Au sujet de l'absence d'estimation véritable des installations avant leur sélection, mise en preuve par le témoin Carlo Belle dans le chapitre précédent traitant de ce sujet, M. Robb indique que cette situation a été causée par le vide au niveau de la direction; c'est ainsi que les ingénieurs, au lieu de travailler, comme c'est la coutume, de concert avec l'architecte avant la sélection finale du projet, ce qui aurait sans doute fait ressortir les difficultés et le coût élevé de l'ouvrage, ont été placés devant le fait accompli et ont dû préparer des plans de construction d'édifices dont la conception était définitivement arrêtée.

Compte tenu de l'incertitude politique et de la lenteur du processus législatif inhérentes aux moyens d'autofi-

nancement envisagés, M. Robb s'est étonné du retard de l'administration municipale à formuler ses demandes au Gouvernement du Canada. Ces moyens de financement suscitant des difficultés particulières, il aurait fallu, selon lui, dès le départ, un effort particulier concentré sur cette activité et, de plus, rechercher des sources de financement intérimaires pour défrayer le coût des activités préalables aux premières entrées de fonds découlant de ces programmes.

Comme le mentionne le chapitre traitant du financement, M. Robb se déclare incapable de comprendre l'attitude de la ville de Montréal, qui, par la voix du maire Drapeau, a déclaré à la Commission que le "point zéro" pour faire démarrer le dossier olympique correspondait au moment de l'adoption des lois d'autofinancement ou à celui d'une assurance raisonnable à cet effet. Ce "point zéro", selon lui, ne peut être que la date d'octroi des Jeux. Il estime qu'une ville de l'importance de Montréal qui demande à présenter les Jeux olympiques, doit être disposée à investir au cours des deux premières années les quelque deux ou trois millions de dollars nécessaires pour financer les études préliminaires dans l'attente des lois assurant le financement définitif. Agir autrement, dit-il, risque de créer une situation susceptible d'entraîner plus tard une augmentation du coût de plusieurs fois l'investissement intérimaire.

Le contrôle du coût

L'expert de la Commission, enfin, n'a constaté l'existence d'aucune estimation détaillée préalable au début

de la construction pas plus qu'aucun système de surveillance du coût. Il ajoute que le système de comptabilité standard des organismes publics n'est pas conçu en fonction de donner ponctuellement et rapidement à un directeur de projet des informations à jour sur les tendances de coût du projet. Un système para-comptable est indispensable à cet effet et ce n'est que plusieurs mois après le début de la construction, ajoute-t-il, qu'on vit les premières tentatives d'instauration d'un tel système.

Monsieur Robb conclut son témoignage en disant que tous les germes des accroissements de coût ont été semés au cours de la période antérieure à la construction.

LE VÉLODROME

INTRODUCTION

La section du rapport traitant de la pré-construction décrit les activités et les événements qui ont précédé la construction proprement dite du Vélodrome. Les quelques paragraphes qui suivent en rapportent la substance.

Le Vélodrome olympique devait originellement être prêt pour le mois d'août 1974, afin d'accueillir la présentation des Championnats du monde de cyclisme. En effet, on avait octroyé à la ville de Montréal la présentation de ces compétitions. Cela s'était décidé à Genève, le 26 novembre 1971, lors du congrès de l'Union cycliste internationale (pièce 63).

Cependant, l'appel d'offres pour la construction du gros oeuvre du Vélodrome ne fut lancé que le 29 juin 1973, 13 mois seulement avant la tenue des compétitions (pièce 164).

L'architecte-conseil de l'ouvrage, M. Roger Taillibert, n'a été engagé que le 24 avril 1973 (pièce 51) et on ne retint pas les services des ingénieurs en structure avant le début du mois de mai 1973. Selon le témoignage même de l'architecte Roger Taillibert, son avant-projet détaillé du Vélodrome ne fut prêt pour transmission aux ingénieurs qu'à la mi-mai 1973. Ces derniers ne

disposaient donc de très peu de temps pour préparer le dossier de l'appel d'offres qui, originellement, selon le désir de M. Taillibert, devait être lancé dans les trois semaines suivantes (pièce 164). L'ouverture des soumissions eut lieu le 30 juillet 1973 et les travaux débutèrent vers le 24 août, à la signature du contrat entre la ville de Montréal et l'entreprise Charles Duranceau Limitée (CDL) (pièce 165). Il restait alors 11 mois pour construire un bâtiment dont les plans n'avaient pas encore été préparés et qui était unanimement considéré par les gens du métier qui ont témoigné devant la Commission, comme l'une des structures les plus complexes au monde. Dans les faits et malgré des efforts extraordinaires pour tenter de terminer cet ouvrage pour le mois d'août 1974, ce bâtiment fut tout juste terminé à temps pour la présentation des Jeux olympiques de 1976.

L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT

L'expertise générale

La Commission a confié au bureau d'experts-conseils Both Belle Robb Limitée la mission de déterminer les principales causes d'augmentation du coût du Vélodrome. A cause du grand nombre de contrats (près de 80) et des contraintes de temps et d'argent inhérentes au travail de la Commission, les experts reçurent également instruction, les principales sources d'écart étant dégagées, de ne concentrer leurs études que sur les contrats révélant les écarts plus substantiels.

L'établissement de l'écart

Le tableau de la page suivante intitulé "Vélodrome - Écart entre les prévisions et le coût final", extrait du tableau de l'expert-comptable de la Commission Ernst et Ernst (pièce 20), indique un écart de \$57 708 000 entre la prévision initiale de \$16 812 000 au budget d'octobre 1972 et le coût de \$74 520 000 à la fin des Jeux.

La provenance de l'écart

Le tableau suivant intitulé "Vélodrome - Provenance de l'écart" (tiré de la pièce 163) montre que la majeure partie des coûts additionnels, soit 70% de ceux-ci, provient du gros oeuvre. Sur un coût additionnel total de \$57,7 millions, l'écart pour cette partie des travaux est en effet de \$40,6 millions par rapport à \$10,1 millions pour les corps d'état secondaires.

Par gros oeuvre, il faut comprendre les travaux relatifs à la charpente et aux fondations de l'édifice. Les corps d'état secondaires désignent tous les autres travaux comme, par exemple, la plomberie, l'électricité, la piste cycliste et les travaux de finition.

Le tableau suivant intitulé "Vélodrome - Ventilation de l'écart" (tiré de la pièce 163) donne les principales sources de l'écart général montré au tableau précédent.

VÉLODROME

ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE COÛT FINAL

<u>Coût final</u> <u>octobre 1976</u>	<u>Prévision</u> <u>budgétaire</u> <u>octobre 1972</u>	<u>Écart</u>	<u>Facteur d'ac-</u> <u>croissement</u>
\$74 520 000	\$16 812 000	\$57 708 000	4,4

(Tableau extrait de la pièce 20)

VÉLODROME

PROVENANCE DE L'ÉCART

(\$ millions)

	Coût final <u>octobre 1976</u>	Prévision budgétaire <u>octobre 1972</u>	<u>Écart</u>	% de <u>l'écart</u>
Études, Surveillance, Financement	\$10,1	\$ 3,1	\$ 7,0	12,1%
Corps d'état secondaires	15,3	5,2	10,1	17,5%
Gros oeuvre	49,1	8,5	40,6	70,4%
	—	—	—	—
TOTAL	<u>\$74,5</u>	<u>\$16,8</u>	<u>\$57,7</u>	<u>100%</u>

(Tableau extrait de la pièce 163)

VÉLODROME

VENTILATION DE L'ÉCART

(\$ millions)

Coûts
additionnels

Études, Surveillance, Financement

Études et surveillance	\$2,8	
Frais de financement	<u>4,2</u>	\$ 7,0

Corps d'état secondaires

Imprécision	5,2	
Travaux additionnels	2,9	
Changements et imprévus	<u>2,0</u>	10,1

Gros oeuvre

Imprécision	3,8
-------------	-----

Changements imprévus

Fondations	7,5
Fabrication des voussoirs	2,2
Montage des voussoirs	1,3
Résilles Y	1,4
Naissance d'arc	3,4
Étalements	1,1
Décintrement	0,9
Acier d'armature	1,2
Divers	0,6
Accélération des travaux	7,5

Contrats en régie (après février 1975)

Travaux imprévus	4,9
Frais généraux	2,2
Divers	<u>2,6</u>

40,6

Écart total

\$57,7

(Tableau extrait de la pièce 163)

Pour ce qui est du premier poste de ce tableau, "Études, Surveillance et Financement", les "frais de financement" comptent pour 60% de l'écart de \$7 millions; selon le témoignage de l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, cet article n'apparaissait pas aux prévisions budgétaires d'octobre 1972. Ceci laisse donc un coût additionnel de \$2,8 millions pour les études d'architecture et d'ingénierie y compris les honoraires non prévus des experts-conseils américains pour les importants problèmes de fondations du Vélodrome. L'expert de la Commission, M. Duncan Robb, qualifie ce coût de raisonnable pour un ouvrage de cette nature.

Au poste "corps d'état secondaires", les imprécisions, dont la somme atteint la moitié de l'écart, se rapportent, selon le témoignage de M. Robb, à l'absence en octobre 1972 de définition suffisante des concepts, laquelle absence est attribuable au peu d'avancement des plans d'architecture. Il s'agit, en somme, selon le témoin Robb, de travaux prévus mais dont l'évaluation ne reposait sur aucune donnée précise. A titre d'exemple, M. Robb cite le cas des lanterneaux (les coupoles d'éclairage en plastique de la toiture) évalués, en 1972, à \$400 000 et qui ont fait l'objet d'un contrat de \$2,3 millions. Le témoin précise également que les "travaux additionnels" représentent des travaux non envisagés lors de la prévision budgétaire de 1972, notamment la climatisation (\$1,2 million), la patinoire (\$400 000) et le tunnel conduisant au métro (\$1,3 million). Enfin, les "changements et imprévus" au montant de \$2 millions regroupent l'augmentation résultant de la réalisation de chacun des contrats des corps d'état se-

condaires; en d'autres mots, il s'agit de la différence entre les montants pour lesquels les contrats furent octroyés et leur coût de réalisation.

Il sera question plus loin du détail du coût additionnel de \$40,6 millions pour le gros oeuvre.

La concentration des études sur le gros oeuvre

Comme on peut le constater dans les pages qui précèdent, 70% de l'augmentation du coût du Vélodrome provient de sa charpente. En ce qui concerne les corps d'état secondaires, l'étude démontre que plus de 80% de l'écart de \$10 millions provient du manque de développement des plans à l'époque des prévisions budgétaires d'octobre 1972 ainsi que de travaux non envisagés à cette époque, ce qui laisse une augmentation de \$2 millions imputable à l'exécution proprement dite des contrats. Quant à l'octroi de ces contrats, une étude sommaire des experts-conseils de la Commission (pièce 187) et le témoignage de M. Duncan Robb ne démontrent rien d'anormal dans la procédure suivie; dans tous les cas, les contrats furent octroyés au plus bas soumissionnaire et dans certains cas à un prix inférieur à celui de la soumission, ce qui indique qu'une négociation est intervenue après l'ouverture des soumissions pour faire baisser le plus bas soumissionnaire.

Pour ces raisons, la Commission n'a pas jugé nécessaire de pousser plus loin l'étude des corps d'état secondai-

res et a décidé de faire porter tout son effort sur l'étude du gros oeuvre.

LE GROS OEUVRE

La description et les caractéristiques techniques

Les renseignements qui suivent sont tirés des témoignages de l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, et de M. Raymond Cyr, ingénieur à la division du Parc olympique.

Le Vélodrome olympique constitue une oeuvre architecturale unique. Comme on peut le voir à la planche de la page suivante qui en donne une vue de profil, ce bâtiment consiste en une voûte, en forme de coque, dont les quatre extrémités viennent s'appuyer sur des butées massives en béton, ancrées dans le roc au moyen de tirants. Les arcs qui forment cette voûte franchissent 187 mètres au sol sans point d'appui intermédiaire. La coque est considérée comme l'une des plus longues structures autostables au monde.

La planche suivante représente la voûte du Vélodrome vue à vol d'oiseau. Le périmètre de cette voûte est délimité par deux grands arcs appelés arcs de rive (1W et 1Y) et deux plus petits arcs (3W et 3Y). A l'intérieur de ce périmètre, on retrouve quatre autres grands arcs,

VUES DE PROFIL DU VÉLODROME

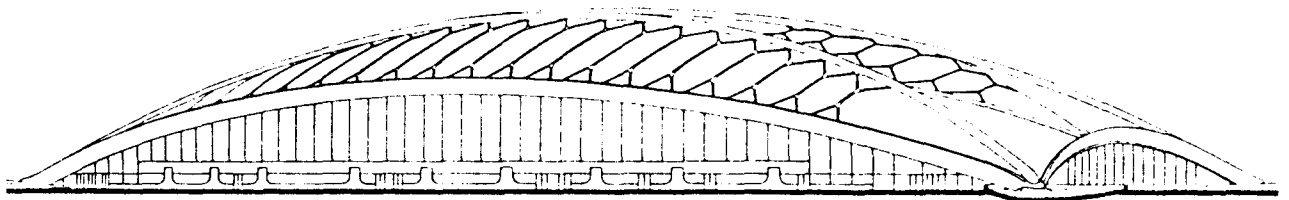
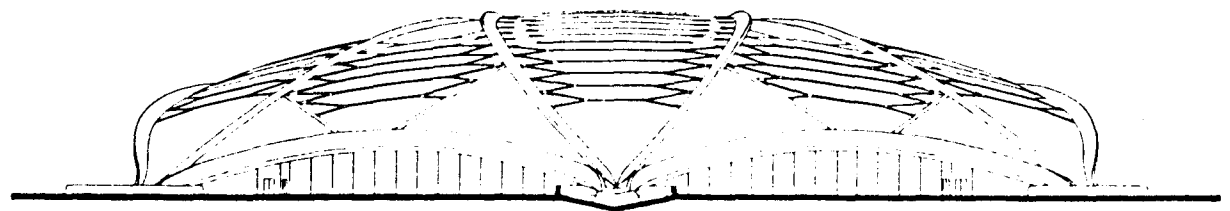


Illustration extraite de l'ouvrage de M. Roger Taillibert
sur le Parc olympique.

VUE À VOL D'OISEAU DU VÉLODROME

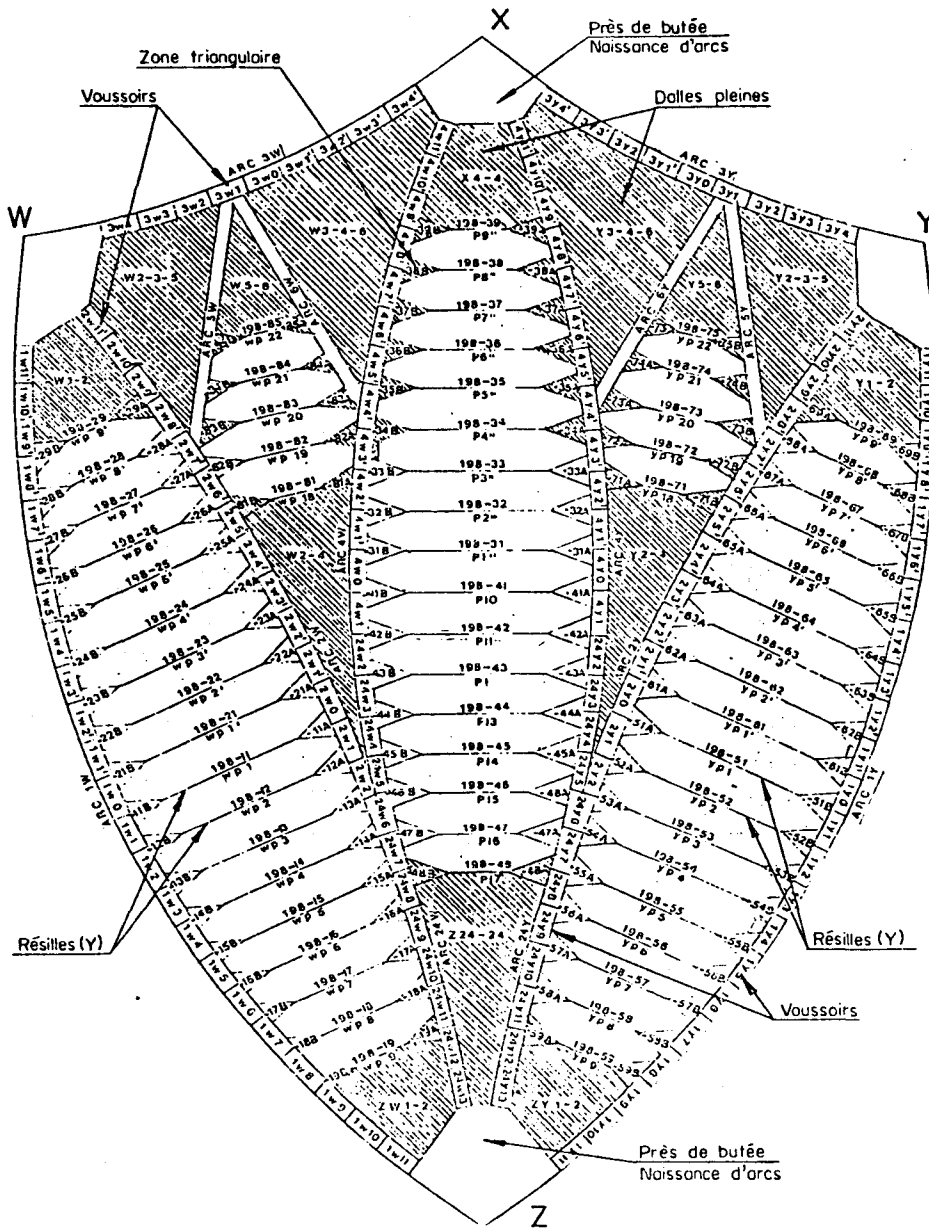


Illustration extraite des dossiers de l'entreprise Charles Duranceau Limitée.

(2W, 2Y, 4W, 4Y). Les arcs 2 et 4 se rencontrent à l'approche de la butée "Z" et se fondent en un arc unique appelé arc 24. Tous ces arcs concentrent les efforts de la toiture sur les quatre butées W, Y, X et Z qui reçoivent des poussées variant de 8 000 à 27 000 tonnes.

Les arcs sont rattachés entre eux par des dalles en béton (zones hachurées) et des poutres transversales dont les extrémités se terminent en forme d'Y, ce qui leur a valu le nom de poutres Y.

La structure en béton précontraint fait largement appel à la préfabrication. Ainsi, les arcs réalisés à partir de quelque 150 voussoirs préfabriqués furent assemblés dans l'espace au moyen de câbles de postcontrainte; les poutres Y, également préfabriquées, ont été assemblées de la même façon. Ces pièces ont chacune leur géométrie et certaines pèsent plus de 80 tonnes. Les autres parties de l'ouvrage ont été coulées sur place et sont reliées à l'ensemble par la postcontrainte.

Les ouvertures de la résille formée par les poutres Y sont fermées par des lanterneaux en matière plastique translucide qui permettent un éclairage naturel de la piste. Les murs extérieurs, qui n'ont aucune fonction structurale, sont en verre. La réalisation de cette structure très particulière exigeait de commencer, pour ainsi dire, par le toit. Il fallait donc en premier lieu dresser des échafaudages, appelés étaielements, pour supporter cette structure qui se construisait dans l'espace. Pour les arcs, par exemple, les étaielements en re-

produisaient le tracé, de telle sorte qu'on pouvait y déposer les différents voussoirs de béton qui les constituaient; au fur et à mesure du montage, ces voussoirs étaient liés par la postcontrainte.

Lorsque la voûte du Vélodrome fut réalisée, il restait à en transférer le poids des étalements aux quatre butées. Cette opération, appelée décintrement, consiste à exercer, au moyen de puissants vérins hydrauliques encastrés dans la surface des butées, une poussée sur les arcs de façon à contracter légèrement toute la voûte. Les étalements ainsi libérés peuvent être enlevés et la structure repose désormais sur ses propres points d'appui. L'envergure de cette opération qui consistait à soulever un poids d'environ 41 000 tonnes était, de l'avis général, inédite sur le plan mondial.

L'évolution et le choix du concept architectural

Deux contraintes majeures influencèrent le concept architectural du Vélodrome. Selon les témoignages de MM. Claude Morin et Maurice Brisebois, respectivement président en 1971 de l'Association cycliste canadienne (ACC) et directeur général du comité organisateur des Championnats mondiaux de cyclisme de 1974 (COCMC), le Comité et la ville de Montréal désiraient une piste de 285 mètres et un bâtiment couvert. Cette dernière exigence avait pour but, selon le maire Jean Drapeau, de favoriser l'utilisation maximale de ce bâtiment. Ces deux exigences se heurtaient au désir de l'Union cycliste internationale (UCI) qui voulait standardiser la lon-

gueur des pistes à 333 mètres ainsi qu'à une vieille tradition de tenir ces compétitions dans une enceinte ouverte. L'accord de l'UCI pour une piste de 285 mètres fut donné à l'époque même de l'attribution des Championnats mondiaux à Montréal, à l'automne 1971 (pièce 152). La seconde exigence dut attendre le congrès suivant de l'UCI et ne fut donc acceptée que le 23 novembre 1972 (pièce 65).

On voit donc que la permission officielle de couvrir le Vélodrome vint après l'estimation de \$16,8 millions contenue au budget de la ville de Montréal, en octobre 1972, laquelle estimation tenait compte d'un Vélodrome couvert, selon le témoignage de M. Claude Phaneuf, ingénieur, co-auteur de ce budget avec M. Roger Taillibert. Il faut noter ici que cependant, selon le témoignage de M. Claude Phaneuf, ing., le Vélodrome, dont la construction fut entreprise en mai 1973 et dont le design devait se révéler si complexe, n'était plus du tout le même que celui dont le budget d'octobre 1972 donnait l'évaluation. L'expert de la Commission, M. Duncan Robb, corrobore ce fait en indiquant que les quantités de matériaux prévues pour le Vélodrome de 1972 étaient inférieures de moitié à celles qui seront requises pour le Vélodrome de 1973. Cependant, les deux principaux responsables du projet à la ville de Montréal, MM. Jean Drapeau et Claude Phaneuf, n'ont pu renseigner la Commission sur la nature et le pourquoi du changement dans le concept de cet édifice. Monsieur Phaneuf n'a vu aucun plan ni aucune esquisse du Vélodrome qu'il a évalué en 1972 et le maire Jean Drapeau n'a vu le Vélodrome olympique pour la première fois qu'à la fin d'avril 1973 au Restaurant

Hélène-de-Champlain, lorsque M. Roger Taillibert en pré-senta les dessins aux représentants de l'UCI. Il a eu connaissance de versions antérieures parce que "il suivait avec intérêt les explorations de Roger Taillibert mais il ne donnait aucune instruction puisque Roger Taillibert les faisait à ses risques".

Il n'y a cependant pas de doute que la conception architecturale du Vélodrome a varié considérablement au cours des années 1972 et 1973. Une communication prononcée par deux collaborateurs de M. Roger Taillibert, l'ingénieur K. Flaga et l'architecte S.J. Bogoria, lors du congrès mondial de l'International Association of Shell and Spacial Structures (IASS) tenu à Montréal en juillet 1976 (pièce 112), démontre, illustrations à l'appui, que le concept architectural ayant vraisemblablement servi à l'estimation d'octobre 1972 était entièrement différent de la solution retenue en 1973, puisque la structure envisagée en 1972 était même soutenue sur tout son pourtour par une série d'éléments de support en béton.

La complexité de l'oeuvre

Ce sujet a déjà été traité dans la partie du rapport touchant la pré-construction mais compte tenu de sa très grande importance dans le cas du Vélodrome, la Commission croit nécessaire d'en répéter les grandes lignes en donnant la substance des témoignages recueillis à ce sujet lors des audiences publiques.

L'expert de la Commission, M. Duncan Robb, ing., déclare qu'il s'agit d'une des structures les plus complexes au monde. Il n'a pas encore vu un édifice dont la conception et l'exécution se soient avérées aussi compliquées.

L'ingénieur Jean-René Lalancette, associé principal de la firme Trudeau, Gascon, Lalancette, mentionne qu'à son avis, il y avait trois formes particulières de complexité, soit au niveau de la conception, de l'exécution et du travail d'ingénierie. Du point de vue conception, la structure est inédite et la charpente inusitée. Le témoin qualifie l'ensemble de trop "osé". La complexité au niveau de l'exécution s'est manifestée en tout premier lieu lors de l'organisation car ces travaux d'un type inédit demandaient des connaissances techniques particulières en matière de construction. Sous l'aspect ingénierie, il est inhabituel que le propriétaire et l'entrepreneur aient chacun leur ingénieur-conseil comme cela a été le cas à l'occasion de la construction du Vélodrome.

Monsieur Claude Phaneuf, ing., surintendant de la division du Parc olympique, est aussi d'opinion que ce projet a posé énormément de problèmes lors de son exécution.

Monsieur Paul Brazeau, gérant du projet du Vélodrome pour la firme Charles Duranceau Limitée, dit que le chantier du Vélodrome n'était pas un chantier ordinaire à cause de sa complexité.

Monsieur Jean Paolucci, ing. spécialiste en préfabrication de Francon Limitée, affirme que même la lecture des plans et la préfabrication des pièces étaient compliquées. La précision exigée au niveau des pièces et de l'armature a été une source additionnelle de soucis. A cause de sa complexité d'exécution, le Vélodrome était impossible à construire dans un délai d'un an. Cette complexité n'était toutefois pas évidente à prime abord. Au fur et à mesure que les travaux progressaient, l'entrepreneur CDL a réalisé l'ampleur des problèmes auxquels il était confronté. Les résilles se sont avérées complexes en elles-mêmes. Au cours de sa carrière, M. Paolucci mentionne qu'il a maintes fois participé à des projets compliqués mais que celui-là battait tous les records. Enfin, ce qui n'arrangeait rien, les pièces étaient différentes les unes des autres et chacune comportait une quantité énorme d'armature toujours disposée différemment, à tel point que c'était devenu une fable pour les ouvriers qui mentionnaient, lorsque deux pièces se ressemblaient le moins, qu'il devait y avoir eu erreur.

Quant à M. François Vézina, ingénieur pour CDL, il déclare qu'il n'avait jusqu'à ce jour jamais pris connaissance ni participé à un projet d'une telle complexité. Il est aussi d'avis qu'en définitive, il s'agit du bâtiment le plus complexe qu'il ait vu. Au cours de son témoignage, M. Vézina avance ce qui suit: "J'étais d'avis que c'était une impossibilité physique". Un peu plus tard, il ajoute: "J'ai jamais rien vu d'aussi complexe". "...c'est le bâtiment le plus complexe que j'aie jamais vu!". "Au point de vue complexité d'exécu-

tion... complexité d'étude ... c'est complexe, mais ça se solutionne. Au point de vue exécution, c'est ... une abomination ...".

L'architecte Roger Taillibert est le seul à soutenir que le projet n'était compliqué qu'"au moment de la création des outils-papier qui vont aller à l'usine".

En résumé, la preuve révèle que le Vélodrome était très complexe tant au niveau de la conception, de la préparation des plans que de l'exécution des travaux.

Les estimations

La première estimation du Vélodrome au montant de \$16,8 millions et datée d'octobre 1972 fut préparée conjointement par l'architecte Roger Taillibert et M. Claude Phaneuf, ing.

Selon le témoignage de M. Phaneuf, son rôle dans la préparation de cette estimation n'a consisté qu'à réviser les prix unitaires indiqués par M. Taillibert pour les éléments du gros oeuvre. Comme on a pu le voir précédemment, M. Phaneuf, à ce moment-là, a effectué ce travail sans avoir en main aucun plan du Vélodrome.

Quant au nouveau Vélodrome d'avril 1973, celui qui effectivement sera construit, l'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, n'en a trouvé aucune étude de coût et le maire Jean Drapeau confirme ce témoignage en

disant: "qu'il n'a pas souvenance d'estimation faite sur la dernière version".

Malgré l'important changement dans le concept même du Vélodrome, la Ville jugea à propos de conserver pour cet édifice le coût estimé en octobre 1972 à \$16,8 millions.

La ville de Montréal savait que le Vélodrome que l'on construisait était différent de celui évalué à \$16,8 millions mais elle n'en parla ni au CCJO, tel qu'il ressort du témoignage de MM. Lalonde et Lahaie, ni aux membres de l'Assemblée nationale, lors des commissions parlementaires subséquentes qui avaient pour objet d'informer les élus sur les raisons de l'augmentation fulgurante du coût des installations olympiques.

Lors de la Commission parlementaire de janvier 1975, les prévisions de coût de la Ville pour le Vélodrome furent de \$57 millions (pièce 8). En juillet 1975, lors de la Commission parlementaire suivante, les prévisions de la Ville pour le même édifice atteignaient \$63,7 millions (pièce 86).

Au vu de la preuve élaborée dans la section Pré-construction et de ce qui précède, la Commission observe:

- 1) que tout le développement de la conception architecturale du projet s'est fait hors du contrôle de la Ville;

- 2) que pour la prévision budgétaire de \$16,8 millions de 1972, la Ville s'en était remise entièrement à M. Roger Taillibert dont les services ne furent officiellement retenus que le 24 avril 1973, ses principaux représentants ne pouvant, même aujourd'hui, préciser quel concept de Vélodrome était alors envisagé;
- 3) que l'appel d'offres pour la construction du Vélodrome olympique fut lancé sans aucune étude de coût.

L'appel d'offres

La nature -----

Le 14 mai 1973, M. Roger Taillibert fit parvenir au maire Drapeau, pour la première fois, selon le témoignage de ce dernier, les premiers plans du gros oeuvre du Vélodrome en indiquant: "à mon avis, il faut que dans les trois semaines ce dossier soit prêt à l'appel d'offres" (pièce 88). D'autres envois de sa part ont suivi dans les semaines subséquentes, notamment le 19 juin 1973, l'important dossier de géométrie (pièce 89).

Malgré les objections répétées de ses ingénieurs-conseils, la firme Trudeau, Gascon, Lalancette, qui s'opposaient au lancement de l'appel d'offres dans des délais si courts à cause de l'insuffisance des études d'ingé-

nierie, la ville de Montréal procéda au lancement de l'appel d'offres pour le gros oeuvre le 29 juin 1973 (pièce 165). L'ingénieur Jean-René Lalancette fait état de ces objections devant la Commission et le maire Drapeau, lors de son témoignage, reconnaît ce fait ajoutant que la décision du Comité exécutif fut de lancer l'appel d'offres et de voir quelle serait la réponse des entreprises.

La remise des soumissions, originellement fixée à trois semaines plus tard, soit au 24 juillet, fut reportée au 31 juillet 1973.

Il s'agissait d'un appel d'offres de type mixte. Il prévoyait des prix forfaitaires pour la majorité des travaux indiqués au bordereau de soumission et des prix unitaires pour certains matériaux, notamment l'acier. Le calendrier d'exécution était très serré; la fin des travaux était fixée au 15 juin 1974; le délai maximum entre le début de la préfabrication des voussoirs des arcs et le décintrement était de 18 semaines; il en fallut en réalité 60 (pièce 174).

L'appel d'offres stipulait que l'entreprise devait travailler 16 heures par jour et six jours par semaine. La pénalité pour chaque jour de retard était de 1/20 de 1% du montant global de la soumission ce qui, pour la soumission retenue de Charles Duranceau Limitée au montant de \$12,9 millions, représentait quelque \$6 000 par jour.

Les plans disponibles pour les soumissionnaires

Selon le témoignage de M. Paul Brazeau, gérant du projet du Vélodrome pour la firme Charles Duranceau Limitée, il y avait lors de l'appel d'offres pour le gros oeuvre un total de 112 plans dont 49 plans d'architecture et 63 plans de structure. De ces 63 plans, cinq étaient relatifs à la voûte, la partie la plus importante de l'édifice. Le même témoin affirme qu'à la fin du projet on aura émis un grand total de 1 400 plans. Les 63 plans de structure furent complétés par 569 plans originaux d'ingénierie dont 394 pour la voûte seulement (sans compter un nombre au moins égal de modifications à ces plans).

Avant l'ouverture des soumissions trois addenda complétèrent l'appel d'offres en ajoutant 10 nouveaux plans et plusieurs modifications aux plans originaux. Quatre autres addenda viendront s'ajouter après l'ouverture des soumissions lors de la négociation avec l'entreprise Charles Duranceau Limitée dont l'addenda numéro 5 qui ajoute d'importantes modifications structurales à la voûte (pièce 165).

Témoignant sur les objections de son bureau à lancer l'appel d'offres sitôt après la réception des plans d'architecture, l'ingénieur J.-R. Lalancette dit que si l'on avait procédé au développement des études d'ingénierie avant l'appel d'offres on aurait définitivement eu une meilleure idée du coût réel du Vélodrome et de sa difficulté de construction.

Monsieur Paul Brazeau, de la compagnie Charles Duranceau Limitée, explique que l'écart anormal entre les trois soumissionnaires pour le gros oeuvre du Vélodrome est indicateur du manque d'information dans l'appel d'offres ce qui, selon lui, induisait les entreprises à inclure par mesure de précaution d'importantes marges pour les imprévus. Les trois soumissions reçues pour le Vélodrome furent les suivantes:

Charles Duranceau Limitée	\$12 996 000
Désourdy - Simard-Beaudry et Dumez Canada (entreprise conjointe)	17 482 000
Atlas Construction Limitée	20 882 460

De plus, l'entreprise Désourdy - Simard-Beaudry et Dumez Canada réclamait une année supplémentaire pour terminer l'ouvrage.

Monsieur Brazeau explique à la Commission que la raison pour laquelle son entreprise avait quand même soumissionné dans un contexte insatisfaisant était qu'ils étaient convaincus, vu le peu d'avancement des plans d'ingénierie, qu'il y aurait d'importants travaux additionnels à l'appel d'offres, ce qui permettrait à l'entreprise de ne pas perdre d'argent.

Le délai de construction

La fin des travaux du gros oeuvre du Vélodrome était fixée au 10 juin 1974, ce qui donnait 10 mois et demi, à compter de l'ouverture de l'appel d'offres, pour cons-

truire cet ouvrage et ce délai incluait les études d'ingénierie.

L'ingénieur Jean-René Lalancette lors de son témoignage indique que son bureau considérait le délai comme impossible à respecter et qu'à plusieurs reprises lui et ses associés en ont prévenu les autorités de la ville de Montréal. Cependant, dit-il, après l'appel d'offres, deux entreprises ayant déclaré pouvoir respecter cette échéance, il ne servait plus à rien d'insister et ils ont alors cessé leurs mises en garde.

L'ingénieur-conseil François Vézina, dont les services furent retenus par la firme Charles Duranceau Limitée pour établir les plans des étalements, déclare sans ambage à la Commission qu'il était physiquement impossible de réaliser le Vélodrome en un an et qu'il en a personnellement informé le Maire lors de la signature du contrat le 24 août 1973. La réponse du Maire fut qu'il n'y avait pas de place pour les pessimistes dans ce projet.

L'entreprise Charles Duranceau Limitée elle-même, durant toutes les négociations, selon les dires de M. Paul Brazeau, a indiqué à la Ville que le calendrier de 18 semaines pour réaliser la voûte ainsi que pour la décinturer n'était pas réaliste et qu'il fallait prévoir de 32 à 34 semaines. Les deux calendriers des réalisations remis par l'entreprise, le premier à la fin du mois d'août 1973 après la signature du contrat et le second le 24 septembre de la même année, indiquent un même délai (pièce 169). Si son entreprise en signant le contrat s'est quand même engagée à respecter des délais

qu'elle jugeait impossibles à respecter et qui ne correspondaient aucunement à ses propres calendriers (et cela en dépit de la clause pénale pour chaque jour de retard), c'est, dit-il, qu'elle jugeait qu'il y avait suffisamment de lacunes et d'imprécisions dans l'appel d'offres pour permettre à son entreprise d'échapper à la clause pénale.

C'est donc en dépit de l'opposition unanime des experts locaux que la ville de Montréal entreprit de réaliser le Vélodrome pour le mois d'août 1974.

L'architecte Roger Taillibert, interrogé sur la question par la Commission, maintient lors de son témoignage qu'il était possible de construire le gros oeuvre du Vélodrome en un an, y inclus l'étude d'ingénierie.

La Commission observe cependant que l'étude et la préparation des plans d'ingénierie, à elles seules, ont demandé plus de 12 mois à un rythme accéléré et que la notice technique de décintrement ne fut pas menée à terme avant le mois de décembre 1974, 16 mois après le début des travaux (pièces 164 et 174), le tout sans qu'on ait noté d'arrêt de travail des ingénieurs.

Le contrat de construction

Les clauses principales du contrat

Le contrat pour le gros oeuvre du Vélodrome fut octroyé au plus bas soumissionnaire, la firme Charles Duranceau Limitée (CDL), pour un montant de \$12 309 529 (pièce 165). La soumission originelle de CDL, datée le 31 juillet 1973, était pour une somme de \$12,9 millions (pièce 165). Entre cette date et celle de la signature du contrat par les deux parties, le 24 août, il y eut cependant des négociations intenses. La ville de Montréal tentait de réduire le prix de l'entreprise, le coût du Vélodrome dépassant de \$7 millions la prévision budgétaire de 1972, selon le témoignage du maire Drapeau. Quant à l'entreprise, inquiétée, selon son président M. Charles-Arthur Duranceau, par la complexité de l'ouvrage et le peu d'informations disponibles, elle tenta, sur les avis de ses propres experts-conseils, d'obtenir des engagements fermes de la part de la Ville pour la remise sans délai de renseignements qui étaient essentiels à sa mission. C'est à la suite de ces pourparlers que les addenda 4 à 7 furent émis par la Ville (pièce 165) et que la signature du contrat intervint.

Par ces addenda et notamment par l'addenda 4 qui stipulait, entre autres, la remise à l'entrepreneur au plus tard le 29 août 1973 de "tous les renseignements utiles et nécessaires pour calculer les échafaudages", la Ville prenait des engagements très onéreux qu'il ne lui fut pas possible de respecter. Au sujet de cet addenda 4,

l'ingénieur Lalancette informe la Commission qu'il fut préparé unilatéralement par la Ville sans la participation de son bureau; son bureau ne s'est donc jamais engagé à respecter les dates y mentionnées, considérant plutôt celles-ci comme des dates "objectif". D'autre part, la Ville obtenait la réduction du prix de l'entreprise à \$12,3 millions. Cette réduction résulta, comme en témoigne M. Brazeau, de la suppression des \$500 000 d'"imprévus" contenus à la soumission de l'entreprise.

Le profit de l'entreprise était de \$500 000, soit environ 4% du prix mentionné au contrat. D'après l'expert de la Commission, l'ingénieur Duncan Robb, ce pourcentage de profit doit être considéré comme très bas pour un ouvrage de cette envergure et comportant autant de risques.

L'évolution du contrat

Trois mois après le début des travaux, en novembre 1973, comme le démontre le graphique de la situation financière de l'entreprise concernant son contrat olympique préparé par les experts de la Commission (pièce 186), les travaux supplémentaires furent tellement considérables que le contrat devint largement déficitaire pour l'entreprise.

L'entreprise s'inquiéta parce que le paiement des travaux supplémentaires était sujet, d'après le contrat, à l'interprétation du Directeur du service des Travaux publics. Celui-ci pouvait donc décider que des travaux

considérés par l'entreprise comme additionnels étaient, en réalité, des travaux que celle-ci avait oublié de prévoir dans sa soumission et qui faisaient partie du contrat forfaitaire. De plus, le caractère inédit du Vélodrome plaçait l'entrepreneur dans une position délicate et vulnérable.

Monsieur Charles-Arthur Duranceau témoigne à l'effet qu'il demanda à la ville de Montréal de transformer son contrat forfaitaire en contrat en régie (coût plus honoraires), ce qui lui fut refusé. Il rencontra alors le Maire et lui expliqua que son entreprise courait au désastre financier si la clause pénale et les demandes de paiement supplémentaire pour les travaux additionnels étaient interprétées strictement. Le Maire le rassura alors, dit-il, en lui affirmant que la Ville avait toujours traité ses entreprises de façon juste.

A partir de ce moment, selon M. Duranceau, tous les imprévus et les travaux supplémentaires furent payés à son entreprise au prix coûtant non majoré, bien que de façon non ponctuelle. Ainsi, au cours de l'été 1974, CDL attendait le paiement d'une somme de \$11 millions.

A la suite de démarches entreprises à partir de la seconde moitié de 1974 auprès du mandataire-coordonnateur, la firme Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés Inc. (LVLV), pour renégocier son contrat, M. Charles-Arthur Duranceau dit à la Commission qu'en février 1975, la Ville accéda enfin à sa demande. Une nouvelle entente fut signée laquelle convertissait, à compter du 4 mars 1975, le contrat forfaitaire de l'entreprise en

contrat en régie (pièce 180); tous les travaux exécutés avant cette date devaient, après vérification, être payés à CDL au prix coûtant et les autres travaux devaient être rémunérés sur la base du prix coûtant plus un honoraire fixe. L'expert de la Commission, M. Duncan Robb, dit qu'avant la négociation, l'entreprise Charles Duranceau Limitée avait reçu des paiements de \$33 millions dont \$11 millions sur la base du contrat forfaitaire et \$22 millions à titre de travaux supplémentaires et ce, en considération de dépenses de \$36 millions.

Le coût final du contrat de Charles Duranceau Limitée, comptabilisé au 31 octobre 1976, est de \$49,1 millions, d'après M. Robb, ce qui indique que des travaux d'une valeur de \$16 millions furent réalisés après février 1975 en vertu du nouveau contrat. Selon les derniers chiffres qu'il a vus à l'époque de son témoignage, le 25 octobre 1976, l'entreprise n'avait pas réalisé de profit sur ce contrat compte tenu, notamment, des frais de financement qu'elle dut assumer; cependant, des négociations étaient en cours avec la RIO relativement à une réclamation de l'entreprise d'environ \$700 000.

Monsieur Robb conclut que la conversion, aux trois quarts des travaux, d'un contrat à forfait en contrat en régie, n'est pas chose courante et que, pour cette raison, à la demande de la Commission, son bureau s'est livré à une étude en profondeur dudit contrat. Cette étude, dit-il, n'a pas fait ressortir d'anomalie dans l'exécution de ce contrat. Selon le témoignage de l'expert, l'entreprise s'est montrée très rigoureuse dans sa facturation des travaux supplémentaires et la nouvelle

entente en régie, confirmant en définitive une situation qui existait dans les faits depuis longtemps, n'était dans son opinion que juste et raisonnable pour les deux parties.

L'exécution des travaux

L'organisation de la gestion du projet

La haute responsabilité administrative de la réalisation du Vélodrome olympique relevait de la division du Parc olympique (DPO) et de son surintendant, l'ingénieur Claude Phaneuf. Les ressources à la disposition de la DPO pour le gros oeuvre étaient les suivantes:

- l'architecte-conseil Roger Taillibert élaborait le concept de la structure et des finis architecturaux;
- les ingénieurs-conseils en structure, Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés (TGL), à partir des plans d'architecture, préparaient et émettaient les plans de construction;
- l'entreprise Charles Duranceau Limitée et ses sous-traitants construisaient à partir de ces derniers plans.

Le rôle de la DPO, selon un rapport du directeur M. Phaneuf, était essentiellement de planifier, de coordonner et de diriger les activités des principaux inter-

venants (pièce 178). Dans son témoignage, M. Phaneuf explique à la Commission qu'il n'avait pas été possible à la DPO de jouer ce rôle car l'architecte-conseil Roger Taillibert ne se soumettait à aucun calendrier de remise de plans non plus qu'à aucun contrôle. De plus, selon lui, comme M. Roger Taillibert traitait directement avec les ingénieurs en ce qui concernait la remise de ses plans, ceci empêchait le contrôle par la DPO du travail de ces derniers. Monsieur Roger Taillibert, dit le témoin, contrôlait à toutes fins pratiques le cheminement des études, donc des travaux.

Monsieur Phaneuf ajoute que la planification des travaux de gros oeuvre fut de plus entravée par le court délai originellement donné aux ingénieurs pour réaliser leurs études et leurs plans, ce délai étant insuffisant et les plans étant toujours en retard.

En ce qui concerne la planification, l'ingénieur en chef du Vélodrome, M. Lalancette, déclare à la Commission dans son témoignage qu'il n'existait aucun programme de livraison des plans d'architecture non plus que d'ingénierie et qu'il n'a jamais vu de plan général de cheminement critique montrant les interrelations des diverses activités nécessaires à la réalisation de l'oeuvre. Il ressort du témoignage de M. Claude Phaneuf, ing., que l'activité de contrôle de la division du Parc olympique semble s'être surtout exercée sur les réclamations de l'entrepreneur pour les travaux supplémentaires.

Dans son rapport confidentiel au maire Jean Drapeau, au mois de mai 1974, le Directeur de la DPO concluait à l'impuissance de celle-ci à cause de:

"(...) l'action parallèle de certaines personnes sous la charge exclusive de l'architecte-conseil qui mène présentement l'opération comme bon lui semble, sans cheminement arrêté et à l'aveuglette, vers un résultat plus que douteux et extrêmement coûteux" (pièce 178).

Les plans d'ingénierie

Lorsque les services des ingénieurs-conseils Trudeau, Gascon, Lalancette (TGL) furent retenus par la Ville, ceux-ci, au dire de M. Lalancette, décidèrent immédiatement de rechercher une assistance technique, vu la difficulté du projet et les délais très courts. Etant donné, selon ce témoin, le peu d'expérience des bureaux d'ingénieurs canadiens dans le type de précontrainte du béton utilisé au Vélodrome, ils s'adressèrent à la prestigieuse firme française Europe-Etudes que M. Lalancette connaissait pour y avoir déjà fait un stage au début de sa carrière et qu'il considérait comme l'une des cinq plus grandes firmes au monde dans le domaine de la précontrainte et de la postcontrainte. Europe-Etudes, à qui TGL confia à toutes fins pratiques comme en soustraction la voûte du Vélodrome pour ne conserver principalement que les fondations de l'édifice (pièce 171), avait déjà collaboré à d'importantes réalisations sportives de M. Taillibert à Chamonix et à Deauville.

Comme on a pu le voir précédemment, la construction du Vélodrome fut mise en marche très peu de temps après la remise du projet architectural de M. Roger Taillibert, à cause de l'échéance des Championnats du monde de cyclisme en août 1974. Au dire du surintendant de la DPO, M. Claude Phaneuf, "les plans de l'architecte-conseil nous ont été remis en même temps que l'appel d'offres du gros oeuvre" (pièce 178).

L'appel d'offres préparé par les ingénieurs-conseils comprenait certaines stipulations qui se sont révélées impossibles à respecter. Ainsi, les plans complets de construction des coffrages des voussoirs devaient être remis à l'entreprise lors de la signature du contrat soit le 24 août 1973; d'autres dispositions, notamment celles de l'addenda 4 du 21 août, prévoyaient la remise à l'entreprise de renseignements essentiels à l'érection des étalements pour la fin d'août 1973 (pièce 165).

En pratique, comme en témoigne M. Phaneuf, l'ensemble des plans fut livré en retard parce que les délais donnés par la Ville aux ingénieurs étaient insuffisants. Selon ce témoin, ce n'est pas avant janvier 1974 que les plans commencèrent à arriver en nombre suffisant.

Une étude des experts de la Commission sur les dates d'émission des plans d'ingénierie (pièce 182) corroborée en tous points par le témoignage du gérant du projet du Vélodrome, M. Brazeau, démontre des retards de plusieurs mois sur à peu près tous les plans du gros oeuvre. Dans certains cas extrêmes, par exemple celui des arcs 24, les plans des coffrages remis entre janvier 1974 et

avril 1974 étaient en retard de six mois; les plans des importantes dalles de la voûte furent émis en août 1974, deux semaines avant la tenue des Championnats, et le bétonnage de celles-ci ne fut pas terminé avant la fin de novembre 1974 (pièces 174 et 182). La même étude démontre de plus que des révisions constantes étaient apportées aux plans émis.

Non seulement les plans étaient largement en retard mais ils comportaient également des changements substantiels par rapport aux termes de l'appel d'offres. Ainsi les dalles originellement caissonnées, c'est-à-dire creuses, devinrent des dalles pleines, comme en témoigne M. Lalancette, à la suite des études d'ingénierie qui démontrèrent que c'était essentiel à la stabilité de l'édifice. Cet important changement augmenta considérablement les quantités de béton et d'acier requises ainsi que les frais de main-d'oeuvre. La construction des arcs 24, 5 et 6 subit également d'importants changements ainsi que la méthode de décintrement. Les retards dans la production des plans étaient inévitables, selon l'ingénieur Lalancette, et doivent être imputés à l'extrême complexité de cette structure, complexité qui n'avait pas été complètement perçue au départ parce que l'étude de la structure venait tout juste de débiter lors de l'appel d'offres. Les ingénieurs locaux, MM. Lalancette et Vézina, et les ingénieurs européens de la firme Europe-Etudes (pièce 903) témoignent à l'effet que le Vélodrome était l'ouvrage le plus complexe qu'ils avaient vu, sur le plan du génie.

Selon l'ingénieur François Vézina, la durée des études d'ingénierie pour un ouvrage comme le Vélodrome est d'un an et demi entre la remise du dossier architectural et l'appel d'offres. L'absence de cette étude empêchait, à son avis, toute planification sérieuse des travaux.

A ce stade de la preuve, la Commission observe, d'une part, que les ingénieurs-conseils furent mis au travail six semaines avant l'appel d'offres et que, d'autre part, environ 15 mois de travail très intense furent nécessaires à deux bureaux d'ingénieurs pour compléter les plans du gros oeuvre (pièces 174 et 182).

Les problèmes de fondation

Comme on a pu le voir au chapitre intitulé "La description et les caractéristiques techniques", le Vélodrome repose sur quatre butées, sur lesquelles viennent s'appuyer les arcs de la toiture.

Comme le démontre le tableau chronologique des principales étapes de la construction préparé par les experts de la Commission (pièce 174), la construction des quatre butées prit à elle seule plus de temps que celle de toute la voûte; elle ne fut en effet achevée qu'à la fin du mois de janvier 1975 permettant alors l'opération d'écintrement, quelques jours après, le 7 février 1975.

L'expert de la Commission, l'ingénieur Sylvio Gallizzi, de la firme Both Belle Robb Limitée, explique, lors de son témoignage, que la construction des butées fut re-

tardée à cause des importants travaux de consolidation du massif rocheux sous-jacent rendus nécessaires par la friabilité du rocher et l'existence d'importantes failles verticales dans celui-ci. Il a comparé la formation de ce rocher à une série de piles de livres sans lien entre eux; un tel rocher, dit-il, n'offrait pas une fondation stable pour les butées sur lesquelles les arcs exerçaient des poussées obliques très considérables.

Il fallait donc, dit-il, tout d'abord consolider le socle rocheux en le rendant monolithique au moyen d'injections de coulis de ciment et ensuite ancrer solidement les butées sur ce massif, au moyen de câbles d'acier appelés tirants. Pour donner une idée concrète de l'envergure de ces travaux, M. Gallizzi cite quelques chiffres. La plus grosse butée, la butée Z d'une hauteur d'environ 75 pieds, a une superficie de quelque 4 400 pieds carrés; c'est en somme un édifice en béton massif. L'aire sousjacent à chaque butée qui nécessitait l'injection était d'environ 80 pieds par 180 pieds; elle pouvait atteindre une profondeur de 150 pieds. L'injection nécessita 6 200 verges cubes de béton maigre.

Une ventilation du coût supplémentaire du Vélodrome relatif aux problèmes de fondations, déposée par le témoin (pièce 167), montre un coût total de \$7 520 872.

Le même expert mentionne que même si tous les rapports d'expertise du sol du Parc olympique, effectués par le laboratoire de la Ville depuis février 1972 jusqu'à juin 1973, mentionnaient de façon non équivoque les problèmes de friabilité et de fissuration du sol dans la zone du

Vélodrome ainsi que la nécessité de recourir éventuellement à des procédés de consolidation et d'ancrage, aucune prévision à cet effet ne fut incluse au budget d'octobre 1972; l'appel d'offres du 29 juin 1973 est également muet sur la consolidation du sous-sol rocheux.

A ce sujet, l'ingénieur Jean-René Lalancette explique, lors de son témoignage, qu'à l'époque de la préparation de l'appel d'offres les ingénieurs savaient par les rapports du laboratoire qu'il y avait des problèmes de fondation pour certaines butées mais que faute d'en connaître la nature exacte (ce qui ne pouvait être révélé que par l'excavation des butées) et de pouvoir la décrire à l'appel d'offres on ne pouvait demander de prix pour cette opération. Selon lui, les problèmes révélés par l'excavation qui mit à jour de véritables cavernes dans le roc étaient d'un ordre tout à fait imprévu.

Les problèmes de construction

La comparaison entre les principales dates-clés de la réalisation du Vélodrome (pièce 174) et le calendrier prévu à l'appel d'offres donne une bonne idée de l'envergure des problèmes auxquels le constructeur dut faire face.

L'appel d'offres, comme on l'a déjà vu, stipulait un délai de 18 semaines, entre le début de la préfabrication et le décintrement afin de terminer la voûte avant l'hiver (pièce 88). Dans la réalité, le premier voussoir ne fut coulé que le 26 décembre 1973 et érigé le 8 mars

1974. A la fin du mois de décembre 1973, après quatre mois de travail, le chantier accusait un retard de trois mois sur le calendrier prévu au contrat. Les arcs de la toiture furent terminés le 26 octobre 1974, les dalles le 26 novembre 1974 et les butées à la fin janvier 1975. Le décintrement se fit 57 semaines après le début de la préfabrication des voussoirs, dans la première semaine de février 1975. C'est uniquement à partir de cette date que les travaux à l'intérieur du Vélodrome: gradins, piste, électricité, finition etc. purent débiter, l'espace sous la voûte étant auparavant entièrement occupé par la forêt d'échafaudage qui la soutenait (pièce 174).

De façon générale, comme l'ont mentionné précédemment les divers témoins qui ont participé à la réalisation du Vélodrome, la question du retard dans les plans fut au coeur de la situation. Ainsi, la première opération, celle de la fabrication des moules devant servir à la préfabrication des voussoirs, fut retardée par les délais d'émission des plans et leurs nombreuses modifications (pièces 174 et 182). Le coût additionnel se rapportant à la fabrication des voussoirs à cause de ces changements et de la complexité du travail a été évalué, par les experts de la Commission, à \$2,2 millions (pièce 163).

Parallèlement, la construction par l'entrepreneur, dès la signature du contrat, des tours d'étalement qui devaient recevoir dans l'espace les voussoirs de béton d'un poids moyen d'environ 60 tonnes était également paralysée, car, comme l'explique M. François Vézina, les

ingénieurs-conseils de l'entreprise n'avaient pas en main les données permettant de connaître le poids exact que devaient supporter ces tours et ne connaissaient pas la position précise de celles-ci. La responsabilité de l'ingénieur-conseil de l'entreprise était considérable puisque ces tours supportaient toute la toiture pendant sa construction. Ces renseignements ne parvenant qu'au fur et à mesure des études d'ingénierie, les étaielements ne furent pas terminés avant avril 1974. A cause de leur hauteur qui pouvait atteindre 100 pieds et des charges considérables qu'ils devaient supporter, M. Vézina explique qu'aucun échafaudage disponible sur le marché ne convenait; ceux-ci durent donc être renforcés. Selon les études des experts de la Commission, le coût additionnel des étaielements est de \$1,1 million (pièce 163).

Le montage et la mise en place dans l'espace des voussoirs, opération qui nécessitait une précision extrême, apporta dans la pratique, toujours selon M. Vézina, des problèmes de réalisation qu'il qualifie "d'abominables". La méthode initialement prévue par les ingénieurs-conseils de la Ville à l'appel d'offres dut être changée de fond en comble pour des considérations d'ordre pratique.

L'architecte Roger Taillibert ajouta d'autres contraintes par ses interventions fréquentes au sujet des méthodes de construction. Ainsi, tel que rapporté par l'ingénieur Vézina, il a exigé et obtenu, pour des motifs purement esthétiques, que l'assise du voussoir sur les quatre pattes de son support d'acier en tête de tour

soit assurée par l'intermédiaire de quatre petits blocs de béton, malgré les avis contraires des ingénieurs qui suggéraient la solution beaucoup moins coûteuse d'un simple "empochement" (un creux) dans le voussoir. Ces petits morceaux de béton, appelés sabots, d'une incroyable complexité de réalisation, ont coûté, d'après l'expert-conseil de la Commission, environ \$850 000. Une fois le décintrement effectué, ces sabots étaient enlevés et n'étaient plus d'aucune utilité. Vers la fin des travaux, pour les arcs 24 et, plus tard, pour les arcs du centre de natation, cette solution sera abandonnée au profit de la technique de l'"empochement".

Le coût additionnel au poste du montage des voussoirs est évalué à \$1,3 million par les experts de la Commission (pièce 163).

L'opération décintrement, qualifiée de très simple et peu dispendieuse par l'architecte Roger Taillibert, selon le témoignage de M. Claude Phaneuf (pièce 178), entraîna, au dire des mêmes experts, un coût supplémentaire de près de \$1 million. D'après l'ingénieur-conseil J.-René Lalancette, les grands principes de la méthode de décintrement ne furent pas déterminés de façon définitive avant février 1974, après avoir subi des modifications importantes depuis le cahier des charges de l'appel d'offres. La notice technique des ingénieurs-conseils décrivant en détail cette opération fut remise en juillet 1974 puis modifiée une première fois en août et ensuite en novembre 1974.

Pour pallier les retards causés par l'émission tardive des plans et les difficultés insoupçonnées dans l'exécution, la ville de Montréal, selon le témoignage de M. Paul Brazeau, dans un effort désespéré pour terminer le Vélodrome à temps pour août 1974, ordonna à l'entreprise, le 24 janvier 1974, de porter la semaine de travail à sept journées de 24 heures. Elle était auparavant de six jours par semaine, à raison de 12 heures par jour.

Le 3 juin 1974, se rendant à l'évidence que le Vélodrome olympique ne serait pas prêt à temps, la Ville entreprit la construction d'un vélodrome temporaire à l'Université de Montréal. Cependant, à cette même date, la Ville, afin d'effectuer le décintrement avant l'hiver, maintint, selon M. Charles-Arthur Duranceau, la journée de travail à 24 heures, tout en ramenant la semaine à six jours ouvrables. Ceci dura jusqu'au 12 octobre 1974 alors que la journée de travail fut réduite à 12 heures. Après le décintrement, on revint à l'horaire de huit heures par jour à raison de cinq jours par semaine.

Les études des experts de la Commission démontrent que le total des primes payées pour l'accélération des travaux s'élève à \$7,5 millions, sans tenir compte de l'improductivité inhérente à cette accélération. Lors de son témoignage, l'expert de la Commission Duncan Robb dit qu'environ 80% de cette somme, soit \$6 millions, est imputable à la tentative de terminer le Vélodrome pour août 1974.

La Commission observe qu'en Commission parlementaire, le 22 janvier 1975, le maire Jean Drapeau a attribué le coût du rattrapage exclusivement au manque de productivité des ouvriers (pièce 86):

"Le travail supplémentaire. Une des conséquences directe de l'improductivité. C'est pour-quoi, c'est à ce chapitre - il ne s'agit pas là d'un travail supplémentaire pour accélérer les travaux, mais pour reprendre le temps perdu par manque de productivité - fut d'imposer à l'entreprise le travail supplémentaire pour le dimanche et la période des Fêtes et par intermittences trois postes de 8 heures ou 2 postes de 12 heures."

Cette déclaration, pour ce qui est de la période antérieure à la grève de mai 1974, va à l'encontre de la preuve entendue par la Commission ainsi que d'un rapport de la division du Parc olympique daté le 31 décembre 1974, déposé sous la cote pièce 164.

Le constat de l'impossibilité de construire en un an

Le 22 mai 1974, le comité organisateur des Championnats du monde de cyclisme se rend à l'évidence que le Vélodrome olympique ne pourra être terminé à temps et accepte la proposition du maire Drapeau de tenir les compétitions au centre sportif de l'Université de Montréal sur une piste temporaire qui sera construite sur le terrain de football aux frais de la Ville (pièce 66). L'Association cycliste canadienne et l'Union cycliste internationale acceptent cette solution et les travaux débiteront le 3 juin 1974 (pièce 174). Ils seront ter-

minés en dix semaines, au coût de \$850 000 et juste à temps pour le début des compétitions le 14 août. Cette installation fut démontée après les compétitions et, selon M. Brisebois du comité organisateur du Championnat, seuls les supports de la piste et les tableaux de chronométrage, évalués à \$90 000, furent récupérés (pièce 1037).

Les relations de travail

Il a été mis en preuve devant la Commission que le Vélodrome devait servir à la présentation des Championnats du monde de cyclisme du mois d'août 1974. Or, l'entrepreneur général, Charles Duranceau Limitée, n'en a entrepris les travaux qu'au mois de septembre 1973. C'est donc dans un contexte de délais extrêmement serrés que débutèrent les travaux.

La gestion du chantier

Les travaux de construction du Vélodrome peuvent se diviser, au point de vue de la gestion du chantier, en trois étapes. La première est la période de septembre 1973 à décembre 1973 alors que M. Paul-Emile Brazeau, à l'emploi de l'entrepreneur général, était gérant du projet. Selon ce témoin, à cette époque, les effectifs ouvriers étaient faibles, le climat de relations de travail paisible et la productivité normale. On a effectué si peu de travaux durant cette période parce que,

au dire du témoin, on manquait de plans et de données et il y avait des problèmes de sol.

Monsieur Claude Phaneuf, surintendant de la division du Parc olympique de la ville de Montréal, corrobore le témoignage de M. Brazeau en affirmant avoir constaté une certaine hésitation au niveau des plans. Quant à M. Gilles Monfette, ingénieur résident pour la Ville au chantier du Vélodrome, il a constaté un manque d'organisation ou de planification chez l'entrepreneur général.

Lors de la deuxième période qui s'échelonne de janvier 1974 à février 1975, la direction du chantier et la responsabilité des relations de travail furent confiées à un français, M. Roger Robert assisté de M. Jean-Louis Puysségur. A partir de la mi-janvier, le nombre d'ouvriers augmentait considérablement alors que le chantier démarrait véritablement. C'était la période de la construction du gros oeuvre mais aussi, selon la preuve présentée, la période la plus trouble. Le professeur Maurice Lemelin, des Hautes Etudes Commerciales, a d'ailleurs conclu dans son étude intitulée Le climat des relations de travail au Québec, au début des années 70 (pièce 1020) que 1974 était une année de fortes tensions dans le domaine des relations de travail.

Par ailleurs, le témoin Roger Robert admet qu'il n'avait aucune expérience des relations de travail en Amérique du Nord, bien qu'il s'en soit déjà occupé en France. Cependant dans son pays il n'y a pas, ajoute-t-il, de problème de relations de travail dans la construction et les conflits de juridiction de métiers n'existent pas.

Il ressort de la preuve que les ouvriers n'ont jamais accepté que les ingénieurs et techniciens français en charge du projet leur disent comment exécuter leur travail sans tenir compte de leurs points de vue. C'est ce que relate un des ouvriers entendus sous le couvert de l'anonymat par la Commission lorsqu'il explique l'accident survenu au moment du montage de la première résille alors que des élingues de nylon importées de France ont été utilisées malgré l'avis contraire de l'opérateur de la grue et de son contremaître qui affirmaient que ces élingues n'étaient pas assez fortes. Or, à une trentaine de pieds du sol, elles ont cédé. Cet accident qui aurait pu avoir des conséquences graves pour la vie des ouvriers qui se trouvaient près de la grue jeta beaucoup de discrédit sur les méthodes de travail des dirigeants français du chantier.

Lors de la troisième étape, qui débute au mois de mars 1975, jusqu'à la fin des travaux, M. Paul-Emile Brazeau reprenait la direction du chantier. Selon ce témoin, durant cette période, le chantier a également éprouvé des problèmes avec les ouvriers, dont des ralentissements de travail et la grève générale de mai 1975, mais dans l'ensemble, la situation a été moins tendue qu'à la période précédente. La Commission n'est pas sans remarquer qu'en 1975 le calendrier d'exécution des travaux du Vélodrome avait perdu de son importance, contrairement à ce qui se passait au chantier du Stade où les délais de construction demeurèrent extrêmement serrés jusqu'à la fin.

L'attitude des syndicats et des ouvriers

Selon le témoin Marcel Rigny, ingénieur à l'emploi de la Société Soletanche et Rodio du Canada Limitée responsable des travaux de consolidation du sol, le pouvoir des syndicats sur le chantier découlait principalement de deux facteurs. D'une part, il y avait une échéance immuable à respecter et les ouvriers étaient convaincus que la Ville n'abandonnerait pas le projet, comme cela devait arriver, à l'époque, pour certains chantiers privés.

D'autre part, la ville de Montréal, agissant à titre de propriétaire, était un organisme public qui, dans l'esprit des ouvriers, ne pouvait faire autrement que de payer sans risque de faillite. L'échéance du mois de juillet 1976 demeurait donc, selon le témoin Rigny, une "arme extrêmement forte qui a été utilisée jusqu'au bout sans aucune tendance à la modération". Comme il le souligne, le chantier olympique était un immense gâteau pour tout le monde. Monsieur Roger Robert confirme le témoignage de M. Rigny lorsqu'il déclare que, au moment de son engagement par l'entreprise Charles Duranceau Limitée en janvier 1974, il n'avait reçu qu'une seule directive, soit celle de faire aboutir le projet coûte que coûte. La Commission s'étonne d'une telle directive de l'entrepreneur ayant un contrat à forfait, mais il est vrai qu'un nouveau contrat en régie devait être signé le 20 février 1975 par Charles Duranceau Limitée et, en avril suivant, par la Ville (pièce 180).

Le pouvoir des syndicats sur le chantier du Vélodrome s'est manifesté de plusieurs façons, "non pas de manière brutale comme on a pu le constater à la Baie James", au dire du témoin Robert, mais plutôt par une interprétation du décret, de nature à permettre aux agents d'affaires et aux dirigeants de syndicats d'exercer des pressions afin d'obtenir des avantages qui souvent allaient au-delà du décret. Ainsi, le témoin Robert relate que les syndicats ont tenté à quelques reprises d'usurper le droit de gérance de l'entrepreneur en s'opposant par exemple à la nomination d'un contremaître général et à deux surintendants qui, craignant certaines représailles, durent en fait quitter le chantier quinze jours après leur nomination.

En plus des grèves et des ralentissements de travail le pouvoir des syndicats s'est aussi exprimé par l'application rigide des juridictions de métiers, comme le soulignent MM. Claude Phaneuf et Marcel Rigny.

Le témoin Paul-Emile Brazeau, pour sa part, relate à la Commission qu'il a été obligé de reprendre à son service un délégué de chantier des électriciens après qu'il l'eût congédié pour avoir tenté de fermer le chantier. C'est dans le but d'éviter des répercussions sur l'ensemble du chantier olympique que le témoin affirme avoir pris cette décision.

Monsieur Roger Robert révèle qu'un de ses assistants, M. Jean-Louis Puysségur, a été frappé par un délégué de chantier des grutiers lorsqu'il s'est interposé pour empêcher ce délégué de saccager leur bureau. Ce délégué

de chantier contestait alors le fait que Monsieur Robert avait réduit la paye des grutiers parce que ceux-ci avaient refusé de travailler pendant un certain temps.

Le 20 janvier 1975, des ouvriers ne sachant apparemment pas que la grève des ferrailleurs était terminée se sont rendus sur le chantier du Vélodrome afin d'expulser les ouvriers qui avaient repris le travail. Un surintendant et un ouvrier furent alors victimes de voies de fait. Le policier André Lazure qui était de faction à l'entrée principale du Vélodrome relate à la Commission qu'un des agresseurs, après avoir endommagé le téléphone situé à l'intérieur de la guérite placée près de l'entrée du chantier, a arraché le microphone de l'émetteur-récepteur se trouvant dans son véhicule-automobile. Le chantier fut alors fermé.

Au printemps de 1974, selon des témoignages entendus à huis clos et produits devant la Commission, deux ouvriers, MM. Marc-André Després et Albert Lévesque, qui travaillaient sur le chantier de la compagnie Ciment Lafarge à Saint-Constant et qui se comportaient comme des délégués de chantier, invitèrent M. Paul Boivin à transférer son commerce de cantines mobiles au chantier du Vélodrome en lui garantissant l'exclusivité, moyennant le paiement de certaines sommes d'argent.

Pendant un certain temps, des paiements furent faits régulièrement à MM. Després et Lévesque par M. Boivin ou son épouse qui exploitait le commerce pendant l'absence de son mari, sous peine de voir les cantines endommagées, la marchandise volée ou des ouvriers empê-

cher leurs collègues d'acheter. Madame Boivin cessa cependant de faire les paiements lorsqu'elle constata qu'elle n'avait plus l'exclusivité du chantier.

A la suite de discussions subséquentes entre M. Paul Boivin et MM. Lévesque et Després, il fut convenu que M. Paul Boivin paierait à MM. Lévesque et Després une somme de \$7 000 dollars à titre d'arrérages pour mettre fin à ses problèmes sur le chantier. Cette discussion avait cependant été enregistrée par les policiers et, lorsque les émissaires de MM. Lévesque et Després se présentèrent à la résidence de M. Boivin pour prendre possession d'un acompte de \$1 000, des policiers cachés dans la résidence de M. Boivin procédèrent à leur arrestation.

Deux jours plus tard, soit le 21 avril 1975, MM. Lévesque et Després étaient à leur tour arrêtés par la police. Le 22 avril 1975, dans le but de protéger les cantines, sept policiers habillés en travailleurs furent envoyés sur le chantier, l'un des policiers agissant comme compagnon du chauffeur d'une des cantines mobiles. Ce policier fut presque immédiatement reconnu et il se forma alors un attroupement de deux cents à trois cents ouvriers qui encerclèrent les policiers. Des camions furent placés à l'avant et à l'arrière des policiers et des pierres leur furent lancées. Une grue commença même à s'avancer vers les policiers qui durent demander l'assistance de leurs collègues pour sortir du chantier. Deux véhicules-automobiles de la police furent endommagés à l'occasion de cette manifestation de force.

Les principaux problèmes

Parmi les problèmes de relations de travail qui marquèrent le chantier du Vélodrome, certains furent l'apanage de toute l'industrie de la construction et de tout le chantier olympique. Le plus important est sans contredit celui causé par la lutte que menèrent les travailleurs de la construction sur tout le territoire du Québec, en 1974, pour faire indexer leur salaire et qui donna lieu à des ralentissements de travail et à des grèves qui paralysèrent complètement le chantier olympique. D'autres problèmes furent propres au chantier du Vélodrome.

L'absentéisme des ouvriers

Parmi les problèmes particuliers qu'a connus le chantier du Vélodrome, il y avait d'abord celui de l'absentéisme des ouvriers. Selon M. Roger Robert, ce problème a eu pour effet de diminuer considérablement la productivité en raison du fait que le travail devait être exécuté par des équipes multi-disciplinaires formées d'ouvriers appartenant à quatre ou cinq corps de métiers différents. Or, si les ouvriers d'un corps de métier s'absentaient, cela avait pour effet de paralyser toute l'équipe jusqu'à ce que la direction du chantier s'aperçoive du problème et que les ouvriers absents soient remplacés. Par contre, les ouvriers entendus par la Commission blâment la direction du chantier pour cet absentéisme en disant qu'ils ne pouvaient pas travailler continuellement au rythme de sept jours par semaine à

raison de 12 heures par jour et qu'ils devaient prendre des journées de congé afin de récupérer. La preuve démontre cependant que les ouvriers avaient tendance à prendre leurs journées de congé du lundi au vendredi alors qu'ils étaient payés au taux régulier par opposition aux samedis et dimanches rémunérés à temps supplémentaire. Le document intitulé "Historique des travaux du Vélodrome" et produit par le témoin Roger Robert (pièce 188) décrit cet état de chose.

La durée excessive des périodes de repos et de repas

Lors de son témoignage, M. Roger Robert déclare qu'il a été incapable de contrôler la durée de la période de repos et de repas des ouvriers; ces derniers pouvaient prendre jusqu'à une heure de plus par jour que le temps prévu à ces fins par le décret de la construction.

Les conflits de juridiction de métiers

Au dire de M. Paul-Emile Brazeau, le chantier du Vélodrome a été en 1974 le théâtre de conflits de juridiction de métiers qui ont eu pour effet de retarder les travaux et de provoquer des arrêts de travail. Selon M. Marcel Rigny, ingénieur à l'emploi de la Société Soletanche et Rodio du Canada Limitée, les problèmes de conflits de juridiction de métiers étaient si importants que la direction du chantier, selon son expression, s'arrachait les cheveux pour savoir effectivement qui avait le droit de faire quoi. Le témoin ajoute que ces conflits ont provoqué des arrêts de travail complets sur son chantier.

Les difficultés de communication entre certains dirigeants français et les ouvriers

Selon M. Claude Phaneuf, les ouvriers n'acceptaient pas que les ingénieurs et techniciens français en charge du chantier s'adressent directement à eux pour leur dire comment faire le travail et il s'est ainsi développé un antagonisme très fort entre les ouvriers et un de ces dirigeants. Ce fait, qui a perturbé le chantier, est corroboré par le témoignage des ouvriers. La preuve révèle par ailleurs que ces dirigeants n'avaient pas raison de s'adresser directement aux ouvriers, mais devaient plutôt communiquer leurs ordres à leurs subalternes immédiats.

La fraude aux poinçons et aux barrières

Monsieur Claude Phaneuf explique qu'il arrivait que des ouvriers disparaissent pour quelques heures et reviennent par la suite sur le chantier en passant non par les barrières, mais plutôt par des trous dans la clôture entourant le chantier. Le témoin Phaneuf constate qu'en d'autres occasions, des ouvriers venaient poinçonner pour s'en retourner immédiatement après. Le témoin Roger Robert déclare pour sa part avoir vu des ouvriers dans une taverne alors que leurs cartes avaient été poinçonnées.

Un ouvrier témoigne à l'effet que le système de poinçon ne contrôlait rien pour la simple raison qu'un travailleur, après avoir poinçonné sa carte dans le local des horloges de pointage, pouvait quitter le chantier par la

barrière voisine où le garde de sécurité ne faisait que contrôler les entrées et sorties du matériel.

Les ralentissements de travail

La preuve révèle que de nombreux ralentissements de travail ont affecté le chantier du Vélodrome. Selon le témoin Roger Robert, ce chantier a été entièrement paralysé au moins à deux reprises à la suite de ralentissements généralisés qui ont même amené sa fermeture. Ces ralentissements qui ont eu lieu en 1974 faisaient partie des moyens de pression utilisés par les ouvriers pour obtenir l'indexation des salaires. Selon MM. Claude Phaneuf et Gilles Monfette, le chantier a subi d'autres ralentissements de travail de moins grande importance qui, sans entraîner sa fermeture, ont considérablement ralenti les travaux. Le témoin Marcel Rigny corrobore ces témoignages, ajoutant que sur le chantier du Vélodrome olympique ces ralentissements étaient généralisés et qu'ils ont persisté tout au long de sa présence sur le chantier, soit pendant toute l'année 1974.

Les grèves

Le chantier du Vélodrome a d'abord été perturbé par une grève extérieure au chantier, soit celle dans les cimenteries au mois de mai 1974. Le chantier fut, à toutes fins pratiques, fermé du 9 au 14 mai. Le 15 mai, l'entrepreneur décidait de licencier les ouvriers et le chantier était complètement fermé jusqu'au 20 mai. Entre le 8 et le 24 juin, le chantier était encore paralysé par un autre arrêt total des travaux imputable à la

grève dans les cimenteries. Les travaux reprirent progressivement le 25 juin, mais les effets de la grève se firent sentir jusqu'au mois d'août. Selon M. Roger Robert, la grève dans les cimenteries mit fin définitivement aux espoirs de tenir en août 1974 les Championnats du monde de cyclisme au Vélodrome.

En novembre 1974, le chantier fut de nouveau fortement perturbé par suite de la grève des ferrailleurs qui débrayèrent le 27 novembre. A partir du 6 décembre, le chantier était au ralenti et ce, jusqu'aux vacances de la construction en décembre alors que le chantier était fermé. Les travaux reprirent partiellement le 20 janvier 1975, mais les travailleurs rentrés au travail furent alors expulsés par d'autres ouvriers. Ce n'est que le 21 janvier que le chantier recommença à fonctionner normalement. En mai 1975, le chantier était de nouveau complètement paralysé par une grève générale dans l'industrie de la construction. Le chantier, fermé à partir du 8 mai, ne rouvrit que le 21 mai. Enfin, un autre arrêt de travail de quelques jours survenait au mois d'octobre 1975 alors que les ouvriers du Parc olympique débrayaient pour protester contre la "liste noire".

La productivité

Des témoignages des ouvriers devant la Commission, il ressort que ces derniers ont eu très souvent à défaire et à refaire du travail à la suite de changements dans les plans. Selon un des ouvriers entendus, il arriva fréquemment que les équipes de nuit aient à défaire ce

que les équipes de jour avaient fait et vice versa. Ce témoignage est de plus corroboré par celui de M. Claude Phaneuf qui a constaté ce fait à plusieurs reprises.

La preuve révèle aussi que les ouvriers ont dû souvent attendre avant d'obtenir l'équipement et les matériaux nécessaires à leur travail. Un autre ouvrier dit devant la Commission qu'il pouvait s'écouler plus de deux heures avant que tous les ouvriers ayant besoin d'outils n'aient pu les obtenir au magasin du chantier.

Le témoin Marcel Rioux, contremaître-gréeur à l'emploi de la compagnie John N. Brocklesby Transport Ltd., explique à la Commission qu'il fallait une grosse demi-heure à un ouvrier travaillant sur le toit du Vélodrome pour se rendre à la cantine et prendre sa pause-café. Un autre ouvrier précise que les cantines ne se déplaçaient pas sur le chantier, contrairement à ce qui se passe habituellement alors que c'est la cantine qui se déplace vers les ouvriers.

Le témoignage de M. Roger Robert démontre également le bas niveau de productivité des ouvriers sur le chantier du Vélodrome. A l'aide d'un graphique intitulé "Historique des travaux du Vélodrome" (pièce 188), document préparé par des représentants de la ville de Montréal et de l'entrepreneur Charles Duranceau Limitée, le témoin démontre que durant la seule période de construction du gros oeuvre, soit l'année 1974, les pertes de productivité équivalaient à environ 40% de la main-d'oeuvre et à environ 30% du coût global du gros oeuvre. Ces pourcentages tiennent compte de plusieurs facteurs dont

l'absentéisme des ouvriers, la durée excessive des périodes de repos et de repas, les grèves et les ralentissements de travail. Quant à l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, ce dernier évalue le manque de productivité de la main-d'oeuvre à \$8,4 millions sur un coût global des travaux atteignant la somme de \$74,5 millions (pièce 163).

D'autres facteurs expliquent aussi le faible rendement des ouvriers du Vélodrome. Le témoin Paul-Emile Brazeau déclare que l'exécution des travaux prenait plus de temps parce que le chantier du Vélodrome était non traditionnel et très complexe. Selon ce témoin, il était difficile d'évaluer la productivité des ouvriers en raison de la nouveauté des travaux, car il n'y avait pas de normes préétablies pour un tel travail, sauf que si les hommes ne travaillaient pas il était facile de constater qu'ils ne produisaient rien. Le témoin précise que si les travaux prenaient plus de temps que sur un chantier traditionnel, c'était principalement attribuable au manque de données nécessaires à la transmission des instructions aux ouvriers relativement à leur travail.

Le témoin Claude Phaneuf déclare au cours de son témoignage qu'à partir du moment où la force ouvrière a grossi sur le chantier, soit au début de 1974, il a vu des groupes de 20, 30 et 40 hommes qui ne travaillaient pas, mais qui jasaient. Son témoignage est corroboré par les ouvriers entendus par la Commission, lesquels affirment également avoir été de longues périodes à ne rien faire. Un de ces ouvriers, journalier d'une équipe préposée aux coulées de béton, dit même qu'il pouvait tra-

vailler pendant 17 heures consécutives lorsqu'il y avait une coulée de béton, mais qu'il pouvait être aussi jusqu'à 4 heures par jour à ne rien faire.

LES CAUSES DE L'ÉCART

Les causes immédiates

Le tableau de la page suivante intitulé "Évaluation des causes principales de l'augmentation du coût du Vélodrome", extrait de la pièce 163 déposée par l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, indique les causes immédiates de l'écart de \$57,7 millions précédemment établi lors du témoignage de ce dernier; il précise que ces chiffres sont des évaluations et doivent être considérés comme des ordres de grandeur.

Monsieur Robb poursuit son témoignage en déclarant que le chiffre de \$11,6 millions attribué à l'inflation ne représente que l'inflation excédentaire à celle que l'on pouvait normalement prévoir lors de la préparation du budget en octobre 1972; ce chiffre de \$11,6 millions est basé sur les indices de coût des matériaux et de la main-d'oeuvre de Statistique-Canada. L'inflation, est-il besoin de le rappeler, est proportionnelle au coût de l'ouvrage et est ici calculée sur le coût final de \$74,5 millions; le même taux d'inflation appliqué à une valeur de \$16,8 millions et à une fin des travaux située en août 1974 aurait donné un coût additionnel de \$0,9 million.

Évaluation des causes principales
de l'augmentation du coût du Vélodrome

Inflation	\$11,6 millions
Perte de productivité	8,4
Augmentation des quantités	20,2
Autres causes:	
Sous-estimation en octobre 1972	
Marché anormal - complexité -	
Programme de construction non	
économique et autres	17,5
	<hr/>
É C A R T T O T A L	\$57,7 millions

(Tableau extrait de la pièce 163)

La perte de productivité évaluée par l'expert à \$8,4 millions ne représente, selon son témoignage, que la perte supplémentaire à celle qui était déjà prévisible en octobre 1972. En se basant sur un coût total de la main-d'oeuvre de \$35 millions, l'expert a appliqué un pourcentage de perte de productivité additionnelle de 30% pour la période allant jusqu'au 31 décembre 1974; pour les années 1975 à 1976 où la situation s'est améliorée, il a utilisé le même pourcentage que celui du mandataire-coordonnateur, la firme LVLV, soit 15%. Monsieur Robb précise au cours de son témoignage que ces facteurs qui, rappelons-le, sont des facteurs additionnels, peuvent être considérés comme très élevés; il ajoute également que cette perte de productivité n'était pas que le résultat des grèves et des ralentissements de travail mais également le fait de l'accélération intense des travaux ainsi que de l'exécution des travaux pendant la saison d'hiver.

La somme de \$20,2 millions au chapitre de l'augmentation des quantités découle de l'augmentation des quantités elles-mêmes et de celle des prix unitaires du béton, de l'acier d'armature et de l'acier de précontrainte. Une ventilation détaillée de cet accroissement apparaît à la pièce 184. En résumé, cette variation est la suivante:

	quantité oct 1972	quantité finale	écart	Facteur d'aug- mentation
a) Béton (v.c.)	29 135	64 576	35 441	2,2 fois
b) Acier d'ar- mature (t)	1 916	4 868	2 952	2,5
c) Acier de pré- contrainte(t)	132	528	396	4,0

Les autres causes évaluées à \$17,5 millions regroupent la sous-estimation d'octobre 1972, la complexité de l'ouvrage, les conditions anormales du marché, le programme de construction non économique et d'autres causes encore qui, selon l'expert de la Commission, ne peuvent faire l'objet d'une évaluation spécifique.

Les causes fondamentales

Pour ce qui est des causes premières ayant rendu possibles les augmentations de coût, l'expert de la Commission, lors de son témoignage, mentionne qu'elles tiendraient leur origine des décisions prises avant la construction, soit le choix d'un concept coûteux, l'absence d'étude de coût de ce concept et l'échéancier très serré.

Pour M. Robb, le Vélodrome représente "l'une des structures les plus complexes au monde". Par ailleurs, affirme-t-il, il est aujourd'hui tout à fait clair que cet ouvrage n'a jamais fait l'objet d'une étude de coût puisque l'évaluation d'octobre 1972 s'appliquait à un bâtiment qui ne fut jamais construit et dont les quantités de matériaux, comme on peut le voir dans ce document, étaient environ la moitié moindre de celles qui furent nécessaires pour le Vélodrome olympique. De plus, la décision de construire en un an cet édifice dont les plans n'étaient pas prêts entraîna, selon lui, une dépense inutile d'environ \$6 millions et les facteurs conjoncturels de l'inflation galopante et d'un climat syndical tendu vinrent aggraver davantage les effets de ces causes.

Enfin, comme il a été mis en preuve dans la section du rapport traitant de la pré-construction, M. Robb déclare que l'absence d'un directeur de projet devait être considérée comme le point de départ de ce qui précède, puisqu'une gestion de projet compétente n'aurait jamais procédé à la sélection et à la construction d'un ouvrage sans tout d'abord en évaluer, selon les règles de l'art, le coût, la complexité et le temps de réalisation.

Par ailleurs, M. Claude Phaneuf, ing., qui fut le surintendant de la division du Parc olympique, dans un rapport confidentiel remis au maire de Montréal le 13 mai 1974 (pièce 178), attribuait aux causes suivantes les situations difficiles et coûteuses relatives au Vélodrome:

"Nous, qui avons vécu l'expérience complète de la phase préparation du projet, de la période de l'appel d'offres, de la négociation de contrats et de la phase travaux, devons affirmer qu'il serait néfaste pour la ville de Montréal de permettre le déroulement des futurs études et travaux de la même manière que ceux du Vélodrome.

En 1971, ayant établi le programme de base de ces constructions et depuis ce temps, ayant travaillé en étroite collaboration avec notre architecte-conseil, M. Roger Taillibert, pour améliorer ce programme, nous sommes en mesure d'affirmer que:

1. le retard dans ses prises de position;
2. le retard dans la fourniture des différents documents nécessaires à la préparation des études; et,
3. les remises en question continuelles de points déjà réglés

nous sont bien en mémoire et ont occasionné des situations difficiles et coûteuses."

LE COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES

INTRODUCTION

La présente partie du rapport étudie l'augmentation du coût de construction du complexe Stade-Mât-Piscines (SMP) et fait ressortir les effets des choix et des décisions de la période pré-construction sur ce coût.

Les nominations successives du mandataire-coordonnateur, la firme Lalonde, Valois, Lamarre, Valois & Associés, Inc. (LVLV), le 16 juillet 1974 (pièce 652) et du gérant de travaux, Désourdy Inc. et Charles Duranceau Limitée en entreprise conjointe (Désourdy-Duranceau), le 1er août suivant (pièce 658), ont marqué le commencement de la période de construction du complexe SMP. Les travaux débutèrent effectivement le 25 août 1974 par l'excavation pour les fondations des consoles, à moins de deux ans de la présentation des Jeux qui avaient été octroyés à la ville de Montréal plus de quatre ans auparavant.

Deux traits majeurs ont caractérisé la situation à l'été 1974:

Les bâtiments à ériger, d'une proportion monumentale, comptent parmi les structures les plus complexes jamais vues au Canada, sinon dans le monde, de l'avis même des experts de la Commission (pièce 636) ainsi que des ingénieurs et des gens du métier entendus par la Commission.

Aucun plan pour cette structure n'avait été émis pour construction au 1er août 1974, date du remplacement du bureau d'ingénieurs Régis Trudeau & Associés originellement retenu pour ce travail en mai 1973.

Les pages qui suivent décrivent l'écart entre la prévision d'octobre 1972 et le coût réel, relatent les principaux problèmes survenus pendant la construction, dégagent les causes principales de l'augmentation du coût.

L'ÉCART ENTRE LA PRÉVISION D'OCTOBRE 1972 ET LE COÛT RÉEL AU 1er AOÛT 1976

Un écart total de \$505 644 000 s'établit entre le coût de \$106 479 000 projeté par la ville de Montréal dans son budget d'octobre 1972 pour le complexe SMP et le coût réel de \$612 123 000 basé sur les états financiers de la RIO au 31 octobre 1976 (pièce 637).

Le tableau présenté à la page suivante, extrait d'un document produit par M. Duncan Robb, de Both, Belle, Robb Limitée (BBRL) sur l'augmentation du coût du complexe SMP (pièce 637), donne une ventilation comparative des composantes de ce chiffre et fait également ressortir les facteurs d'accroissement par rapport à chacune de ces composantes. La première partie couvre les activités directes de construction du complexe SMP, telles: béton, acier, grues. La seconde partie regroupe le coût

VENTILATION DES COMPOSANTES DE L'AUGMENTATION DU COÛT DU COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	<u>ESTIMATION</u> <u>OCTOBRE 1972</u>	<u>COÛT RÉEL</u> <u>OCTOBRE 1976</u>	<u>ÉCART</u>	<u>FACTEUR D'AC-</u> <u>CROISSEMENT</u>
Préparation du site (1)	\$ 3 029	\$ 12 048	\$ 9 019	4,0
Béton coulé en place	21 500	97 618	76 118	4,5
Béton préfabriqué	7 468	70 148	62 680	9,4
Acier d'armature (2)	5 633	20 117	14 484	3,6
Acier de précontrainte (3)	2 706	16 865	14 159	6,2
Montage et installation des éléments préfabriqués	1 500	54 197	52 697	36,1
Grues (autres usages)	---	25 654	25 654	xx
Mécanique (4)	639	23 825	23 186	37,3
Électricité	5 398	26 215	20 817	4,9
Finition	18 678	37 096	18 418	2,0
Circulation verticale mécanique	2 837	3 115	278	1,1
Construction spéciale (5)	8 181	25 826	17 645	3,2
Autres	---	2 666	2 666	xx
Main-d'oeuvre indirecte (DD)	---	9 923	9 923	xx
 Sous-total	 <u>77 569</u>	 <u>425 313</u>	 <u>347 744</u>	 <u>5,5</u>
 Excavation générale	 10 491	 9 600	 (891)	 0,9
Coûts indirects (6) et main-d'oeuvre (DD)	---	97 307	97 307	xx
Remise en état	1 054	---	(1 054)	xx
Experts-conseils (7)	17 365	45 105	27 740	2,6
Frais de financement	---	34 798	34 798	xx
 Sous-total	 <u>28 910</u>	 <u>186 810</u>	 <u>157 900</u>	 <u>6,5</u>
 TOTAL	 <u>\$106 479</u>	 <u>\$612 123</u>	 <u>\$505 644</u>	 <u>5,7</u>

(1) Excavation spécifique, drainage, accès, etc.

(2) Acier passif incorporé au béton

(3) Acier sous forme de "câble" liaisonnant entre eux les éléments préfabriqués

(4) Climatisation, ventilation, chauffage et plomberie

(5) Toiture mobile, gradins temporaires, etc.

(6) Ces coûts indirects sont composés de coûts non reliés à une activité physique de construction comme les frais d'administration, de bureau, de gérance du projet et de supervision.

(7) Incluant la surveillance des travaux

Ce tableau est extrait de la pièce 637.

d'excavation générale et ceux non rattachés directement à une activité physique de construction, lesquels ont trait à la gérance, aux frais généraux de chantier, à l'ingénierie et au financement (pièce 636).

Les chiffres du tableau représentent une allocation du coût aux divers postes et ils n'existent comme tels dans aucun document, que ce soit de la Régie des installations olympiques, de la ville de Montréal ou du mandataire-coordonnateur. Les experts de la Commission ont dû reconstituer ce tableau et bien d'autres nécessaires à leurs études à partir du coût total du Parc olympique consigné aux états financiers de la RIO et d'une masse énorme de documentation éparpillée ça et là. Ce seul travail de reconstitution financière, indispensable à l'analyse des accroissements du coût par rapport aux prévisions initiales, nécessita une longue période de recherche.

Le tableau montre des dépassements considérables à tous les postes, sauf dans les cas de la circulation verticale mécanique (ascenseurs) et de l'excavation générale. Le coût réel a été 5,7 fois l'estimation initiale. Les frais divers de construction ont augmenté de \$76,1 millions pour le béton coulé en place, de \$62,7 millions pour les éléments en béton préfabriqués et de \$52,7 millions pour le montage et l'assemblage de ces éléments de béton préfabriqués. Les frais généraux de chantier et la main-d'oeuvre de l'entreprise Désourdy-Duranceau représentent un écart de \$97,3 millions; cet accroissement considérable s'explique en partie par le fait que l'estimation d'octobre 1972 ne disposait d'aucune provi-

sion spécifique à ce chapitre. Ce coût, à l'époque, a probablement été incorporé aux postes spécifiques directs de construction. Les frais de financement s'élevant à \$34,8 millions constituent un autre bloc important d'augmentation parce qu'en octobre 1972, rien n'avait été prévu à ce sujet.

Les postes qui ont dépassé largement le facteur d'accroissement de 5,7 par rapport à la prévision initiale sont notamment:

La mécanique (ventilation, climatisation, chauffage, plomberie) qui, passant de \$639 000 à \$23,8 millions, a atteint un facteur d'accroissement de 37,3.

Le montage des éléments préfabriqués qui, passant de \$1,5 million à \$54,2 millions, a atteint un facteur d'accroissement de 36,1. En ajoutant au poste de montage et installation des éléments préfabriqués le poste des grues utilisées pour un autre usage, le total pour les grues devient \$79,8 millions, donnant ainsi un facteur d'accroissement de 52,2.

Le béton préfabriqué passa de \$7,5 millions à \$70,1 millions, pour un facteur d'accroissement de 9,4.

S'ajoute à ce qui précède, le fait que le coût réel du complexe SMP de \$612 millions ne peut véritablement se comparer à la prévision de \$106 millions d'octobre 1972. Ce dernier chiffre, en effet, était pour un complexe entièrement terminé, alors que le coût de \$612

millions s'applique à un complexe inachevé, auquel il manque principalement les éléments suivants du programme original de construction (pièce 704):

le Mât complètement construit et aménagé; la toiture mobile; une partie substantielle des travaux de climatisation, de ventilation et de chauffage du Stade; le Musée des sports; le Centre de presse et l'aménagement architectural ainsi que la climatisation, la ventilation, le chauffage et l'éclairage des niveaux 100 et 200.

Alors que le tableau précédent établit les écarts dans les coûts, le tableau de la page suivante montre les augmentations relatives aux principaux matériaux utilisés, soit les bétons et les aciers. Les quantités et les prix unitaires sous-tendent une augmentation de \$167 millions pour ces deux matériaux, soit environ 50% de l'augmentation totale du coût direct de construction du complexe SMP.

ÉCARTS DANS LES QUANTITÉS DE MATÉRIAUX ET DANS LES PRIX UNITAIRES

	<u>ESTIMATION OCTOBRE 1972</u>	<u>COÛT RÉEL OCTOBRE 1976</u>	<u>ÉCART</u>	<u>FACTEUR D'AC- CROISSEMENT</u>
BÉTON COULÉ EN PLACE				
(Quantité)	124 435 v cu	234 278 v cu	109 843 v cu	1,9
(Prix unitaire)	\$173/v cu	\$417/v cu	\$244/v cu	2,4
BÉTON PRÉFABRIQUÉ				
(Quantité)	49 752 v cu	86 500 v cu	36 748 v cu	1,7
(Prix unitaire)	\$150/v cu	\$811/v cu	\$661/v cu	5,4
ACIER D'ARMATURE				
(Quantité)	10 252 t	21 330 t	11 078 t	2,1
(Prix unitaire)	\$549/t	\$943/t	\$394/t	1,7
ACIER DE PRÉCONTRAINTÉ				
(Quantité)	1 535 t	6 144 t	4 609 t	4,0
(Prix unitaire)	\$1 763/t	\$2 745/t	\$982/t	1,6

Les prix unitaires comprennent le coût de la matière première ainsi que les coûts de main-d'oeuvre et les autres frais de mise en place.

Ce tableau est basé sur la pièce 637.

LA TECHNOLOGIE UTILISÉE DANS LE COMPLEXE STADE-MÂT-PISCINES

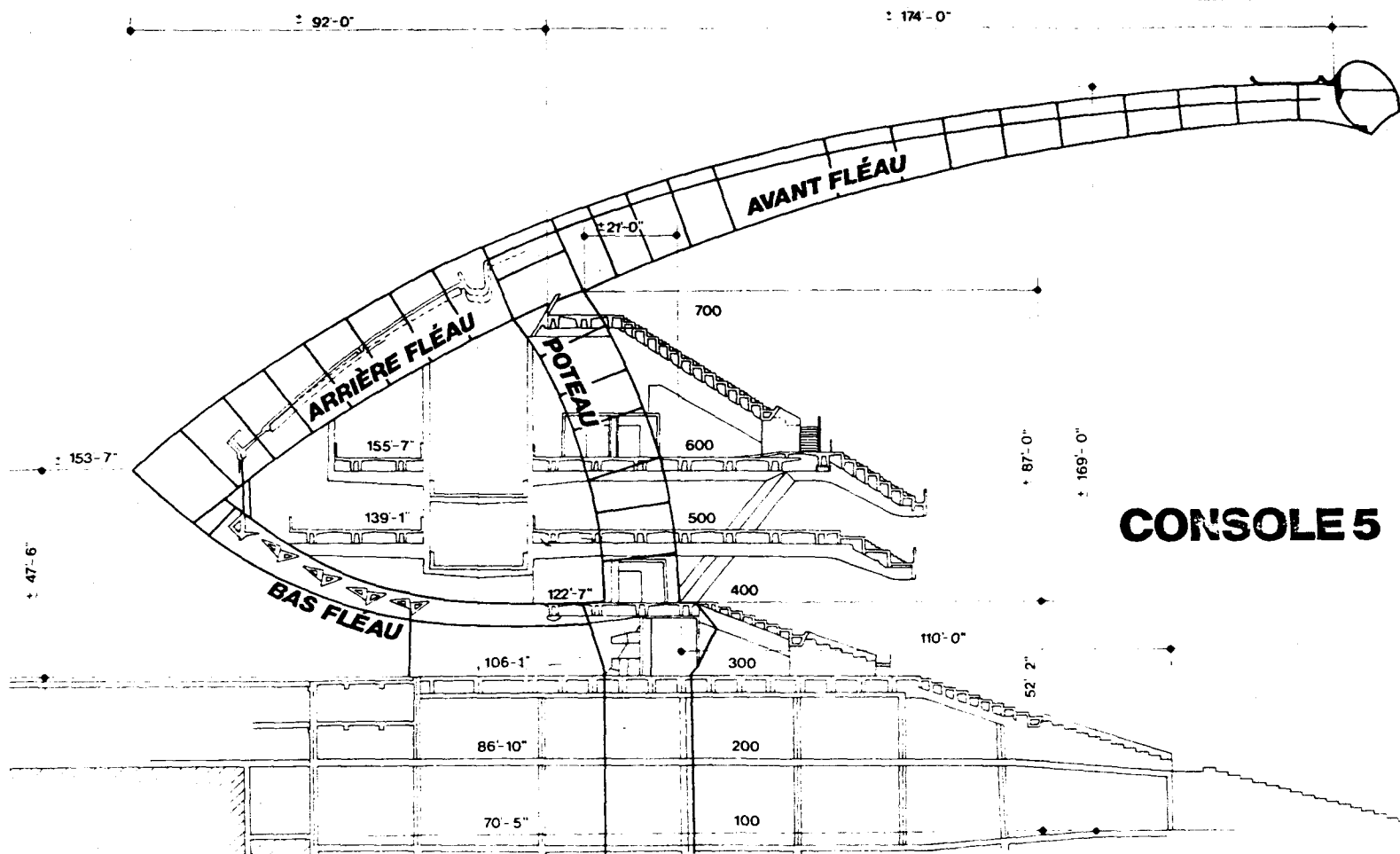
Pour mieux comprendre les problèmes éprouvés durant la construction du complexe SMP et leurs effets sur le coût, les témoignages entendus par la Commission et les documents déposés devant celle-ci permettent de reconstituer sommairement la technique particulière de la précontrainte utilisée dans cette construction et plus spécifiquement dans le Stade et les Piscines.

Le Stade

Le Stade est formé d'une ossature composée de 34 consoles reliées entre elles aux niveaux inférieurs par des planchers et des gradins et au niveau supérieur par une toiture métallique qui s'avance jusqu'à l'extrémité de la console.

Les deux planches qui suivent illustrent une console typique vue de profil et vue en trois dimensions.

A l'extrémité de chaque console du Stade, un élément cylindrique en béton posé horizontalement surplombe la pelouse. Cet anneau technique forme une couronne ovale qui dessine l'ouverture de la toiture du Stade. Il comporte deux étages qui logent l'éclairage au niveau inférieur et, au niveau supérieur, l'équipement de ventilation, de chauffage et de climatisation.

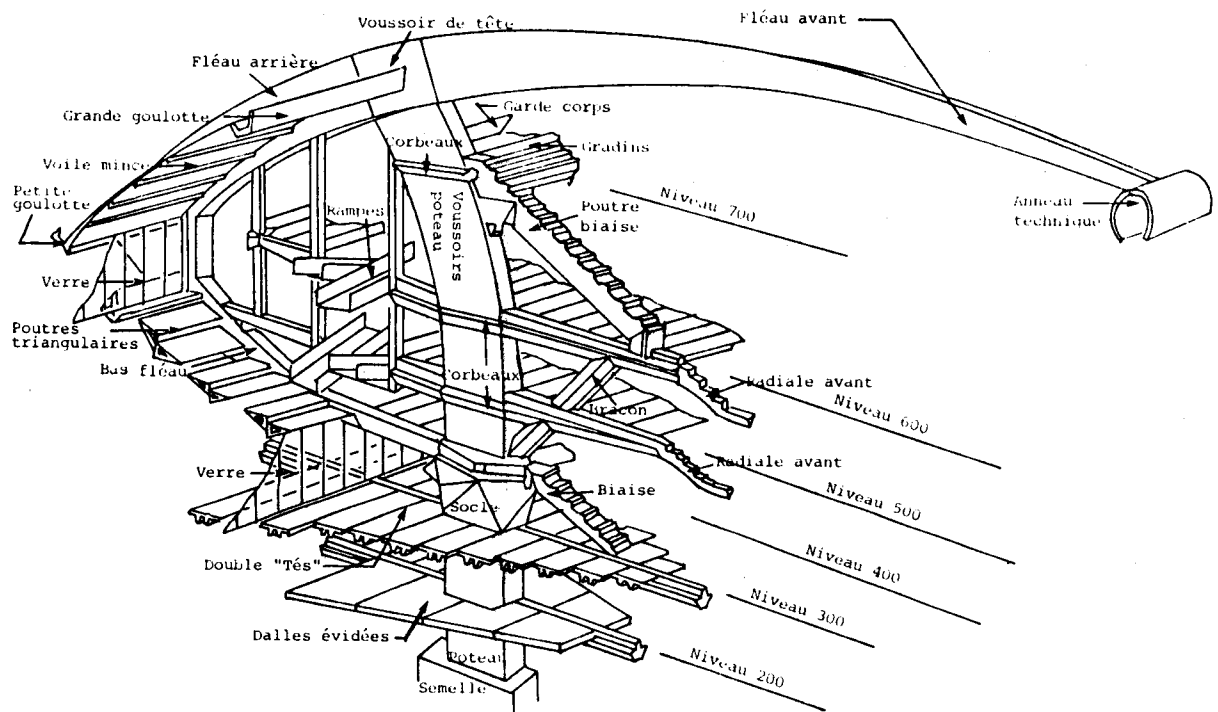


CONSOLE 5

CONSOLE TYPIQUE VUE DE PROFIL

Extrait du rapport du Comité consultatif chargé d'étudier l'avenir des installations olympiques (pièce 15).

CONSOLE TYPIQUE EN TROIS DIMENSIONS



Cette planche est basée sur la pièce 629.

La double particularité de cette construction est qu'elle est faite en grande partie d'éléments préfabriqués en usine puis assemblés sur le chantier au moyen de câbles d'acier qui sont enfilés à travers les parois des blocs de béton dans des gaines métalliques mises en place avant le bétonnage. Ces câbles à haute résistance sont ensuite fortement tendus.

La console, élément structural de base du Stade, est composée de trois éléments principaux: tout d'abord, d'un poteau légèrement incliné vers l'arrière, en second lieu, d'un fléau, grand bras de béton de forme elliptique posé sur ce poteau, et enfin, d'un raccord entre l'arrière-fléau et le poteau, également de forme elliptique. Le fléau avant, qui s'avance sans appui dans le vide, constitue un gigantesque porte-à-faux qui atteint 200 pieds dans certains cas, le plus grand au monde à l'heure actuelle, selon M. Roger Taillibert; l'arrière-fléau et le bas-fléau agissent comme contrepoids à cet immense porte-à-faux, équilibrant donc les efforts dans le poteau.

Les niveaux 100 et 200 constituent une aire fermée non accessible aux spectateurs. Destinés à une utilisation commerciale future, ces deux niveaux englobent une superficie d'environ 1,4 million de pieds carrés dont environ 650 000 sont utilisables (pièce 15).

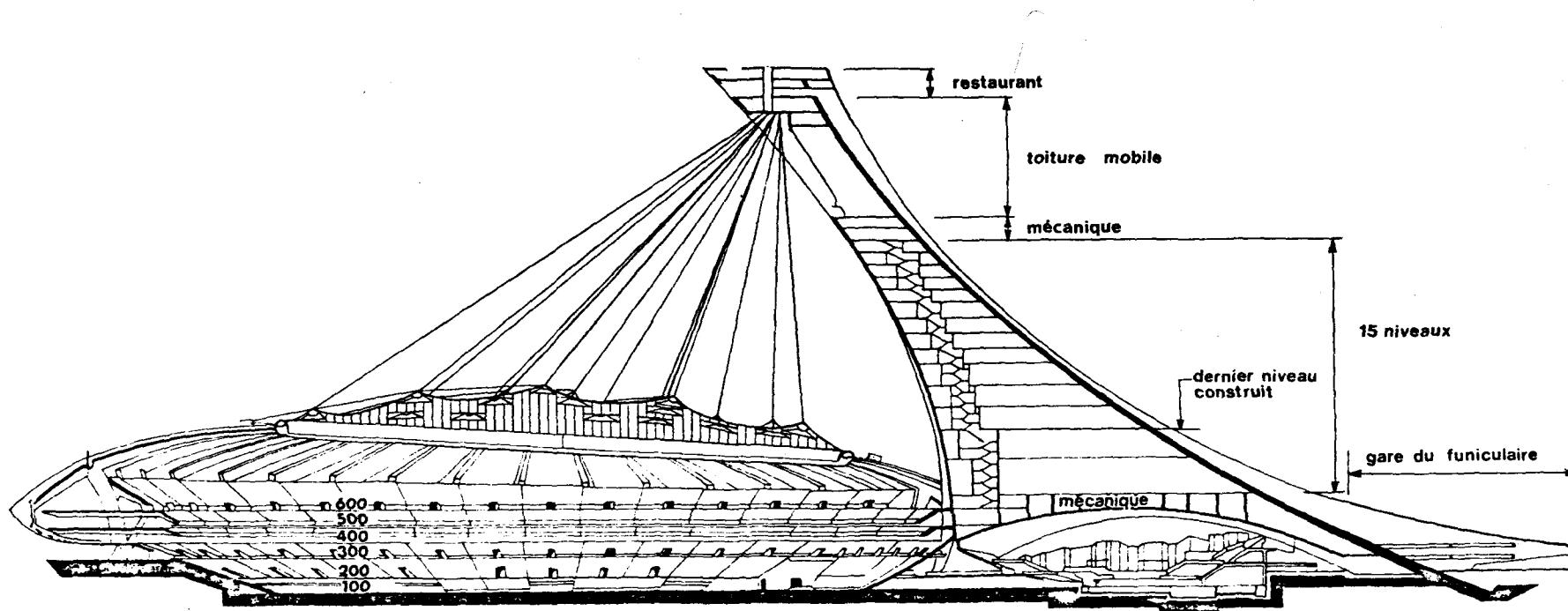
Dans le Stade, de manière générale, seuls les niveaux 100 et 200 ainsi que le poteau jusqu'au niveau 500 ont été coulés en place selon la méthode conventionnelle. Tout le restant de cet ouvrage, soit la partie supé-

rieure du poteau, les fléaux, les poutres radiales et biaises, les gradins et les planchers, a été préfabriqué dans diverses usines du Québec, puis assemblé par post-tension.

Le Mât et les Piscines

Illustré par la planche de la page suivante, le Mât a pour fonction principale de supporter la toiture mobile du Stade. Il est fait de béton coulé en place, sauf les dalles des planchers qui sont préfabriquées. La structure est post-tensionnée. A sa base, les trois points d'appui du Mât forment une voûte sous laquelle se trouve le Centre de natation. Ce Centre de natation déborde de chaque côté de la base du Mât et est recouvert à ces endroits par deux voiles de béton de forme triangulaire qui ferment l'espace entre des arcs périphériques.

Le mode de construction des coques de ce Centre a été identique à celui du Vélodrome quoique plus facile d'application par suite de l'expérience acquise lors de la réalisation de ce dernier. Comme les coques des piscines, la voûte du Mât reposait également sur une véritable forêt d'étais pendant sa construction. On a dû également les décintrer, bien que d'une façon différente de celle du Vélodrome, afin de libérer l'espace intérieur. C'est uniquement après ces décintrements que pouvait débuter la construction des bassins de natation.



TOITURE MOBILE AVEC MÂT

Extrait du rapport du Comité consultatif chargé d'étudier l'avenir des installations olympiques (pièce 15).

LES FAITS

Les problèmes organisationnels

L'engagement tardif du directeur de projet et du gérant de travaux

Durant les trois années qui ont suivi l'attribution des Jeux, les activités de la ville de Montréal se sont limitées à toutes fins pratiques à faire travailler à l'écart MM. Roger Taillibert, L. Alexandre Bourgault et Claude Phaneuf. La division du Parc olympique n'a été formée qu'en mai 1973 pour jouer surtout un rôle administratif sans posséder de pouvoirs décisionnels réels. A l'été 1974, la situation était critique selon M. Robb. Il n'y avait pas d'équipe compétente et efficace pour assurer la gestion du projet, aucun plan n'avait été émis pour la construction, le concepteur et deux importants bureaux d'études oeuvraient activement de l'autre côté de l'Atlantique sans liaisons suffisantes avec ceux qui travaillaient à Montréal.

La première chose qui saute aux yeux lorsque l'on considère la participation de LVLV et de Désourdy-Duranceau, affirme l'expert Duncan Robb dans son témoignage, est le moment où la Ville l'a demandée. Compte tenu de la complexité de l'ensemble des installations, de leur ampleur et de la rapidité exigée pour leur construction, poursuit-il, il faut immédiatement conclure que ni Désourdy-Duranceau, ni LVLV n'ont eu suffisamment le temps de se

préparer à la tâche qui les attendait, ces deux sociétés n'ayant été engagées qu'à l'été de 1974.

Selon le même témoin, LVLV, le mandataire-coordonnateur, n'avait à sa disposition au début de la construction ni sa propre estimation, ni un système codifié de prix de revient. Quant au gérant de travaux, sa nomination tardive l'a empêché de participer au développement des études et des plans et de tirer avantage de son expérience pour déterminer les meilleures méthodes de construction et ainsi minimiser le coût.

D'après M. Robb, le délai dans l'engagement des responsables du projet s'explique par la confiance que la Ville avait dans la capacité de ses effectifs à gérer eux-mêmes les travaux de ce chantier olympique. Il est regrettable, ajoute cet expert, que l'expérience acquise par ces firmes dans des grands travaux d'ingénierie n'ait pas été mise à contribution au cours de l'étape de la préparation des plans. Le manque de temps a empêché une meilleure planification, une meilleure estimation budgétaire et un meilleur système de contrôle du coût.

Les chevauchements d'autorité

Le gérant de travaux, l'entreprise conjointe Désourdy-Duranceau, reçut un premier mandat partiel de préparation du chantier par une résolution du comité exécutif de la Ville du 20 juin 1974 (pièce 306). Dans une seconde résolution datée le premier août 1974 (pièce 305),

ce premier mandat fut abrogé et remplacé par un mandat global de réalisation et de gérance de tous les travaux en vertu duquel devait s'exécuter environ 60% des travaux du gros oeuvre. Par ailleurs, cette entreprise devait également assumer la planification, la coordination et la direction générale pour le reste des travaux de structure ainsi que pour les travaux des entrepreneurs spécialisés (pièce 658).

Quant à LVLV, son rôle était de coordonner, pour le compte de la Ville, le travail de Désourdy-Duranceau et des autres entrepreneurs. C'est donc à ce titre que, contractuellement, LVLV devait contrôler l'avancement des travaux, l'émission ponctuelle des plans et devis, le coût par rapport aux prévisions budgétaires et la facturation. Cette firme d'ingénieurs-conseils devait également fournir des services administratifs d'appoint, notamment en ce qui concernait la programmation, l'estimation budgétaire, l'approvisionnement en matériel et en équipement et le processus d'octroi des contrats, y compris la préparation des cahiers de charges, les appels d'offres et la négociation (pièce 652).

Le gérant de travaux et le mandataire-coordonnateur relevaient contractuellement du Directeur du service des Travaux publics. Cependant, en vertu de la clause 1.10 du contrat de Désourdy-Duranceau, un comité de gestion a été créé pour décider de l'octroi des contrats et pour régler tous les problèmes du projet qui n'avaient pas été résolus au niveau du comité de chantier. Ce comité de gestion, composé de représentants de la Ville, du mandataire-coordonnateur et du gérant de travaux et pré-

sidé par le Président du comité exécutif de la Ville, faisait ses recommandations au Comité exécutif ou au Directeur du service des Travaux publics, selon le cas.

Au départ, selon l'ingénieur-expert Duncan Robb, la définition des termes des mandats du gérant de travaux et du mandataire-coordonnateur prêtait à confusion en n'établissant pas clairement la responsabilité de la direction du projet, de l'établissement des priorités, de l'avancement des travaux, du rythme du chantier. Sur un aspect aussi fondamental que le contrôle des coûts, leurs mandats ne précisaient pas s'il s'agissait seulement d'enregistrer les coûts ou si la gérance devait, en projetant les coûts à venir, recommander des modifications aux plans ou aux méthodes de construction de façon à réduire ces coûts futurs. Dans ce dernier cas, le mandat ne spécifiait pas à qui il appartenait de faire la recommandation.

Effectivement, les procès-verbaux des divers comités auxquels siégeaient des représentants de Désourdy-Durancé et de LVLV démontrent une confusion juridictionnelle, selon M. Robb. De plus, le contrat du gérant de travaux indique que celui-ci devait travailler sous l'autorité du Directeur du service des Travaux publics et non du mandataire-coordonnateur.

Comme le souligne l'ingénieur-expert Duncan Robb, lesdits mandats, faute de désigner clairement la personne qui devait prendre les décisions sur les aspects majeurs, ne favorisaient pas l'émergence d'un directeur de projet unique et efficace si indispensable à une mission

de ce genre. Dans les faits, d'après M. Robb, en l'absence d'un véritable responsable, il semble que les décisions étaient prises d'un commun accord par le gérant de travaux et le mandataire-coordonnateur, puis qu'elles étaient confirmées ou infirmées par la Ville.

Ce diagnostic est corroboré par la déclaration de l'ingénieur Bernard Lamarre, président de LVLV, à l'effet que son cabinet n'avait pas la direction et la coordination du chantier et que le rôle de celui-ci était purement de fournir les services spécialisés, énumérés au mandat. Par ailleurs, M. Jacques Lamarre, au chapitre du contrôle du coût, déclare lors de son témoignage:

"Nous avons fait un "suivi" des coûts (...) parce que pour contrôler des coûts, il faut être en mesure de faire des changements au projet, et ça, on n'était pas en mesure de le faire (...). Nous n'avions aucun contrôle sur les coûts. Nous signalions les cas où les coûts étaient trop élevés mais on nous disait: "C'est ça que ça prend." (...) Il faut dire qu'à un moment donné les gens disaient il faut que ce soit terminé quel que soit le prix".

Les interventions de l'architecte-conseil

En plus de la dualité et de l'ambiguïté qui existaient dans les mandats, l'ingénieur Bernard Lamarre témoigne à l'effet que l'architecte-conseil Roger Taillibert avait une influence considérable sur la direction du projet. Etant donné que ces interventions se faisaient au plus haut niveau, le gérant de travaux, le mandataire-coordonnateur ou le comité de gestion

n'avaient pas d'autorité définitive et la prise de décision, qui aurait dû être rapide, dégénérait en des "discussions perpétuelles". Cela avait pour résultat de créer un manque d'autorité finale sur le chantier, qui conduisit, selon les mots de M. Bernard Lamarre, à une véritable "anarchie".

Les décisions prises au comité de gestion étaient renversées ou modifiées par M. Roger Taillibert ou ses représentants.

L'action perturbatrice de l'architecte-conseil s'exerça notamment par une modification constante des plans et par l'influence exercée sur le choix de certains entrepreneurs. Au sujet des plans d'architecture, dans un type d'édifice comme le complexe SMP, selon ce qu'a expliqué l'ingénieur Bernard Lamarre, toute modification architecturale entraîne des changements aux plans de la mécanique et de l'électricité. Or, les modifications de caractère architectural venant de l'architecte-conseil, selon le témoin, perturbaient le calendrier des travaux et les travaux eux-mêmes, non pas tant par leur importance que par leur caractère continu et il n'était pas possible d'y mettre fin. L'influence de M. Roger Taillibert se faisait sentir au niveau du choix des entrepreneurs à tel point, selon ce témoignage, qu'on savait, au comité de gestion, avant même la réunion, que l'entrepreneur non agréé par l'architecte-conseil pour des raisons de préférence personnelle, n'avait aucune chance d'être engagé, quelle que soit la décision du comité.

Le veto de M. Roger Taillibert, comme le précise M. Bernard Lamarre dans son témoignage, a notamment joué contre l'embauche des compagnies Dominion Bridge Company Limited et Canron Inc., deux des plus importantes entreprises de montage au pays. Dès l'automne 1974, le mandataire-coordonnateur, vu le gigantisme et la difficulté des travaux de montage, avait jugé essentielle l'embauche de ces deux compagnies et en avait fait la recommandation. Cette recommandation a toujours été bloquée par l'architecte-conseil qui, selon l'expression de M. Lamarre, "n'avait pas à donner ses raisons pour justifier son refus".

Les procès verbaux des comités de chantier (pièce 657) et la correspondance émanant du gérant de travaux font état des problèmes de montage causés par le manque d'expérience et d'envergure de l'entreprise retenue.

A titre d'exemple, à la réunion no 45 du comité de chantier du 12 août 1975, donc en pleine opération de montage, on nota la déclaration suivante du mandataire-coordonnateur, à laquelle souscrit le gérant de travaux:

"Le comité de chantier est unanime à croire, tout en respectant les décisions administratives qui ont été prises, que la réalisation des opérations de montage ne pourra se faire avec autant de succès sans l'engagement d'une firme possédant un personnel de cadres entraîné et en nombre suffisant pour répondre à la complexité du projet.

La compagnie en place actuellement semble incapable de répondre aux exigences d'un tel travail malgré toute sa bonne volonté. Le gérant de travaux souligne l'anomalie qui existe

dans le fait qu'il est obligé de se substituer au sous-traitant - c'est-à-dire la compagnie de montage - pour assumer la direction des opérations, contrairement aux stipulations du contrat".

Ce ne fut que quelques semaines avant l'arrivée de la RIO, c'est-à-dire vers la fin d'octobre, que Dominion Bridge Company Limited et Canron Inc. ont été appelées successivement par le directeur du service des Travaux publics, M. Charles Antoine Boileau, puis ensuite par la RIO à contribuer substantiellement aux opérations de montage. Plusieurs témoins ont attribué le parachèvement du Stade à temps pour les Jeux olympiques au travail efficace de ces entreprises.

Monsieur Roger Taillibert est intervenu également dans la négociation des contrats qui relevait du mandataire-coordonnateur, comme le démontrent divers dossiers.

Le coordonnateur Jacques Lamarre spécifie, au sujet de ces interventions, que "c'est certain que c'était pas de la mauvaise intention comme telle" en ajoutant: "ça faisait des problèmes de coordination parce qu'on ne savait pas qui avait dit quoi aux sous-traitants".

Toute cette situation confuse a été constatée et relatée par l'ex-directeur général de la RIO, M. Roger T. Trudeau, qui était, avant l'arrivée de la RIO, sous-ministre des Travaux publics et membre du CCJO. Selon le témoignage de cet ingénieur d'expérience:

"Quand il y a deux ou trois patrons dans le portrait, ça ne marche jamais bien. Pour qu'un projet marche bien, il faut l'unité de commandement et c'est ça qui n'existait pas sur le chantier olympique: l'unité de la permanence de commandement (...). On modifiait souvent les chefs. A un moment donné, c'était M. Phaneuf après ça, M. Cyr, M. Boileau... et ça c'est très mauvais. Dans une opération il faut commencer avec un chef pour le maintenir jusqu'à la fin".

L'intervention auprès du Gouvernement du Québec

L'absence cruciale d'autorité et de mécanismes fonctionnels de prise de décision amena une telle dégradation de la situation qu'en mai 1975, selon M. Bernard Lamarre, le mandataire-coordonnateur, appuyé, semble-t-il, par le CCJO, demanda secrètement une intervention du Gouvernement du Québec. A la même époque, la Ville tentait de restructurer le chantier à l'insu du mandataire-coordonnateur, en évinçant ce dernier. Une réunion eut lieu à la résidence d'été du premier ministre Robert Bourassa à la fin du mois de mai 1975, à laquelle participaient le Premier ministre, les ministres Raymond Garneau et Fernand Lalonde, le sous-ministre des Transports M. Claude Rouleau, le député M. Robert Malouin ainsi que M. Bernard Lamarre. Le but de cette réunion était, premièrement, d'indiquer au Premier ministre qu'il n'y avait aucune chance de réaliser les installations du Parc olympique à temps pour les Jeux de la façon dont le

chantier était conduit et, deuxièmement, de faire nommer l'ingénieur et sous-ministre Claude Rouleau à titre de représentant du Québec et d'autorité finale sur le chantier. Selon M. Bernard Lamarre, le CCJO, représenté à cette réunion par son président, le ministre Fernand Lalonde, était d'accord sur cette solution, qui ne fut cependant pas retenue. Un nouveau comité, appelé comité de réalisation, composé de MM. Lalonde, Rouleau, Niding et Drapeau, fut constitué en juin mais ne modifia en rien la situation, selon le témoin. D'après le témoignage même de M. Bernard Lamarre, le fait que le maire Drapeau n'ait pas été informé de cette démarche auprès du premier ministre Bourassa indique assez bien l'état de détérioration du climat organisationnel.

Par ailleurs, à la même époque, ce témoin fut informé par son responsable de la planification, l'ingénieur Guy Dubois, que celui-ci avait été pressenti par M. Roger Taillibert pour occuper un poste important à la direction du chantier, sous la responsabilité de ce dernier. Messieurs Roger Robert et Gérard Ruot, employés de l'entreprise Charles Duranceau Limitée, devaient faire partie de cette réorganisation qui ne fut pas concrétisée et dont le mandataire-coordonnateur ne fut qu'officieusement informé par des rumeurs et des échos.

Il fallut attendre six mois pour que la proposition formulée en mai par le mandataire-coordonnateur se réalise, c'est-à-dire, pour que M. Rouleau soit nommé l'autorité finale sur le chantier du Parc olympique.

Les problèmes d'ingénierie

L'état d'avancement des plans d'ingénierie en début de construction

Lorsque le mandataire-coordonnateur entre au dossier à la mi-juillet 1974, l'une de ses toutes premières activités, selon le témoignage du président de LVLV, M. Bernard Lamarre, fut d'effectuer une reconnaissance de l'état d'avancement des plans. C'est alors qu'il constata à sa grande surprise, selon sa propre expression, qu'aucun plan d'exécution n'était prêt et qu'on dressait une partie des plans en Europe. En conséquence, dans la dernière semaine de juillet, des représentants de son bureau, du gérant de travaux et de la ville de Montréal rencontrèrent à Paris M. Taillibert et les bureaux d'ingénieurs français Société d'Etudes et d'Équipements d'Entreprises (SEEE) et Europe-Etudes (EE) qui étaient déjà à l'oeuvre.

Monsieur Bernard Lamarre témoigne au sujet de cette réunion. Dans un compte rendu de cette même réunion, préparé par M. Jacques Lamarre (pièce 1021), il est fait mention que les ingénieurs européens n'en étaient qu'aux calculs préliminaires de la structure et qu'aucun plan n'était prêt pour la construction. SEEE, qui travaillait sur les plans du Stade, ne pouvait fournir pour décembre 1974 que les plans des six premières consoles, au maximum; une équipe supplémentaire devenait nécessaire pour activer ce travail. Europe-Etudes avait presque complété les plans des fondations du Mât et les plans

des coques des piscines; les plans de la voûte du Mât devaient être terminés en février 1975. Aucun travail ne se faisait sur la partie haute du Mât. Les plans des bassins des Piscines ne faisaient que débiter.

Dans le rapport numéro 12 des experts de la Commission (pièce 636), il est noté, dans une lettre du 11 juillet à la ville de Montréal, que RTA expliqua qu'il refusait de tamponner pour construction les 10 premiers plans d'excavation des semelles individuelles des consoles, transmis par SEEE, parce qu'il considérait que la solution proposée par eux ne correspondait pas aux recommandations faites par l'expert-conseil en mécanique des sols. Or, le tamponnement de plans par un bureau d'ingénieurs canadiens est exigé par les lois locales régissant la pratique de l'ingénierie.

Cette carence de plans en début de construction, selon M. Jacques Lamarre, créa en plus du retard, un ensemble de conditions très défavorables sur le plan financier. Il cite à titre d'exemples:

L'ignorance d'une estimation détaillée du projet de construction dans lequel on s'engageait irrémédiablement.

L'impossibilité, par conséquent, d'en contrôler le coût.

L'impossibilité d'aller en appels d'offres publics pour l'octroi d'importants contrats.

L'impossibilité d'octroyer d'importants contrats à prix forfaitaires ou, à tout le moins, avec un objectif de coût, formules qui stimulent les entrepreneurs à réduire leurs coûts.

En corollaire, l'obligation d'octroyer ces contrats en régie, formule qui ne stimule pas l'entrepreneur à contrôler ses coûts.

L'impossibilité de prévoir les problèmes et de planifier efficacement.

Monsieur Duncan Robb conclut dans le même sens dans son témoignage et dans son rapport d'expertise.

La création de Les Consultants du
Stade de Montréal, Inc. (CSM)

Monsieur Bernard Lamarre témoigne à l'effet que le mandataire-coordonnateur a proposé, à la fin de juillet 1974, pour remédier à ces difficultés, la création d'un consortium de trois bureaux d'ingénieurs canadiens qui retiendrait, à titre de sous-traitants, les services des bureaux européens SEEE et EE.

Le 1er août 1974, Régis Trudeau et Associés (RTA); Asselin, Benoît, Boucher, Ducharme, Lapointe, Inc. (ABBDL); et Trudeau, Gascon, Lalancette et Associés, Inc. (TGL) convinrent privément d'un protocole d'entente entre eux pour l'exécution de travaux d'ingénierie dans le Parc olympique concernant les fondations et la charpente

du Stade, des Piscines et du Mât (pièce 653). Le même jour, le comité exécutif de la Ville, par sa résolution 71260, retint les services de ce consortium qui venait d'être formé et qui se nommerait éventuellement Les Consultants du Stade de Montréal, Inc. (CSM), pour la préparation des plans et cahiers des charges et la surveillance des travaux de construction du complexe SMP concernant les travaux de fondations et de charpentes (pièce 43).

Les Consultants du Stade de Montréal ne devaient avoir à l'origine qu'une fonction de révision, de vérification et d'approbation des plans de structure, ceux-ci devant être exécutés en quasi-totalité par EE et SEEE. Cette situation fut cependant modifiée par la suite, ABBDL ayant pris la responsabilité de 14 des 34 consoles du Stade, TGL de la partie haute du Mât et RTA des parties conventionnelles du complexe SMP.

Dans l'ensemble cependant, sur près de 7 000 plans de structure du complexe SMP, les bureaux européens devaient en réaliser 64%, selon l'inventaire final des plans de structure des CSM du 2 avril 1976 (pièce 680).

La décision de conserver le bureau RTA à l'intérieur du consortium d'ingénieurs, malgré les difficultés décrites dans la section consacrée à la période pré-construction, venait d'une suggestion de M. Bernard Lamarre et se justifiait, selon lui, par la nécessité de récupérer les résultats du travail fait par RTA depuis environ un an. Dans les faits cependant, il n'en fut pas ainsi puisque tous les plans et les études effectués à cette époque

par RTA ont été repris par les firmes européennes, comme en attestent les témoignages de l'ingénieur Philippe Albert, coordonnateur au sein du groupe CSM, et de M. Taillibert ainsi que les déclarations écrites émanant de ces bureaux et versées en preuve (pièces 900 et 903).

La répartition des tâches à l'intérieur des CSM

La répartition du travail à l'intérieur des CSM fut la suivante, que M. Philippe Albert expose au cours de son témoignage.

SEEE et ABBDL se répartirent la partie non conventionnelle du Stade comme suit: ABBDL se chargea de faire les plans de 14 consoles ainsi que des éléments dans l'axe de ces consoles, soit finalement 1 556 plans, et SEEE prit charge des 24 autres consoles ainsi que de tous les éléments situés entre les consoles à part les planchers, soit finalement 3 541 plans (pièce 680). Le choix des consoles fut dicté par le désir de confier aux firmes européennes les éléments qui devaient être préfabriqués en premier puisqu'elles avaient déjà plusieurs mois d'avance sur les ingénieurs canadiens.

La toiture mobile du Stade et son mécanisme de levage sont demeurés sous la responsabilité de l'architecte-conseil Roger Taillibert et de la firme Technique Avancée de l'Architecture et de l'Aménagement (TAAA). Quant au Centre de natation, la structure était entièrement dessinée par la firme EE et le gros oeuvre intérieur,

soit les piscines et les gradins, par deux sous-traitants de ABBDL, sa filiale Tecsalt Limitée (Tecsult) et la firme Michel Lagacé et Associés (MLA). EE s'occupa de la partie basse du Mât dans une proportion globale d'environ 65% du travail et TGL prit la partie haute du Mât sous sa responsabilité.

Selon l'ingénieur Philippe Albert, lorsque les plans de SEEE et EE parvenaient à Montréal, il restait aux CSM environ 30% de travail supplémentaire à faire pour les contrôles techniques et les modifications en coordination avec l'architecture, la mécanique, l'électricité et les méthodes de construction.

A l'origine des CSM, RTA avait la responsabilité des éléments conventionnels du Stade: niveaux 100 et 200, planchers et gradins ainsi que les bassins et les gradins du Centre de natation. Cependant, toujours selon M. Philippe Albert, ce bureau ne termina aucun de ces mandats. Il fut remplacé par le bureau d'études MLA qui prit la direction des travaux du Stade à compter d'avril 1975 et par Tecsalt qui fit de même pour le Centre de natation. L'inventaire final des plans d'ingénierie du complexe SMP n'indique aucun plan portant le tampon de RTA, sur un total de 6 852 plans (pièce 680).

Le remplacement de RTA fut causé, selon le coordonnateur des CSM, par une faiblesse au niveau de l'encadrement et de la direction des ingénieurs et des techniciens de ce bureau. Il y eut également, selon le mandataire-coordonnateur, une insuffisance de personnel par rapport à l'ampleur du mandat que ce bureau détenait, mandat qui

incluait également les Stationnements et les Aménagements extérieurs (pièce 655). MLA et Tecsalt intégrèrent, pour l'exécution de leurs mandats, une partie des ingénieurs et des techniciens de RTA. La surveillance qualitative des travaux au chantier fut à peu près exclusivement effectuée par le personnel des CSM (pièce 707).

Le défi que les CSM avaient à relever était de taille, car, selon l'ingénieur Philippe Albert, un projet de grande envergure, comme un projet hydro-électrique, requiert environ 2 000 plans dont la conception et la préparation prennent plusieurs années. Dans le cas du complexe SMP, les CSM durent produire en l'espace de neuf mois, de septembre 1974 à mai 1975 inclusivement, plus de 6 000 plans originaux; le total atteignit 8 500 plans avec les révisions.

Les problèmes de la production des plans

Le premier calendrier officiel pour l'émission des plans du Stade par les CSM date du 18 octobre 1974 (pièce 636); les dates de remise des plans pour chacun des éléments du Stade y étaient prévues et la date la plus tardive était le 15 avril 1975. D'après la date de la dernière révision de chaque plan, ces dates contractuelles n'ont pas été respectées. Les procès-verbaux des comités de chantier, du comité de coordination technique, du comité de gestion ainsi que la correspondance échangée entre les différentes parties font abondamment état de retards dans les plans, d'erreurs, de modifications et

de très nombreuses révisions. L'un de ces documents (pièce 629) fait état de 240 modifications en 14 jours sur les plans de préfabrication à l'usine de Saint-Eustache de Schokbéton Québec Inc. (Schokbéton).

Les nombreuses révisions de plans ne sont pas toutes imputables aux ingénieurs-conseils. Selon M. Philippe Albert, l'entrepreneur demandait parfois des modifications pour fins de construction. En d'autres occasions, les CSM eurent eux-mêmes à souffrir de retards de la part de leurs sous-traitants SEEE et EE, et de carence d'informations devant provenir de l'architecte-conseil ou de l'atelier d'architecture de la Ville.

Une opération de préparation de plans réalisée dans un climat d'urgence continuelle a rendu plus onéreuses la production en usine et la construction sur le chantier. Comme le souligne le rapport de BBRL faisant état de leur revue de la construction du complexe SMP, lorsque le délai pour la production de plans est trop restreint, une production accélérée s'impose et, pour ce faire, il faut augmenter le personnel. Les conséquences de cette accélération ne se reflètent pas seulement sur l'augmentation du coût de l'ingénierie, mais plus importantes encore sont les conséquences possibles suivantes: les risques d'erreur, les révisions plus nombreuses en cours d'exécution des travaux et la difficulté pour le constructeur et les divers sous-traitants d'effectuer une coordination et une planification optimale des travaux.

Les problèmes de construction

La grève des ferrailleurs en début de construction

Après moins de trois mois d'activité de construction, soit le 20 novembre 1974, la grève des ferrailleurs qui dura deux mois vint donner un dramatique coup de frein au chantier du Parc olympique en plein essor.

Les ferrailleurs jouissent de l'exclusivité de la fabrication et de la pose de l'acier d'armature incorporé dans le béton. Comme à cette époque préliminaire le chantier s'affairait à construire les fondations et la partie coulée en place des 34 poteaux qui devaient accueillir les voussoirs préfabriqués à l'usine Shokbéton, cette grève paralysa complètement tous les travaux de bétonnage.

La grève qui dura deux mois, sans compter les ralentissements qui précèdent habituellement tout arrêt de travail et le temps de remise en marche qui lui succède, a représenté à elle seule 10% du temps disponible à la réalisation du complexe SMP et a entraîné des conséquences graves.

Pour minimiser la perte de temps, la direction du projet a alors décidé d'ériger la totalité des coffrages des 34 poteaux. Ainsi, la pose de l'acier d'armature et le bétonnage pourraient immédiatement démarrer dès la grève terminée. Cette décision, qui visait au moindre mal, empêcha cependant la réutilisation des coffrages. De

par la planification originale, les poteaux devaient être réalisés avec seulement trois jeux de coffrages. Cette nécessité occasionna un coût supplémentaire considérable.

La grève eut également des effets néfastes sur la construction de l'usine spéciale de Schokbéton destinée à la fabrication des voussoirs du Stade.

La préfabrication des éléments du Stade

Tenant compte des sérieux retards dans la production des plans d'exécution et de la date implacable des Jeux, le délai de réalisation ainsi imparti rendait urgente la préfabrication prévue des quelque 12 000 éléments nécessaires. Plusieurs entreprises ont collaboré à cette tâche qui coûta dans les faits un peu plus de \$69 millions.

Le tableau de la page suivante nomme les entreprises principales qui ont oeuvré à la préfabrication des pièces bétonnées du complexe SMP, particulièrement Schokbéton (pièce 629).

La construction de l'usine spéciale Schokbéton

La dimension et le poids considérables des voussoirs du Stade nécessitaient, d'après M. Jacques Lamarre, la construction d'une usine spéciale pour leur fabrication. L'apport de cette nouvelle usine était de toute première importance, mais il n'était pas possible de la concevoir

ENTREPRISES PRINCIPALES QUI ONT FABRIQUÉ LES ÉLÉMENTS DU STADE

<u>NOM DE L'ENTREPRISE</u>	<u>ÉLÉMENTS FABRIQUÉS</u>	<u>COÛT FINAL</u> (en millions)
Schokbéton	voussoirs des consoles, bas-fléaux, sections de l'anneau technique, goulottes, poutres triangulaires, poutres biaises et cages d'ascenseurs.	\$ 44,8
Vibrex	poutres radiales, poutres biaises et voiles minces	8,9
Francon	sections en doubles T et U renversés pour planchers	7,0
Préfac	gradins	4,4
Spancrete	dalles évidées pour les planchers des niveaux 200 et 300	0,8
Janin	escaliers	0,8
	transport additionnel des éléments et travaux de sous-traitance	2,7
		<hr/>
		<u>\$ 69,4</u>

Ce tableau est extrait de la pièce 629.

et de l'ériger tant que les plans nécessaires pour les voussoirs n'étaient pas disponibles, pas plus qu'il n'était possible de conduire quelque négociation que ce soit avec les entreprises, toujours selon M. Jacques Lamarre.

Lorsque les données essentielles furent disponibles, la direction du projet rechercha des sites appropriés et négocia avec des entreprises spécialisées. Le 1er octobre 1974, la Ville octroyait le contrat principal de préfabrication à Schokbéton Québec Inc. (Schokbéton) de Saint-Eustache, en vertu duquel une nouvelle usine serait érigée en cette ville (pièce 696); la construction de l'usine débuta le même jour.

Cette usine très spéciale a coûté \$8,4 millions, y compris l'équipement de pointe nécessaire. Cet équipement à lui seul, les 12 cellules hydrauliques de préfabrication et les ponts roulants qui servaient au levage et au déplacement des voussoirs, coûta plus de \$5 millions. Aux termes du contrat entre Schokbéton et la ville de Montréal, l'infrastructure de l'usine et son équipement étaient aux frais de la Ville alors que la partie au-dessus du niveau du sol, était réalisée aux frais de l'entreprise au coût maximal de \$465 000. L'infrastructure, en l'occurrence, était importante, car elle atteignait une profondeur de 40 pieds sous le niveau du sol, fondations incluses. Cette profondeur était nécessaire à cause du mode de bétonnage des voussoirs, lequel était en conjugaison verticale de chaque voussoir avec son précédent afin d'assurer la conjugaison parfaite des surfaces adjacentes.

En vertu du contrat entre Schokbéton et la Ville, l'usine devait être rachetée par Schokbéton au prix forfaitaire de \$300 000; l'équipement cependant restait la propriété de la Ville. Cette usine construite à grands frais, dont l'évaluation municipale est de \$250 000, y compris son équipement spécialisé, est inutilisée depuis la fin de son mandat olympique à l'automne de 1975. La raison en est que le caractère unique de son infrastructure, avec ses fosses de 30 pi de profondeur et son outillage particulier, ne peuvent servir qu'à la fabrication d'énormes voussoirs et ne se prêtent pas, selon le président de l'entreprise, M. Bibeau, à la fabrication des voussoirs de béton couramment utilisés sur le marché nord-américain.

La production des voussoirs

A la fin du mois de juillet 1974, lors de la réunion tenue au cabinet de M. Roger Taillibert et à laquelle étaient présents, entre autres, le mandataire-coordonnateur, le gérant de travaux et divers représentants du bureau de M. Taillibert, la production de Schokbéton fut planifiée en fonction d'un voussoir par jour pour chacune des cellules prévues à cette fin (pièce 1021).

Comme le mentionne le Rapport no 5 de BBRL sur la préfabrication des éléments (pièce 629), les premiers programmes relatifs à Schokbéton, élaborés à l'automne 1974 par le gérant de travaux et le service des Travaux publics de la Ville, prévoyaient le début de la production à la fin du mois de décembre 1974 et la cessation à la

fin de juillet 1975. La production des voussoirs ne débuta véritablement qu'en mars 1975 pour se terminer vers la fin d'octobre 1975.

Plusieurs causes contribuèrent au décalage de trois mois dans la production totale des voussoirs, selon M. Jean-Pierre Flahaut, directeur de l'usine, qui en fait le relevé au cours de son témoignage.

Il y eut tout d'abord la grève des ferrailleurs entre le 20 novembre 1974 et le 20 janvier 1975 laquelle survint en pleine construction de l'usine et qui, sans en paralyser complètement la réalisation, l'a ralentie considérablement.

Il y eut également un sérieux retard dans la réception des plans, que M. Flahaut a évalué en moyenne à environ deux mois entre la date prévue au contrat et la date de leur réception. Le problème des plans fut compliqué par un nombre anormal de révisions. Ces révisions ralentissaient la production et allaient même parfois jusqu'à l'interrompre. Selon M. Flahaut, ces révisions peuvent s'expliquer par la cadence accélérée avec laquelle les ingénieurs ont dû produire leurs plans. La correspondance échangée entre les diverses parties ainsi que les procès-verbaux de divers comités font largement état de ces difficultés omniprésentes (pièce 629).

Le changement au chantier olympique de la séquence originale d'érection des consoles a produit certains retards en bouleversant l'ordre de production de Schokbé-

ton. A ces problèmes opérationnels, d'après M. Flahaut, s'est ajoutée la difficulté de préfabrication inhérente à la géométrie complexe et changeante des voussoirs, y compris la fabrication des cages d'acier d'armature. Enfin, selon M. Jacques Lamarre, il y a eu un manque initial de personnel expérimenté dans la manutention de cet équipement de pointe.

Malgré les innombrables difficultés qui s'ajoutaient les unes aux autres, Schokbéton réussit, à la mi-mai 1975, après un rodage d'environ deux mois et demi, à trouver son rythme de croisière, soit une quarantaine de voussoirs par semaine. Les quatre premières cellules entrèrent en opération entre la mi-février et le début de mars. En avril, les huit cellules initialement prévues pour les voussoirs et deux cellules additionnelles étaient en opération; en mai, les deux cellules pour les sections de l'anneau technique étaient en fonction. La semaine de travail fut portée de cinq à sept jours, à raison de trois équipes par jour, une équipe de nuit ayant été ajoutée. Le personnel des usines de Saint-Eustache, désormais entièrement consacrées au projet olympique, passa de 250 à 900 employés.

La production de la totalité des voussoirs s'est terminée à la fin d'octobre 1975, avec un retard de trois mois sur le calendrier prévu, mais à l'intérieur de huit mois de production par rapport aux sept mois originellement prévus.

Selon M. Jacques Lamarre, le retard initial dans les livraisons des premiers voussoirs au chantier olympique a

retardé le début de leur pose et aussi l'apparition du problème technique causé par le blocage des gaines qui est décrit plus en détail ci-après. Par contre, à cause de ce problème dont les effets ont gravement retardé les travaux, les retards subséquents dans la livraison des éléments préfabriqués par Schokbéton n'eurent aucun autre effet sur le chantier olympique. Schokbéton prit même une telle avance par rapport à l'évolution des travaux sur le Stade que cette entreprise dut agrandir son aire de stockage des pièces qui s'accumulaient chez elle, comme le confirme la déposition de M. Fernand Bibeau.

Le blocage des gaines

C'est à la fin d'avril 1975 que le chantier olympique, où venaient d'être achevés les trois premiers poteaux coulés en place, fut prêt à recevoir les premiers voussoirs de poteaux préfabriqués par Schokbéton. Le 25 avril 1975, les ouvriers montaient le premier voussoir de la console 5.

Cette activité de montage n'avait pas aussitôt démarré que quelques jours plus tard, le 8 mai 1975, le chantier au complet était paralysé par une grève générale de la construction qui devait durer jusqu'au 26 mai 1975. Déjà en retard, le montage perdait ainsi trois autres semaines.

L'ingénieur Jean-Pierre Caza, responsable de l'opération de montage chez le gérant de travaux, et l'expert Duncan

Robb décrivent, dans leurs témoignages, le problème du blocage des gaines.

A la reprise des travaux au début de juin 1975, après la grève générale, les ouvriers commencèrent l'enfilage des câbles de précontrainte dans les gaines des voussoirs et des poteaux pour les lier ensemble. Ils éprouvèrent de graves difficultés dans les premières consoles à cause d'un non-alignement des gaines d'un voussoir à l'autre pouvant produire des écarts allant jusqu'à six pouces. Ils étaient obligés alors de forer dans le béton pour recréer le passage d'une gaine à l'autre.

Le plus gros problème cependant, selon M. Jean-Pierre Caza, fut celui de la résine époxy qui s'était infiltrée dans un certain nombre de gaines, les bloquant parfois à des profondeurs de 40 pieds à partir des deux joints matés de chaque poteau. Ces joints matés, prévus pour un alignement géométrique parfait dans le montage des poteaux et des fléaux, sont situés à la jonction de la partie du poteau coulée en place et de son premier voussoir préfabriqué ainsi qu'à la jonction du dernier voussoir du poteau et du voussoir de tête du fléau.

Le type de résine époxy utilisée pour combler l'espace de ces joints particuliers est extrêmement fluide, plus fluide que l'eau selon M. Duncan Robb. Elle atteint par contre en l'espace de trois à quatre heures une résistance de 10 000 livres par pouce carré, environ le double de celle du béton.

L'enfilage des câbles était rendu impossible par ce blocage. Il devenait alors impératif d'interrompre le montage et de procéder au déblocage des gaines avant de réussir à passer les câbles de post-contrainte et de les mettre en tension pour bien lier les voussoirs.

Le déblocage, commencé à la mi-juin et effectué par des équipes spécialisées qui foraient à travers la résine époxy, pouvait durer de quelques heures à plusieurs jours, voire une semaine. L'un des pires cas fut celui de la console 13 immobilisée pendant un mois et demi pour cette raison.

On n'avait pas prévu une telle difficulté. Au chantier du parc des Princes, qui servait de modèle au Stade de Montréal, on n'avait pas utilisé la résine époxy pour combler les joints matés, mais plutôt un mortier sec qu'on ne pouvait pas employer pour certaines raisons au Stade de Montréal. Ce mortier sec ne possède pas la même caractéristique de fluidité que la résine époxy. Selon l'ingénieur Jean-Pierre Caza, les essais d'utilisation de la résine époxy furent insuffisants et on les effectua trop rapidement et au détriment d'essais d'autres produits. De plus, ces essais réalisés dans des conditions idéales avec de l'équipement neuf et un contrôle parfait ne reproduisaient pas les conditions réelles de chantier et ne permettaient donc pas de prévoir les problèmes qui survinrent.

Le problème d'infiltration de la résine époxy, malgré l'essai de différents types de boyaux gonflables de marque Satujos disponibles sur le marché, ne fut jamais ré-

solu et s'étendit sur toute la période du montage, touchant la presque totalité des consoles.

Quant aux blocages pouvant provenir d'inadvertances ou de sabotage, par exemple les obstructions par des objets hétéroclites comme des outils, des morceaux de bois, des morceaux de métal et des bouteilles, l'ingénieur Caza en situe la proportion à environ 10% des cas.

Le problème des grues

Selon M. Jacques Lamarre, le scénario originel de montage du Stade olympique, basé sur l'expérience du Parc des Princes, prévoyait le montage complet du Stade avec trois équipes de deux grues lourdes travaillant simultanément sur trois chantiers de montage. Quelques grues légères de service venaient s'y adjoindre, notamment pour le transport des ouvriers, la post-tension et d'autres activités auxiliaires.

D'après ce planning, chaque équipe travaillant cinq jours par semaine à raison de vingt heures par jour était suffisante pour monter deux consoles simultanément. Comme l'explique M. Jean-Pierre Caza, les deux grues auraient été disposées entre les deux consoles et auraient pu travailler alternativement sur chacune des deux consoles situées de part et d'autre de leur base fixe. Une fois ces deux consoles terminées, les deux grues auraient été re-situées entre deux nouvelles consoles. Théoriquement, le Stade aurait pu être monté au complet avec seulement deux grues lourdes. Comme le

temps pressait cependant, on avait triplé les effectifs dans le scénario originel de montage, d'où les trois chantiers de montage de la planification initiale.

La réalité fut toute autre, comme le montre le rapport no 10 de BBRL sur les grues (pièce 634). Dix-neuf grues lourdes de 150 tonnes et plus furent nécessaires ainsi qu'une véritable nuée de grues moyennes et légères. Au plus fort du chantier, en janvier 1976, 80 grues étaient au travail, 24 heures par jour et sept jours par semaine au seul chantier du Stade. Pour l'ensemble du Parc olympique, ce nombre, à la même époque, y atteignit la centaine. De l'avis unanime des principaux cadres du chantier, notamment MM. Roger Robert, Jacques Lamarre et Jean-Pierre Caza, cette désormais notoire prolifération des grues a été causée par le problème du blocage des gaines par la résine époxy.

En effet, lorsque le travail sur une console était paralysé par une gaine obstruée, pour ne pas perdre davantage de temps, le travail commençait sur une autre console; lorsque celle-ci était également obstruée, pour les mêmes raisons, une troisième console était mise en chantier et ainsi de suite. Cependant, comme ce phénomène a touché à peu près toutes les consoles, graduellement, c'est sur environ 25 consoles que le travail s'est poursuivi simultanément. A l'origine, on déplaçait les grues; cependant, au bout de très peu de temps, réalisant qu'il faudrait vivre avec ce problème, il fallut louer des grues additionnelles pour les poster un peu partout auprès des différentes consoles en chantier. De

là provient l'expression imagée, mais assez juste, de 34 chantiers de construction.

Chaque nouveau chantier de montage, selon M. Jean-Pierre Caza, attirait à lui un groupe de grues satellites: une grue pour les spécialistes du déblocage des gaines, une grue pour la post-tension, une grue de service pour le va-et-vient des hommes et, en plus, bien entendu, les grues lourdes elles-mêmes. Ainsi donc s'explique le phénomène de la multiplication des grues. Voilà comment le coût, estimé à \$7 millions par le mandataire-coordonnateur en novembre 1974 au poste du montage, atteignit \$54 millions (pièce 637).

L'échéance inexorable du 17 juillet 1976, date d'ouverture des Jeux olympiques, fut le facteur-clé de ce problème majeur. N'eut été, en effet, ce manque de temps, selon l'ingénieur Caza, le chantier, normalement, aurait été arrêté le temps nécessaire pour le régler une fois pour toutes, puis le scénario initial de montage ainsi que l'équipement et les effectifs prévus auraient été maintenus à la reprise des travaux. Cependant, selon le témoin, dans ces conditions, les Jeux olympiques n'auraient pas eu lieu. Les experts de la Commission, BBRL, en sont venus à la même conclusion sur cette question.

Les éléments de remplissage et la structure
conventionnelle du Stade

Le rapport no 6 sur l'érection des éléments préfabriqués (pièce 630) et le rapport no 12 sur la construction du

complexe SMP (pièce 636) de BBRL font une revue détaillée des problèmes éprouvés pendant le montage des éléments de remplissage et l'érection de la structure conventionnelle du Stade.

Lors de la construction des consoles, des déviations par rapport aux cotes théoriques firent que les dimensions entre elles ou entre les appuis des pièces de remplissage furent autres que celles prévues. De même, certains niveaux dévièrent de leur position déterminée sur les plans. L'exemple du décalage entre certains éléments de l'anneau technique illustre bien ce problème. Pour rétablir les niveaux, on ajouta des plaques d'acier servant de cales aux appuis inférieurs. Ces plaques furent soudées entre elles, entraînant ainsi des délais de montage importants. Les éléments trop longs étaient sciés et ceux trop courts étaient rallongés avec des plaques d'acier. Pendant que les ouvriers procédaient à ces ajustements, des grues devenaient en état d'attente. De l'avis des experts de la Commission, des accroissements de coût importants proviennent de cette situation.

La construction de la structure conventionnelle sous les consoles avait été prévue dans le scénario de montage comme étant parallèle à l'érection de deux consoles adjacentes. Lorsque l'excavation pour les fondations du niveau 100 fut terminée, la distance minimale d'approche des consoles par les grues était si considérable, à cause de ces excavations, que des grues d'une capacité très excédentaire par rapport au poids des éléments devaient être utilisées pour aller les porter à leur place. La direction du projet a donc décidé de remblayer les exca-

ventions déjà faites pour permettre aux grues de s'approcher davantage et l'érection des éléments conventionnels fut ainsi reportée à plus tard.

Selon les experts de la Commission, des problèmes sérieux découlèrent des difficultés de coordination entre les travaux aux consoles, l'injection des gaines, le remplissage, les travaux conventionnels, la circulation au sol, le chauffage, la répartition des aires de travail et la disponibilité d'équipements lourds.

Les travaux pendant l'hiver 1975-1976

Dans son témoignage, M. Jacques Lamarre élabore sur les problèmes du chantier pendant l'hiver 1975-1976. La conjugaison des grèves, des retards dans les plans, des problèmes dans la préfabrication et des difficultés dans le montage eut pour conséquence désastreuse de différer à l'hiver d'importants travaux qui ne pouvaient être exécutés qu'à une température située au-dessus du point de congélation. Il s'agissait principalement du bétonnage des quelque 60 joints situés dans l'axe de chaque console lors de la pose des différents éléments axiaux comme les poutres radiales et les poutres biaises, ainsi que du bétonnage des multiples points d'appui transversaux pour les quelque 6 000 éléments de remplissage comme les voiles minces, les éléments triangulaires, les gradins et les planchers. Ce travail, qui dut s'accomplir principalement pendant le rigoureux hiver 1975-1976, coûta, selon l'ingénieur Jacques Lamarre, \$34 millions en seuls frais de chauffage. Ce coût de \$34 mil-

lions, qu'il a qualifié d'astronomique, comprend tous les frais associés au chauffage: la main-d'oeuvre pour la construction des abris, les matériaux, le coût des grues et l'énergie.

Toujours selon M. Jacques Lamarre, pour bétonner en hiver il fallait construire des abris sur de vastes surfaces, parfois à des élévations de 150 pieds, partout dans l'immense Stade et chauffer ces espaces à une température d'environ 10 degrés C pour permettre la prise du béton.

Le gel de l'eau causa également d'énormes problèmes pour les étapes de la post-tension. En effet, la mise en place des éléments axiaux de la console, comme les poutres radiales, exigeait l'insertion de câbles de précontrainte dans les poteaux. Or, l'eau s'étant infiltrée dans les gaines et y ayant gelé, les câbles se trouvaient pris dans la glace et il devenait nécessaire de chauffer, toujours au moyen d'abris, d'importantes surfaces des consoles pour les dégager. Ce gel dans les gaines provoqua également des fissures dans le béton, notamment dans la presque totalité des bas-fléaux qui constituaient un point bas où l'eau s'accumulait. Il fut nécessaire d'effectuer des réparations.

Tous ces problèmes ne furent pas sans stimuler la créativité des ingénieurs qui, selon M. Jacques Lamarre, en vinrent à mettre au point une ingénieuse solution pour régler le problème du gel dans les gaines. Cette solution, une première mondiale, consistait à faire passer un courant à basse tension mais à fort ampérage dans le

câble, le transformant ainsi en un élément chauffant qui a permis le dégagement de la glace et la mise en tension finale. L'injection de coulis dans les gaines pour empêcher l'oxydation des câbles d'acier fut tentée en hiver à des frais considérables, puis retardée au printemps.

L'improductivité

Toutes ces difficultés avaient des effets néfastes sur les délais de construction déjà insuffisants. Le seul palliatif possible était l'accélération des travaux par l'intervention de main-d'oeuvre et d'équipements supplémentaires, la semaine de sept jours à raison de 24 heures par jour et du travail en heures supplémentaires. L'accélération des travaux, comme l'a déjà expliqué l'ingénieur Duncan Robb dans son témoignage sur la préconstruction, est considérée davantage coûteuse parce qu'elle génère un fort pourcentage d'improductivité. En d'autres mots, le client paie le prix fort pour un rendement moindre. Il est évident que l'ouvrier qui travaille dix heures par jour et sept jours par semaine est plus fatigué et, par conséquent, plus exposé à faire des erreurs et à être moins productif. La surembauche qui en découle, si elle augmente la quantité du personnel, en réduit généralement la qualité tant au niveau de l'exécution qu'au niveau de la supervision qui devient aussi plus difficile à assurer. La multiplication des équipes joue également contre la courbe optimale d'apprentissage selon laquelle un ouvrier devient plus effi-

cace dans son travail au fur et à mesure qu'il se familiarise avec les opérations.

Quant à l'équipement en trop grand nombre, il devient non seulement encombrant mais également sous-utilisé. Les grues en fournissent un bon exemple. La preuve démontre qu'au moment où le nombre des grues était à son maximum, c'est-à-dire en décembre 1975/janvier 1976, on a atteint le zenith de l'improductivité desdites grues, alors qu'on constatait des temps d'attente moyens d'environ 50%. Ce phénomène, attesté par les rapports émanant du mandataire-coordonnateur, est reconnu par l'ingénieur Jacques Lamarre au cours de son témoignage. Celui-ci se déclare d'ailleurs en accord sur la conclusion des experts de la Commission à propos d'un taux d'improductivité moyen des grues de 25% pour l'ensemble de la période de montage. Calculé en fonction du seul coût de location des grues de \$32,7 millions, ceci donne un montant de \$8,1 millions payé alors que les grues étaient inactives.

L'octroi des contrats et les conditions du marché

Par son contrat, LVLV était responsable de la préparation des appels d'offres, de la vérification et de l'étude des soumissions et de la recommandation au Directeur du service des Travaux publics pour l'octroi des contrats. Tout problème relatif à l'octroi des contrats était référé au comité de gestion, qui faisait ensuite sa recommandation au Comité exécutif, seul organisme légalement autorisé à octroyer des contrats.

Après l'abolition par le conseil municipal de la Ville, le 31 mai 1974, de l'obligation de recourir à des appels d'offres publics (pièce 52), cette méthode d'octroi de contrats n'a pratiquement pas été utilisée pour le chantier du Parc olympique, comme le notent les experts de la Commission dans leur rapport No 11 sur la gérance des travaux (pièce 635). Dans ce même rapport, les trois procédures utilisées par le mandataire-coordonnateur dans l'octroi des contrats sont examinées:

- négociations avec un seul entrepreneur;
- demandes de propositions à un nombre limité d'entrepreneurs;
- appels d'offres privés auprès de plusieurs entrepreneurs dont la liste était dressée par LVLV.

La première procédure a été suivie surtout lorsqu'il s'agissait d'octroyer un contrat pour une étape subséquente à celle d'un contrat qui avait été originellement accordé à un plus bas soumissionnaire, à la suite de négociations ou d'appels d'offres privés. Pour des raisons de commodité et de rapidité, il était alors opportun de retenir l'entreprise déjà en place et ce, généralement, aux mêmes prix que pour l'étape précédente.

La deuxième procédure consistait à communiquer avec plusieurs entreprises, à leur demander des propositions et à négocier avec celle dont l'offre était la plus avantageuse en se servant des autres soumissions comme levier.

Enfin, l'appel d'offres privé lancé par invitation se déroule semblablement à un appel d'offres public: cahier de charges, date fixe d'ouverture des soumissions, ouverture publique, octroi au plus bas soumissionnaire conforme, sauf qu'au lieu de s'adresser aux entreprises en général, il est réservé à un nombre choisi d'entreprises. Selon M. Jacques Lamarre, la procédure de la négociation directe n'était utilisée par le mandataire-coordonnateur que lorsqu'il y était contraint par des raisons spéciales comme le manque de temps et le manque de plans. L'appel d'offres exige en effet plus de temps que la négociation directe et des plans suffisamment avancés pour étoffer les cahiers de charges.

L'absence d'appels d'offres compétitifs

Le tableau de la page suivante, qui exclut le contrat de Schokbéton ainsi que la main-d'oeuvre et les sous-traitants du gérant de travaux, montre le nombre de contrats octroyés par négociation et par soumission et leurs valeurs ainsi que les pourcentages de chacun par rapport aux totaux.

La Commission y remarque que 28% des contrats furent octroyés par voie de négociation directe et surtout que la valeur de ces contrats compte pour la moitié de la valeur de tous les contrats auxquels ces chiffres s'appliquent.

De l'avis même du directeur de projet, M. Jacques Lamarre, lorsque c'est possible, il n'existe pas de procédure

NOMBRE DE CONTRATS

	<u>Octroyés</u>	<u>Négociés</u>	<u>Ayant fait l'objet de soumissions</u>
Stade	114	38	76
		33%	67%
Mât	22	7	15
		32%	68%
Piscines	45	5	40
		11%	89%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	181	50	131
		28%	72%

VALEUR DES CONTRATS

(exprimée en millions de dollars)

	<u>Octroyés</u>	<u>Négociés</u>	<u>Ayant fait l'objet de soumissions</u>
Stade	\$144,6	\$ 80,3	\$ 64,3
		56%	44%
Mât	\$ 34,8	\$ 14,4	\$ 20,4
		41%	59%
Piscines	\$ 20,9	\$ 4,6	\$ 16,3
		22%	78%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$200,3	\$ 99,3	\$101,0
		50%	50%

Renseignements extraits de la pièce 635.

plus avantageuse que l'appel d'offres pour obtenir le meilleur prix. Un exemple, possiblement extrême, mais néanmoins réel et explicite, illustre l'importance de l'aspect compétitif dans l'obtention des meilleurs prix. Pour les coffrages du dernier étage du Mât réalisé avant les Jeux, une première négociation directe avec la compagnie Formco Inc., en février et mars 1976, avait abouti à une proposition de \$3,8 millions. Une démarche subséquente du mandataire-coordonnateur à la mi-mars auprès de la compagnie Dominic Supports and Forms Ltd aboutissait pour le même travail à un prix de \$2,7 millions. La compagnie les Formes du Québec (Construction) Ltée, qui n'avait pas été sollicitée mais qui était intéressée, après une étude de quelques jours des plans, fit une offre de \$1,2 million et obtint le contrat qu'elle exécuta à ce prix plus quelque \$200 000 pour des travaux additionnels.

Le coût élevé des contrats en régie

Description de la situation générale

Le problème des retards dans les plans et le manque de définition précise des travaux requis pour ce projet ont imposé l'octroi d'un grand nombre de contrats en régie intéressée plutôt qu'à forfait. Ce ne fut pas sans conséquence, car les contrats en régie se sont avérés très onéreux au complexe SMP, ce que le directeur de projet, l'ingénieur Jacques Lamarre, confirme lors de son témoignage. Selon lui, chaque fois qu'un contrat pouvait être donné sur une base forfaitaire, la préférence du

mandataire allait vers cette formule pour des motifs d'économie.

Toujours d'après M. Jacques Lamarre, dans le contrat en régie, l'entrepreneur est en effet assuré du remboursement de ses frais et du paiement de ses honoraires, fixes ou calculés à pourcentage. Il n'a donc pas de stimulation, contrairement à la formule à forfait, à maintenir son coût au plus bas. Une surveillance des travaux de l'entrepreneur par le mandataire-coordonnateur peut, en théorie, contrôler l'efficacité de la main-d'oeuvre et de l'équipement. Cependant, le chantier du complexe SMP, véritable fourmilière humaine où se retrouvaient dans un espace restreint des centaines d'entrepreneurs et des milliers d'ouvriers, se prêtait très mal à cette surveillance.

Selon l'ingénieur Jacques Lamarre, les contrats étaient octroyés en régie quand les entreprises refusaient de fournir un prix parce que le mandataire-coordonnateur n'était pas en mesure de déterminer avec suffisamment de précision la planification, la coordination et la quantité de travail du contrat. Ces contrats comportaient alors trop d'imprévus pour qu'un entrepreneur puisse s'engager à prix fixe.

La nouveauté technologique du projet, selon lui, a joué un rôle important à cet égard, car elle ne permettait pas aux entrepreneurs de prévoir avec assurance le déroulement d'une opération qu'ils réalisaient pour la première fois. Dans le cas des contrats qui furent donnés à forfait, la quasi-totalité comporta d'importants

suppléments à cause de changements constants aux conditions du contrat, notamment en ce qui concernait la planification et le volume de travail.

Le chantier a connu également des situations qualifiées par les experts de la Commission de peu souhaitables et qui ont consisté à faire travailler à des tâches connexes des entrepreneurs oeuvrant à forfait ou à prix unitaires auprès d'autres entrepreneurs qui oeuvraient en régie. Leur motivation ne jouissant pas nécessairement de la même ardeur, les résultats s'avéraient discutables.

Le premier contrat pour l'acier d'armature du Mât peut servir d'exemple pour illustrer les effets de telles situations. Comme l'explique M. Jacques Lamarre, ce contrat avait été conclu initialement à forfait, au prix de \$650 la tonne. Cependant, quelques mois plus tard, en août 1975, ce contrat fut renégocié en régie et le prix monta à \$1 200 la tonne. La raison de ce changement était que l'entreprise Gendron travaillait avec une entreprise de coffrage qui, elle, oeuvrait en régie. Cette dernière travaillait 24 heures par jour et il était devenu impossible à l'entreprise d'acier de suivre les séquences de travail de sa partenaire en fonction de son prix.

Le coût des grues

Monsieur Jacques Lamarre témoigne à propos du coût de location des grues.

Le taux horaire de location des grues est inversement proportionnel à la durée de location. Par exemple, le taux horaire d'une grue louée pour une durée de six mois sera d'environ 75% moins élevé que celui d'une grue louée à la journée. Au Parc olympique, seulement 18 grues sur un total d'environ 100 furent louées par contrats à long terme de six mois, donc à des conditions favorables. Toutes les autres furent louées sur la base d'un court terme de quelques semaines par le gérant de travaux, assisté dans cette tâche par un représentant de LVLV et de la Ville.

Or, étant donné les problèmes précédemment exposés, le séjour au Stade de ces grues était généralement prolongé pour des périodes successives qui allèrent jusqu'à six et même neuf mois. Ces prolongations se faisaient cependant sur la même base tarifaire du court terme. Dans certains cas, notamment pour certaines grues lourdes retenues pour moins d'un an, le coût de location a été équivalent au prix d'achat, comme le révèlent les analyses menées par la RIO et rapportées par les experts de la Commission (pièce 634). Malgré les efforts et les pressions du mandataire-coordonnateur pour renégocier ces taux en régie lorsqu'il constatait que la grue requise à court terme devenait nécessaire à long terme, les études des experts de la Commission concluent à une majoration moyenne de taux de 79% pour les grues en régie par rapport aux grues louées à long terme (pièce 634). Le mandataire-coordonnateur, M. Jacques Lamarre, lors de son témoignage, se dit d'accord sur ces conclusions. Ce dernier attribue cette situation au caractère nouveau du projet qui n'a pas rendu possible la prévi-

sion des difficultés éprouvées ni, en conséquence, la planification des besoins réels en grues, nécessaire à la négociation rationnelle des taux de location.

L'objectif de coût dans un contrat en régie

Dans un contexte de contrat en régie, la fixation d'un objectif de coût peut être un excellent stimulant à l'entreprise pour le contrôle des coûts. Ce système consiste à déterminer un coût total pour le contrat à réaliser et prévoit que toute économie en bas de ce coût sera partagée entre le propriétaire et l'entreprise dans une proportion pré-établie. Cet objectif, s'il est réaliste, est extrêmement avantageux, selon l'expression du mandataire-coordonnateur, M. Jacques Lamarre, car il force l'entreprise à bien définir son programme de travail avant la signature du contrat et à maintenir pour la durée des travaux un personnel et un encadrement de bonne qualité.

Malheureusement, la fixation d'un objectif de coût fut impossible selon M. Jacques Lamarre, même pour des contrats aussi importants que celui du gérant de travaux qui fut entièrement réalisé en régie et dont le coût comptabilisé au 31 octobre 1976 pour le complexe SMP s'est élevé à \$151,4 millions. Il attribue ce fait au manque de plans pour établir l'objectif de coût avec justesse et, par conséquent, à l'impossibilité de prévoir les problèmes de réalisation.

Une telle modalité fut introduite dans le contrat de Schokbéton. Cette entreprise devait recevoir 25% de la

différence entre le coût des travaux et le montant budgétaire de \$16 millions inscrit au contrat. Cependant, à cause de la multitude des problèmes et des changements qui sont intervenus dans l'exécution de ce contrat, il devint rapidement évident que cet objectif de coût serait largement dépassé et il perdit alors toute sa pertinence.

La rentabilité des contrats olympiques

Les experts-comptables de la Commission ont examiné à la demande de celle-ci la rentabilité de certains contrats olympiques afin d'en déterminer la relativité par rapport à d'autres contrats pour des travaux similaires. Neuf entreprises favorisées par de tels contrats ont été choisies pour leur représentativité dans les spécialités de la pré-fabrication de pièces bétonnées, d'acier d'armature, de coffrages, de montage et d'électricité. La valeur des contrats octroyés à ces entreprises s'est élevée à \$167 millions, soit environ le quart du coût total du complexe SMP.

A la demande de la Commission, pour des raisons d'équité, l'identité des entreprises ainsi visitées n'a pas été dévoilée dans le rapport sur cette étude faite par M. Arthur Lavigne, comptable agréé chez Ernst et Ernst. Dans son témoignage y relatif, M. Lavigne indique que le test de rentabilité qu'il a appliqué a été celui du profit brut, le chiffre le plus représentatif à son avis. Ses calculs n'ont pu être déterminés de façon absolue pour des causes diverses: méthodes comptables différen-

tes pour la détermination des revenus, absence de systèmes adéquats de prix de revient par contrat, absence de renseignements suffisants.

Les renseignements recueillis ont quand même permis à M. Lavigne de tirer des conclusions de son étude et il les exprime fermement devant la Commission. Dans six cas, la rentabilité des contrats olympiques a été nettement supérieure à celle d'autres contrats à la même époque, précédemment ou postérieurement. Il a même qualifié certaines marges de profit brut obtenues comme extraordinaires et extrêmement rares surtout pour des contrats de cette importance.

Un autre cas a donné des résultats mitigés. En 1975, la marge était nettement supérieure alors qu'elle tomba en 1976 à un niveau moindre que celui des contrats non-olympiques. Monsieur Lavigne attribue cette situation de 1976 au fait que l'entreprise a eu des contrats en régie avec honoraires assurés calculés en pourcentage des dépenses; il n'y avait donc pas de risque à financer.

Deux cas seulement n'ont pas montré de rentabilité inhabituelle.

Selon les explications recueillies par M. Lavigne auprès des interlocuteurs mêmes des entreprises à l'occasion de son étude, cette situation est imputable au fait que les entreprises, en préparant leurs prix pour les contrats olympiques, haussaient à la fois:

leurs facteurs de sécurité, à cause du caractère particulier du chantier et du niveau d'improductivité élevé qui y régnait et

leur marge de profit à cause de la situation économique des années 1975 et 1976 où la demande était très forte dans le secteur de la construction.

Dans son témoignage devant la Commission, M. Taillibert attire l'attention de celle-ci sur les effets des marges bénéficiaires accrues sur le coût des installations (pièce 917). Ainsi, sans décrire en détail la formule mathématique qu'il a expliquée, un coût pour le propriétaire de \$1 million qui procure un profit brut de 10% à l'entrepreneur grimpe à un rythme plus rapide que l'accroissement dans le taux de la marge bénéficiaire:

<u>Marge bénéficiaire</u>		<u>Coût pour le propriétaire</u>	
<u>%</u>	<u>Montant</u>	<u>Montant</u>	<u>% d'augmentation</u>
10	\$100 000	\$1 000 000	-
15	158 824	1 058 824	5,9
20	225 000	1 125 000	12,5
30	385 714	1 285 714	28,6
40	600 000	1 500 000	50,0

Monsieur Taillibert attribue ainsi une large part de l'augmentation du coût du Complexe à la tactique des entrepreneurs d'augmenter leurs marges de profit en majorant leurs taux mais avec le résultat de générer des profits plus élevés que prévus. Un taux multiplié par quatre produit des bénéfices six fois plus grands alors

qu'une majoration de 30 points de pourcentage dans la marge bénéficiaire produit une augmentation de 50% du coût pour le propriétaire.

Les relations de travail

Le Comité de relations de travail

La convention de gérance de travaux passée le 1er août 1974 entre la ville de Montréal, Désourdy Inc. et Charles Duranceau Limitée avec Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés Inc. comme partie intervenante (pièce 658) prévoyait, à son article 1.12, la création d'un comité de relations de travail qui aurait pour fonction de s'occuper des problèmes de relations syndicales et de travail sur le chantier du complexe SMP. Ce comité devait être formé du Directeur du service du Personnel de la ville de Montréal ou de son représentant et du représentant du gérant de travaux qui était d'ailleurs chargé d'en convoquer les réunions.

C'est après la signature de la convention de gérance que le directeur du service du Personnel de la Ville, M. Gérard Perron, fut informé pour la première fois de sa participation éventuelle au Comité. Il désigna donc, au mois d'août 1974, M. Jacques Gauthier pour le représenter à plein temps au sein du Comité de relations de travail et lui demanda de se mettre immédiatement en contact avec M. Michel Desmarais, ingénieur à l'emploi de l'entreprise conjointe Désourdy-Duranceau et chargé des relations de travail sur le chantier. Les représen-

tants du service du Personnel de la Ville déclarent, dans leurs témoignages, que, malgré leurs démarches, le Comité de relations de travail ne s'est jamais réuni faute d'avoir été convoqué par le représentant du gérant de travaux. Selon M. Gauthier, le gérant de travaux ne "nous désirait tout simplement pas comme collaborateurs au niveau du Comité de relations de travail". Après avoir avisé le Président du comité exécutif de la ville de Montréal des difficultés qu'il rencontrait avec le gérant de travaux et du fait que le Comité ne fonctionnait pas, M. Perron affirme à la Commission qu'il n'en a plus entendu parler si ce n'est en septembre ou octobre 1975 lorsque les autorités de la Ville lui ont demandé de trouver une firme pour assurer les pouvoirs, devoirs et obligations du Comité de relations de travail.

Au dire de M. Claude Payette, le représentant du gérant de travaux, si le Comité de relations de travail n'a jamais existé, c'est parce qu'il croyait qu'une entente de la même nature que celle signée à l'occasion de l'Expo 67 allait être conclue avec les travailleurs de la construction. Dans son esprit, le Comité de relations de travail devait également s'occuper de la sécurité publique. C'est d'ailleurs à la demande du gérant de travaux et de la ville de Montréal, par suite du débrayage général des ouvriers, que se manifesta au mois de mai 1975, le Comité principal de sécurité publique des Jeux olympiques (CPSPJO), créé deux ans plus tôt pour assurer la sécurité des Jeux, afin de s'occuper du contrôle de l'embauche des ouvriers sur le chantier. Monsieur Payette a enfin émis l'opinion que la Ville n'avait jamais manifesté son intention de participer au Comité de

relations de travail prévu dans la convention de gérance. Quant à M. Michel Desmarais, l'assistant de M. Payette, il soutient que la création d'un tel comité était vraiment nécessaire mais que la Ville refusait de s'y impliquer.

La confusion dans la gestion des relations de travail

A défaut de créer le comité de relations de travail prévu à la convention de gérance, un certain nombre de personnes furent amenées, un peu malgré elles, à s'occuper des relations de travail au chantier du complexe SMP.

Cette responsabilité fut d'abord confiée, en août 1974, à M. Michel Desmarais, un ingénieur résidant sur le chantier, à l'emploi de Désourdy-Duranceau, mais sans expérience dans le domaine des relations de travail. Ce dernier s'est occupé des relations de travail jusqu'au milieu de mai 1975 même s'il n'avait pas été engagé pour cette tâche. Dès le début, il a constaté qu'il y avait une foule de problèmes et que le nombre de travailleurs augmentait tellement vite que le chantier apparaissait incontrôlable. Aussi, la politique des relations de travail établie par M. Desmarais et son patron immédiat, M. Claude Payette, consistait à régler les problèmes au jour le jour. Parmi les problèmes majeurs qui affectèrent la productivité et la motivation de la main-d'oeuvre, le témoin Desmarais souligne la proximité et l'influence du chantier du Vélodrome, le grand nombre de travailleurs qui n'étaient pas de véritables ouvriers de

la construction, le manque de bons hommes de métier, la complexité des travaux et leur caractère non répétitif, le manque de plans et leurs modifications constantes, l'obligation pour les ouvriers de recommencer souvent les travaux, et le fait que les représentants syndicaux interprétaient de façon rigoureuse le décret et le code de sécurité.

Au début de mai 1975, Me Luc Geoffroy, initialement engagé comme assistant de M. Desmarais sur le chantier, prenait la relève de ce dernier comme directeur des relations de travail même s'il n'avait pas été embauché pour cette fonction. Selon Me Geoffroy, il s'agissait d'un chantier très difficile puisqu'il était immense, inondé de machinerie, situé à l'intérieur d'une ville, et qu'il exigeait que soient présents en même temps presque tous les syndicats et les corps de métiers, et qu'il demandait la connaissance d'une nouvelle technique de construction au moment même où se poursuivaient les travaux de la Commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction.

Dès son arrivée, Me Geoffroy a pu constater l'absence totale de discipline et de contrôle des matériaux sur le chantier. Aussi, par suite du débrayage des ouvriers le 8 mai 1975, le gérant de travaux en a profité, avec la collaboration de la Ville, pour réorganiser le chantier et instaurer une procédure d'accréditation des ouvriers. En vertu de cette procédure, qui fut la source de tensions et d'une grande insatisfaction autant chez les représentants syndicaux que chez les travailleurs, aucun ouvrier ne pouvait travailler sur le chantier à moins d'avoir été accepté par le CPSPJO, ce qui pouvait par-

fois prendre près d'un mois. Me Geoffroy résume le climat des relations de travail qu'il a connu sur le chantier de mai à octobre 1975 en disant que les ouvriers étaient très pessimistes quant à la construction des installations dans les délais impartis et menaçaient constamment de débrayer sans raison sérieuse (mal de ventre, peur des microbes, un manque de \$0.20 sur la paie). D'ailleurs, la Commission constate à la lecture d'un document déposé par M. Claude Payette (pièce 708) que les grèves survenues au chantier olympique entre le 27 novembre 1974 et le 27 octobre 1975 totalisent 78 jours de calendrier sans compter les nombreux ralentissements de travail qui ont affecté les travaux durant cette période.

Il ressort du témoignage de Me Geoffroy que personne n'avait sur le chantier l'autorité nécessaire pour régler les problèmes; les agents d'affaires avaient même pris l'habitude de se rendre au bureau du maire de Montréal pour se plaindre de certains incidents. Enfin, ajoute le témoin Geoffroy, à l'occasion du débrayage des grutiers qui ne voulaient plus, en octobre 1975, laisser leurs cartes d'identité aux poinçons à l'entrée du chantier, la Ville décida même de renoncer à ce règlement de contrôle des ouvriers pour la simple raison qu'elle ne voulait pas que ceux-ci soient en grève lors d'une visite de Lord Killanin. De telles pratiques n'étaient certes pas de nature à faciliter la tâche du responsable des relations de travail sur le chantier et à maintenir son autorité.

Le 7 octobre 1975, MM. Claude Gareau et Jacques Doyon, associés de la firme Stethem-Gareau MSL Limitée (Stethem-Gareau) et conseillers en ressources humaines, prenaient charge des relations de travail au chantier olympique à la suite d'un mandat des autorités de la ville de Montréal. Dans un rapport adressé au Directeur du service des Travaux publics de la Ville, le 13 octobre 1975 (pièce 721), M. Claude Gareau faisait un constat de la situation lors de son arrivée au Parc olympique. Il écrivit:

"Les chantiers de construction, même parmi les plus gros, ne sont pas renommés pour maintenir des relations de travail très élaborées. Nous n'avons donc pas été surpris de constater au Parc olympique une situation confuse. Cependant, vu l'importance du projet et le cheminement critique qu'il doit suivre, nous nous serions certainement attendus à ce que plus d'efforts aient été déployés pour maintenir un climat de relations de travail plus favorable à la productivité" (pièce 721).

Il ajouta qu'il avait constaté un manque flagrant de communications et de coordination entre les divers secteurs tels le gérant de travaux, le CPSPJO, le Comité de relations de travail, de nature à miner toute crédibilité auprès des syndicats; "les patrons n'ont pas montré la constance et la continuité de pensée qui auraient assuré la crédibilité de leurs actions", précisa-t-il. Les patrons semblaient, selon M. Gareau, se désintéresser totalement des problèmes. Monsieur Jacques Doyon a même dit que les relations de travail n'intéressaient personne: "ce qui intéressait tout le monde, c'était le béton".

D'ailleurs, lors de son témoignage, M. Gareau souligne que certains problèmes, comme celui du stationnement des automobiles des ouvriers ou celui des primes d'éloignement qui devaient être versées aux travailleurs de l'extérieur, auraient pu être résolus très facilement. Mais le problème majeur demeura celui de l'accréditation des travailleurs par la police qui constituait ainsi une "liste noire" d'ouvriers qui ne pouvaient plus travailler sur le chantier pour des motifs de sécurité. Il était inacceptable pour les travailleurs de ne pas connaître les raisons du refus de leur accréditation. Pour régler ce problème, M. Gareau proposa la création d'un comité de révision afin d'éliminer l'arbitraire dans l'application du système d'embauche mis sur pied par les forces policières. Le comité de gestion, présidé par le Directeur du service des Travaux publics de la Ville et regroupant les représentants de l'entreprise conjointe Désourdy-Duranceau et ceux du mandataire-coordonnateur, s'y opposa alléguant qu'une modification du système ralentirait les travaux puisque l'accès illimité au chantier permettrait à plusieurs indésirables de s'y glisser. Ce refus du comité de gestion provoqua une grève de quelques jours chez les ouvriers qui obtinrent alors l'assurance qu'un comité de révision serait constitué. En fait, ce comité ne fut jamais en fonction.

Le 13 novembre 1975, les représentants de Stethem Gareau, après avoir fait face à toute une série d'obstructions de la part du gérant de travaux, de l'architecte, des forces policières et de la Ville (ils durent par exemple se battre pour obtenir un bureau) et constaté

qu'il était tout à fait impossible de régler quelque problème que ce soit, déclarèrent au maire de Montréal et au Président du Comité exécutif qu'ils n'étaient plus intéressés à assumer la responsabilité des relations de travail sur le chantier. Dans une lettre adressée cette même date au maire Jean Drapeau, M. Claude Gareau lui précisait que:

"Les problèmes de relations ouvrières vont en s'empirant et à notre avis ils dégèneront bientôt en conflit ouvert. La crédibilité des parties patronales est quasi-nulle. Cet état de faits est attribuable à un manque de leadership et la confusion totale, l'absence de pensée commune des intéressés, un manque flagrant de gestion ordonnée, une absence totale d'intérêt à solutionner rationnellement les problèmes de relations de travail, une inconsistency décisionnelle et le souci de préserver d'autres intérêts extérieurs à ceux du chantier olympique" (pièce 721).

Selon M. Claude Gareau, la mésentente la plus complète régnait sur le chantier:

"On ne semblait pas recevoir les plans à temps, quand on les avait, on s'entendait pas de la façon de les implanter. Il y avait un groupe apparemment qui représentait l'architecte, c'était la bataille entre les Français puis les Canadiens...il ne semblait pas y avoir de personne qui pouvait prendre réellement les décisions sur le chantier".

Il croit même que les entrepreneurs et le mandataire-coordonnateur étaient convaincus, à l'époque, de l'impossibilité de terminer les travaux à temps pour la tenue des Jeux et qu'ils souhaitaient le plus possible d'arrêts de travail de la part des travailleurs afin de

pouvoir les blâmer par la suite. Enfin, le témoin Gareau soutient que le Comité de relations de travail prévu dans la convention de gérance aurait été capable de régler les problèmes de relations de travail sur le chantier s'il avait été effectivement constitué. Mais, compte tenu de la situation qui prévalait au Parc olympique durant les mois d'octobre à décembre 1975, le témoin Doyon a même parlé "d'un champ de bataille"; seul le Gouvernement du Québec pouvait, à son avis, prendre charge du projet parce que les problèmes étaient à l'échelle du Québec. C'est à ce moment-là que le maire de Montréal leur a annoncé qu'un grand changement surviendrait bientôt.

L'intervention de la Régie des
installations olympiques-----

L'article 10 de la loi constituant la RIO prévoyait le poste de responsable des relations de travail aux installations olympiques. Le 3 décembre 1975, M. Marcel Dion, coordonnateur de l'industrie de la construction au ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre fut affecté à la RIO avec la responsabilité des relations de travail au chantier olympique (A.C.5235-75 du 3 décembre 1975). Selon M. Dion, le législateur reconnaissait "implicitement qu'une des principales raisons du retard des travaux était alors la présence d'un malaise au niveau des relations de travail, malaise entraîné en grande partie par la politique, en cette matière, de l'ancien propriétaire (ville de Montréal)" (pièce 723).

Monsieur Dion dit lors de son témoignage devant la Commission:

"Quand je suis arrivé là, je suis dans l'industrie de la construction depuis 38 ans...un chantier comme ça, j'avais jamais vu ça de ma vie, c'était un fouillis indescriptible...il n'y avait pas de relations ouvrières pour un chantier de cette importance...je pense qu'on ne peut pas, jusqu'à un certain point, blâmer l'ouvrier pour ne pas savoir ce qu'il y a à faire quand la responsabilité de la planification et de l'exécution des travaux appartient à l'employeur ... il n'y avait aucune personne en autorité qui pouvait décider ... il s'agissait de décider ...".

De plus, selon le témoin, c'était un chantier qui n'était pas très sûr en raison de l'encombrement de l'équipement.

Deux semaines après l'arrivée de son équipe sur le chantier du Parc olympique, soit le 12 décembre 1975, M. Marcel Dion a écrit à M. Claude Rouleau, le président de la RIO, pour lui faire part d'une amélioration nette du climat de relations de travail. Dans sa lettre, il précisait:

"Certes, il n'est pas possible d'acquiescer à toutes les demandes syndicales, mais pour la première fois, les syndicats constatent que les relations de travail sont un sujet important pour le propriétaire du chantier...".

Il souligna de plus certains problèmes relevant des employeurs ou des forces policières et qui devaient être résolus immédiatement afin que le climat de relations

de travail continue de s'améliorer et permette une productivité accrue. Il résuma ainsi ces problèmes:

- "1. Sur le chantier, certains individus durant les horaires de travail jouent aux cartes, des parties où des grosses sommes sont en jeu.
2. Certains ouvriers dorment des nuits entières dans les "shacks" ou sont inactifs pendant de longues heures.
3. Des contremaîtres ne prennent pas leur responsabilité et malgré leur connaissance de telles situations négligent de congédier les ouvriers en cause soit par complicité ou crainte de représailles.
4. Il existe sur le chantier un réseau de fraude au niveau des horloges de pointage avec la complicité des commis pointant eux-mêmes pour les ouvriers qui ne se présentent pas sur le chantier. Ce réseau a été découvert par un membre de mon équipe. Nous avons un suspect dans cette affaire qui fut pris en flagrant délit et congédié; d'autre part, j'ai porté plainte au département de la fraude de la police de la CUM qui enquête présentement et aux dernières nouvelles cette enquête permet de mettre à jour d'autres types de fraude.
5. Il existe sur le chantier un trafic d'alcool, et certains individus en consomment au surplus.
6. Il existe un trafic de fausses cartes d'identité sur le chantier.
7. Il existe également un trafic de narcotiques et à ce sujet une enquête est ouverte.
8. Également, nous avons découvert, à partir d'informations, de la loterie.

9. Un réseau de shylocks également nous fut révé-
lé par nos sources d'informations (pièce
722)".

Et il ajouta: "Certaines personnes reliées au chantier se préparent dès maintenant à trouver un bouc émissaire advenant un échec. De là, la tentation pour certains de croire que ces problèmes relèvent de l'autorité des relations du travail" (pièce 722). D'ailleurs, soulignait-il devant la Commission, ceux qui avaient des contrats en régie paraissaient n'avoir d'autre préoccupation que celle de tenter d'engager le plus d'ouvriers possible, même si c'était complètement inutile, afin d'augmenter leur marge de profit.

Afin d'améliorer le climat malsain des relations de travail et de tracer un portrait assez fidèle de la situation affectant le chantier, M. Marcel Dion rencontra d'abord séparément les représentants syndicaux et patronaux. La plupart des problèmes tenaient à l'absence de dimension humaine dans les relations de travail. Les principaux griefs présentés par les syndicats concernaient:

- 1) l'exclusion du chantier olympique de certains travailleurs pour des raisons de sécurité sans moyen de connaître les causes de l'expulsion;
- 2) l'impossibilité de régler avec célérité les griefs;
- 3) la mauvaise planification des travaux, alors que la presse blâmait les travailleurs pour les retards dans la conduite des travaux;

4) l'embauche de personnes qui n'étaient pas des salariés de la construction (pièce 723).

Quant à la partie patronale, elle dénonçait:

1) la présence de personnes indésirables sur le chantier;

2) le rôle négatif des délégués de chantier;

3) le fait que certains employés renvoyés pour cause par un employeur étaient aussitôt refilés par le bureau de placement syndical auprès d'un autre entrepreneur;

4) la perte totale de contrôle des allées et venues des travailleurs sur le chantier et le fait que le système de poinçons ne pouvait empêcher des pertes considérables de temps (pièce 723).

La politique de relations de travail suivie par M. Dion et ses deux assistants, Me André Girouard et M. Louis Des Alliers, a été conçue en fonction du délai de 240 jours qui restaient avant la tenue des Jeux au moment de leur nomination. Selon M. Dion, "les décisions devaient se prendre immédiatement et des décisions assez draconiennes...". Aussi, afin de remédier aux problèmes soulevés et pour humaniser le chantier, M. Dion commença d'abord par abolir la "liste noire" et décida que:

1) désormais, aucun travailleur de l'industrie de la construction ne se verrait refuser l'accréditation sur le chantier, mais que toute personne qui commettrait un acte criminel ou délictuel ou encore qui occasionnerait des ralentissements de travail serait expulsée (des 38 ouvriers sur les 160 qui se trouvaient sur la "liste noire" pour des raisons de sécurité

et qui vinrent travailler sur le chantier par la suite, un seul causa des difficultés et fut congédié);

2) le service des relations de travail de la RIO serait disponible en tout temps pour apporter des solutions immédiates aux problèmes et il était interdit à tout employeur en régie de congédier un travailleur sans l'autorisation du responsable des relations de travail;

3) seuls les vrais travailleurs de la construction pourraient avoir accès au chantier;

4) un système de sécurité serait mis en place pour obtenir un meilleur contrôle du temps et des poinçons et pour ce faire, M. Dion fut obligé de congédier certaines personnes qui se livraient à des pratiques frauduleuses (pièce 723).

A quelques occasions, ce dernier alla même jusqu'à exagérer auprès des media d'informations l'importance de certains actes de sabotage (e.g. tableau d'affichage, tuyaux de cuivre) commis par des ouvriers de façon à leur laisser croire qu'ils avaient atteint leur but.

Ainsi, avec une meilleure planification dans l'exécution des travaux de la part de la RIO et une amélioration des relations de travail, M. Dion déclare qu'il a été en mesure de constater en peu de temps une augmentation remarquable de la productivité même après une réduction considérable du nombre d'ouvriers et de pièces d'équipement. Les seuls ralentissements de travail qu'il a connus lors de l'exécution de son mandat sont survenus au moment de la prolongation du Décret de la construction en mai 1976 et se limitèrent à deux corps de métiers et ne durèrent que quatre ou cinq jours.

La Régie des installations olympiques

En octobre 1975, face aux difficultés financières et d'échéances qui assiégeaient le chantier du Parc olympique, la ville de Montréal a soumis au Gouvernement du Québec un avant-projet de loi dans lequel elle proposait la création d'une régie et d'une société de financement pour la période post-olympique (pièce 704). Le Gouvernement n'a pas retenu ce projet parce qu'il n'était pas en accord avec ses modalités.

Dans une note du 6 novembre 1975 (pièce 704) au Premier ministre, M. Guy Coulombe, secrétaire général du Conseil exécutif, après une rencontre la veille avec MM. Bernard et Jacques Lamarre, Charles-A. Boileau et Claude Rouleau, décrivit la situation des travaux au Parc olympique au début de novembre 1975. La lenteur des travaux nécessitait des coupures au programme de construction et laissait planer la possibilité que le Stade, même dans sa version modifiée, ne pourrait être prêt à temps pour la tenue des Jeux. Devant le marasme organisationnel et l'ampleur du déficit prévu par le CCJO, le rapport recommandait donc au Premier ministre la création, dans un délai de 15 jours, d'une régie gouvernementale qui prendrait la responsabilité de la construction et du financement des installations du Parc olympique. Les noms de MM. Rouleau et Roger T. Trudeau furent suggérés à titre de président et de directeur général de la Régie, respectivement.

Le 11 novembre 1975, les membres du CCJO, dans un rapport adressé à M. Guy Coulombe (pièce 704), firent état d'un déficit total pouvant s'établir entre \$574 et \$624 millions et réclamèrent la nomination d'un organisme ayant pleine autorité pour diriger les opérations et l'élaboration d'un programme de construction réduit aux exigences minimales.

Le 19 novembre, le projet de loi numéro 81 constituant la RIO fut déposé et adopté à l'Assemblée nationale et il reçut la sanction royale le 20 novembre 1975. Les membres de la RIO furent nommés le 21 novembre, par arrêté en conseil.

L'apport de la RIO fut d'ordres financier et organisationnel. Sur le plan financier, le déficit de la Ville au 7 octobre 1975 était de \$450 millions, selon une étude du CCJO (pièce 135), et la tendance indiquait alors qu'il atteindrait les \$600 millions. Déjà à cette époque, les paiements aux entreprises commençaient à prendre du retard, selon M. Roger Robert. Pour ce qui était de l'aspect organisationnel, une autorité centrale indiscutable fut établie sous la présidence de M. Claude Rouleau.

Le Parc olympique fut divisé en six cellules: le Stade; le Mât et les Piscines; le Vélodrome et les dalles promenades adjacentes; le Stationnement Pie-IX; le Stationnement Viau, la Centrale thermique et la dalle promenade adjacente; et la cellule des aménagements temporaires pour les athlètes. Chaque cellule était dirigée par un représentant de la RIO dont le rôle était d'enca-

drer le personnel du gérant de travaux et du mandataire-coordonnateur à l'oeuvre dans cette cellule. Le représentant de la RIO jouissait d'une autorité absolue et il dépendait directement du directeur général, M. Roger T. Trudeau.

Celui-ci témoigne à l'effet que l'architecte-conseil Roger Taillibert fut écarté du chantier dès la fin du mois de novembre pour ne plus y revenir. Le conseil d'administration de la RIO a même rejeté en janvier 1976 une demande du maire Drapeau pour que M. Taillibert participe à toutes les décisions de la RIO.

Après l'examen de possibilités diverses concernant l'achèvement du complexe SMP, la RIO a décidé que ces options n'offraient pas plus de garanties de réalisation dans les délais impartis et elle décida de concentrer tous les efforts à l'échelle du Parc olympique en effectuant les coupures suivantes dans le programme de construction:

L'arrêt des travaux du Mât.

L'abandon du musée du Stade.

L'abandon du Centre de presse temporaire dans le Stade.

La remise à plus tard des aménagements des niveaux 100 et 200 et, par conséquent, la relocalisation des quartiers des athlètes dans des aménagements temporaires au Stationnement Pie IX.

La construction de la structure des niveaux 100 et 200 en acier plutôt qu'en béton.

Les effets des améliorations dans les relations de travail commencèrent à se faire sentir dès le mois de janvier 1976, selon M. Roger T. Trudeau. En février, la cadence de travail s'était à ce point accentuée que la RIO décida de réaliser certaines parties du projet qu'elle avait initialement abandonnées. Ainsi en fut-il des bassins au-dessus du Stationnement Pie-IX et de la dalle promenade entre le Vélodrome et l'Aréna Maurice-Richard. Le dimanche 13 juin 1976, la RIO remit au COJO les installations du Parc olympique bien qu'on poursuivît les travaux jusqu'à l'ouverture des Jeux.

Pendant la durée de son mandat pré-olympique, soit une période de quelque huit mois, la RIO a dépensé environ \$315 millions sur un total de \$850 millions, soit 37%. Selon son directeur général, une somme additionnelle d'environ \$150 millions devrait être nécessaire pour compléter le complexe SMP. A l'origine, en octobre 1972, le Parc olympique au complet avait été évalué à \$175 millions.

LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT

Sur la base des études faites par les experts techniques de la Commission qui ont été résumées dans des rapports produits devant elle, particulièrement leur rapport numéro 12 (pièce 636) dans lequel ils résument leur étude du complexe SMP, ainsi que des autres éléments de preuve

dont l'essentiel a été décrit dans les pages précédentes, la Commission attribue l'écart de \$505,4 millions entre la prévision d'octobre 1972 et le coût réel au 1er août 1976 de ce Complexe aux causes suivantes:

- une estimation qui ne traduisait pas adéquatement la complexité de l'oeuvre et ne tenait pas suffisamment compte de la quantité des travaux à exécuter;
- un temps de réalisation insuffisant;
- une organisation fonctionnelle déficiente;
- une conjoncture socio-économique défavorable;
- des problèmes sérieux de construction.

La Commission remarque que les quatre premières situations étaient connues, ou auraient dû l'être, au moment où les travaux de construction ont débuté. La preuve à cet effet est amplement étalée dans la partie de ce rapport qui traite de la période pré-construction. Ainsi, à la fin de l'été 1974, les dés étaient jetés et un coût énorme de construction était inévitable sans que rien ne puisse arriver qui le réduirait de façon significative. Pis encore, chaque situation a exercé des pressions sur les autres créant ainsi un effet d'entraînement accéléré qui a résulté en un coût catastrophiquement élevé.

L'effet de l'estimation initiale, inadéquate tant au niveau de la quantité des travaux à exécuter qu'au niveau de la complexité de l'oeuvre, s'est reflété directement sur l'écart jusqu'à concurrence du montant de la sous-estimation que les experts de la Commission ont évalué à \$82 millions (pièce 720).

L'effet du temps de réalisation insuffisant s'est manifesté par un accroissement du coût causé par les primes de temps supplémentaires, par l'improductivité qui a découlé de la multiplication de la main-d'oeuvre et de l'équipement, par les travaux exécutés en hiver mais qui avaient été prévus pour les saisons plus clémentes ainsi que par des coûts indirects mais quand même réels attribuables au manque de cohérence et d'efficacité dans la gestion du chantier causé par l'encombrement. L'absence des économies qui auraient pu être réalisées, sans doute, si plus de temps avait été consacré à une planification rationnelle des méthodes de travail a aussi contribué à l'augmentation du coût.

La preuve sur la période pré-construction et celle sur la période de réalisation démontrent que la direction du projet fut sérieusement déficiente tout au long du dossier et la Commission est d'avis que les effets de cette situation ont durement affecté le coût de réalisation. D'aucuns peuvent dire que la direction a été suffisamment habile car les installations, dans l'ensemble, ont été construites; à cette remarque, la Commission répondrait oui, mais à quel prix!

La forte poussée inflationniste qui a débuté en 1973 et qui n'était pas prévisible en 1972, le climat des relations de travail qui existait avant le début des travaux et qui a subsisté durant la période de construction et le déséquilibre, à l'époque, de l'offre et de la demande en faveur des fournisseurs sont les trois éléments qui se sont conjugués pour créer une conjoncture socio-économique hautement défavorable à toute activité de construction à l'époque de la réalisation du Parc olympique. Les effets d'une telle conjoncture ont été subis sous la forme de prix plus élevés, autant pour les biens que pour les services et les salaires, et par des arrêts et ralentissements de travail souvent à des moments critiques.

Le chantier organisé pour la réalisation du Parc olympique a connu des problèmes sérieux de construction. Certains de ces problèmes ont été inhérents à l'érection d'installations gigantesques dans un milieu urbain et aggravés par un calendrier des travaux plus que comprimé et une conjoncture socio-économique nettement défavorable dont les effets ont été décrits ci-haut. Ces problèmes s'ajoutaient à ceux qui ont découlé de l'application de la technologie de la précontrainte, à la fine pointe de l'art, à des tâches inédites au monde, comme la longueur des consoles en porte-à-faux, la hauteur et le degré d'inclinaison du Mât et la nécessité d'utiliser la résine époxy au lieu du mortier sec pour combler les joints matés.

Tout en exprimant des réserves sur l'aspect arbitraire de certains de leurs calculs et l'inter-relation des

causes de l'augmentation du coût, les experts de la Commission évaluent le coût monétaire de ces causes comme suit:

Sous-estimation du coût en octobre 1972	\$ 82,3 millions
Augmentation des quantités	100,3 millions
Inflation additionnelle à celle prévisible en octobre 1972	148,4 millions
Perte de productivité de la main- d'oeuvre et du matériel	84,2 millions
Marché anormal et autres causes	<u>90,4</u> millions
Écart global	\$505,6 millions

On trouvera la ventilation de ces chiffres pour chacune des activités principales à la page suivante.

STADE-MÂT-PISCINES

PRINCIPALES CAUSES DE L'AUGMENTATION DU COÛT

(\$ millions)

	<u>INFLATION</u>	<u>PRODUCTIVITÉ</u>	<u>QUANTITÉS</u>	<u>ESTIMATIONS</u>	<u>AUTRES</u>	<u>TOTAL</u>
PRÉPARATION DU SITE	\$ 3,0	\$ 1,8	-	-	\$ 4,2	\$ 9,0
STRUCTURE	69,0	41,7	\$ 74,3	\$35,0	25,8	245,8
MÉCANIQUE, ÉLECTRIQUE	12,1	7,3	-	20,0	4,6	44,0
FINITION, CONSTRUCTION SPÉCIALE	16,0	9,8	-	6,0	4,5	36,3
AUTRES, MAIN-D'OEUVRE INDIRECTE	3,0	1,8	-	-	7,8	12,6
	<u>103,1</u>	<u>62,4</u>	<u>74,3</u>	<u>61,0</u>	<u>46,9</u>	<u>347,7</u>
SOUS-TOTAL						
EXCAVATION	2,3	-	-	-	(3,2)	(0,9)
CONDITIONS GÉNÉRALES ET MAIN-D'OEUVRE DE DESOURDY- DURANCEAU	23,7	8,7	10,4	8,5	46,0	97,3
REMISE EN ÉTAT	-	-	-	-	(1,0)	(1,0)
EXPERTS-CONSEILS	10,9	6,9	8,2	6,7	(5,0)	27,7
FRAIS DE FINANCEMENT	8,4	6,2	7,4	6,1	6,7	34,8
	<u>45,3</u>	<u>21,8</u>	<u>26,0</u>	<u>21,3</u>	<u>43,5</u>	<u>157,9</u>
SOUS-TOTAL						
TOTAL	<u>\$148,4</u>	<u>\$84,2</u>	<u>\$100,3</u>	<u>\$82,3</u>	<u>\$90,4</u>	<u>\$505,6</u>

(Pièce 720)

LES AUTRES INSTALLATIONS DU PARC OLYMPIQUE

La construction des installations du Parc olympique, autres que le complexe Stade-Mât-Piscines (SMP) et le Vélodrome, a été réalisée à partir des dates indiquées ci-après en regard de chacune d'elles; la construction s'est poursuivie jusqu'à la tenue des Jeux et même après, dans certains cas:

	<u>Début</u>
Stationnement Pie-IX	Octobre 1974
Stationnement Viau et Centrale thermique	Mars 1975
Aménagements extérieurs	Juin 1975
Viaduc de la rue Sherbrooke	Novembre 1974

Monsieur Taillibert a été l'architecte-conseil de toutes ces installations.

Le chantier mis en place pour la construction du Viaduc a été autonome quant à ses entrepreneurs et autres intervenants, qui sont décrits plus loin dans ce rapport. Par contre, les intervenants principaux pour la réalisation des autres installations furent les mêmes que ceux du complexe SMP et ils ont oeuvré à ce titre dans un contexte analogue, étant donné qu'il s'agissait d'un même chantier.

Ainsi, dans l'étalement des faits et des causes de l'écart entre les prévisions et le coût, la Commission a

essayé, autant qu'il a été possible de le faire, de présenter ses textes en regroupant les installations.

LA DESCRIPTION PHYSIQUE DES INSTALLATIONS

La description physique sommaire des installations étudiées dans la présente partie du rapport et qui est donnée ci-après, provient, en substance, des rapports numéros 13, 14, 15 et 16 (pièces 725 et 728) de Both Belle Robb Ltée (BBRL), les experts techniques de la Commission.

Le Stationnement Pie-IX, situé à l'extrémité ouest du Parc olympique, est une structure en béton armé d'une conception relativement simple à réaliser, selon des techniques conventionnelles. Elle est constituée d'éléments verticaux et horizontaux inter-reliés et de dalles sur quatre niveaux qui servent de planchers. Le toit est recouvert par trois niveaux de terrasses avec aménagements paysagers, des jeux d'eau et des cascades. Les côtés nord et ouest sont contigus à un mur de gravité renforçant la paroi moulée temporaire, érigée initialement pour retenir les sols de la rue Sherbrooke, lors de l'excavation massive du chantier. Diverses structures architecturales bétonnées, dont certaines en forme de U, constituent les autres surfaces de côté donnant, à l'est, sur le Stade et, au sud, sur les dalles promenades.

Le niveau inférieur est complètement fermé, les trois niveaux supérieurs sont partiellement ouverts et tous

sont ventilés mécaniquement. Aucun n'est chauffé. La superficie de chaque niveau varie de 544 000 pi ca à 245 000 pi ca, soit un total de 1 537 000 pi ca, ce qui permet le garage de 3 860 automobiles. Des sorties donnent accès aux rues Sherbrooke, Pierre-de-Coubertin et Pie-IX.

Le stationnement Viau, situé au nord du Vélodrome et à l'est du complexe SMP, est également une structure en béton armé d'une conception relativement simple à réaliser, selon des techniques conventionnelles. Entièrement fermé et souterrain, sauf pour un accès à la rue Viau, il consiste en un niveau pour le garage de 200 autobus ou 1 000 automobiles et un autre pour environ 500 automobiles. Non chauffé, il est ventilé mécaniquement. La surface du toit est gazonnée. La superficie globale des deux niveaux atteint près de 551 000 pi ca.

La Centrale thermique, qui répond aux besoins énergétiques de l'ensemble des bâtiments du Parc olympique, à l'exception du Vélodrome, est construite sous terre et ses deux longues cheminées percent le sol. La structure qui abrite les installations de la Centrale thermique est semblable à celle du Stationnement Viau sauf qu'on en a fait une partie en acier; elle lui est contiguë du côté nord-est pour former un tout.

Les aménagements extérieurs meublent les espaces en surface, en périphérie des grandes installations sportives, sous la forme de dalles promenades, d'aménagements architecturaux, de zones gazonnées et d'aires sportives.

Les dalles promenades constituent une immense terrasse en béton, assise sur des colonnes et recouvrant la partie sud du Parc, de la bouche de métro Pie-IX à la bouche Viau. Le public y accède par quatre escaliers et deux rampes ainsi que directement du Stade et des stationnements.

Les aménagements architecturaux se retrouvent principalement dans la partie ouest du Parc, en surface du Stationnement Pie-IX, sous la forme de porte-drapeaux, de trois niveaux de terrasses, de jeux d'eau et de cascades, le tout orné d'aménagements paysagers.

Une zone gazonnée se retrouve dans la partie est du Parc, en partie en surface du Stationnement Viau. Pendant les Jeux, la partie nord de cette zone fut aménagée pour accommoder les différentes disciplines de lancer alors que la partie sud a servi d'aménagements pour les visiteurs et les organisateurs. Dans cette dernière partie, on prévoyait l'installation de 14 courts de tennis extérieur.

La partie nord-est du Parc est occupée par une piste d'entraînement de 400 mètres pour l'athlétisme, par des gradins de 1 200 places et par des terrasses.

Le Viaduc de la rue Sherbrooke est un segment de cette voie, de 500 pieds de longueur, qui permet autant une circulation véhiculaire normale qu'un belvédère sur le Parc olympique. Sa largeur va de 117 pieds à son extrémité ouest jusqu'à 172 pieds à son extrémité est, pour atteindre une superficie globale de 83 000 pi ca en in-

cluant les deux dalles d'approche. La partie inférieure du Viaduc, par une voie en dépression d'une hauteur de 33 pieds, permet la circulation entre le Parc et le Jardin botanique, le Golf municipal et le Village olympique.

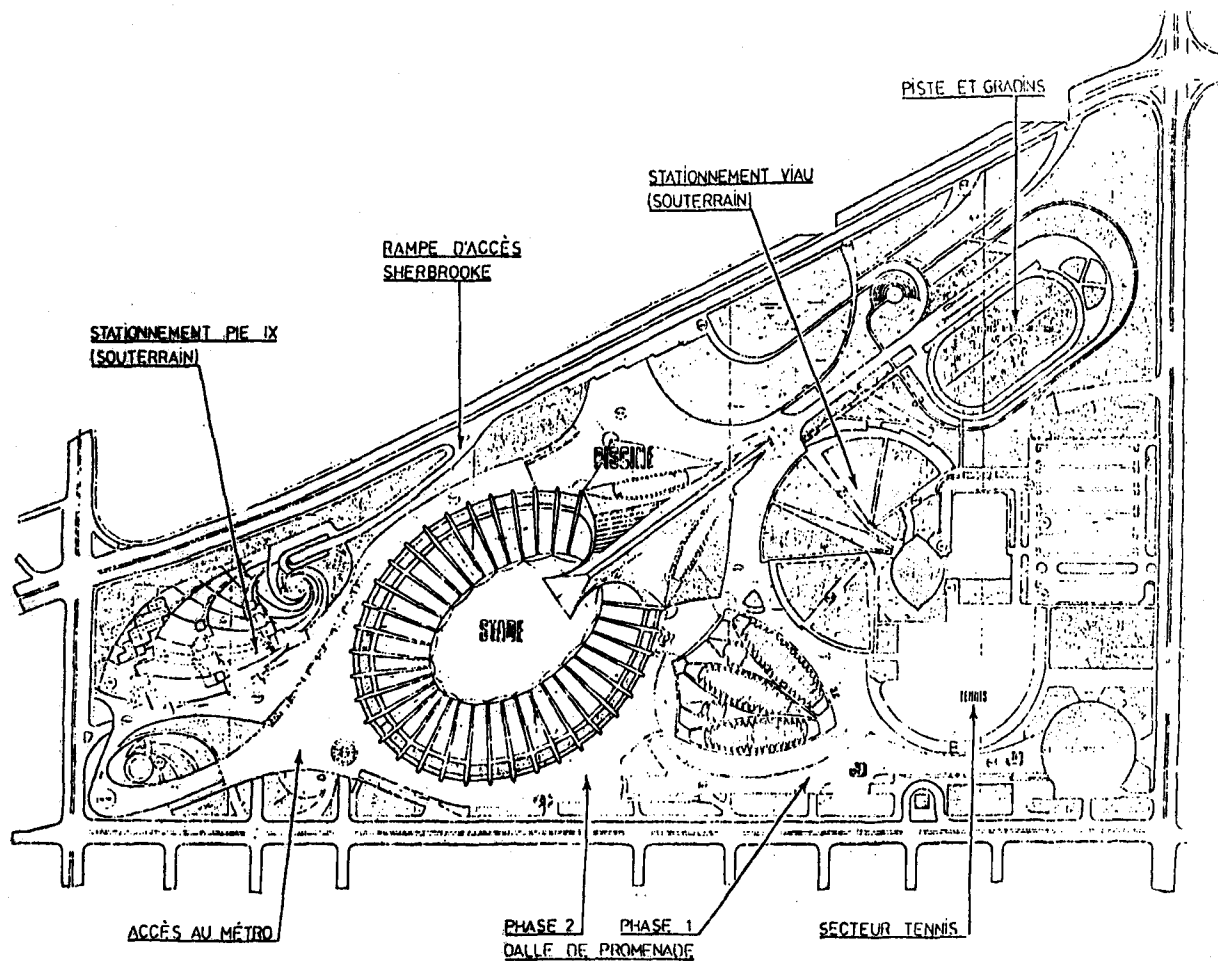
Le tablier est appuyé sur cinq supports transversaux dont trois reposent sur des pieux emboîtés et bétonnés dans le roc. Les deux autres supports reposent sur un appui unique épousant la forme d'un tétraèdre renversé et évidé qui a été construit selon la technique de la postcontrainte. Une paire de bras appuie l'axe 2 sur lequel reposent deux travées d'une portée de 96 pieds chacune alors que l'autre paire appuie l'axe 3 qui supporte la grande travée d'une portée de 242 pieds. En-foui, le socle, d'une hauteur de 25 pieds, repose sur deux bases parallèles de 20 pieds de hauteur assises sur le roc.

La planche qui suit situe les autres installations dans le Parc olympique et la suivante illustre la structure du Viaduc de la rue Sherbrooke.

L'ÉCART ENTRE LA PRÉVISION D'OCTOBRE 1972 ET LE COÛT RÉEL AU 1er AOÛT 1976

La ville de Montréal a estimé, en octobre 1972, que les installations du Parc olympique étudiées dans la présente partie du rapport coûteraient \$51 752 000. Ce montant comprenait \$17 933 000 pour des déboursés de premier équipement et pour des zones animées qui, dans les

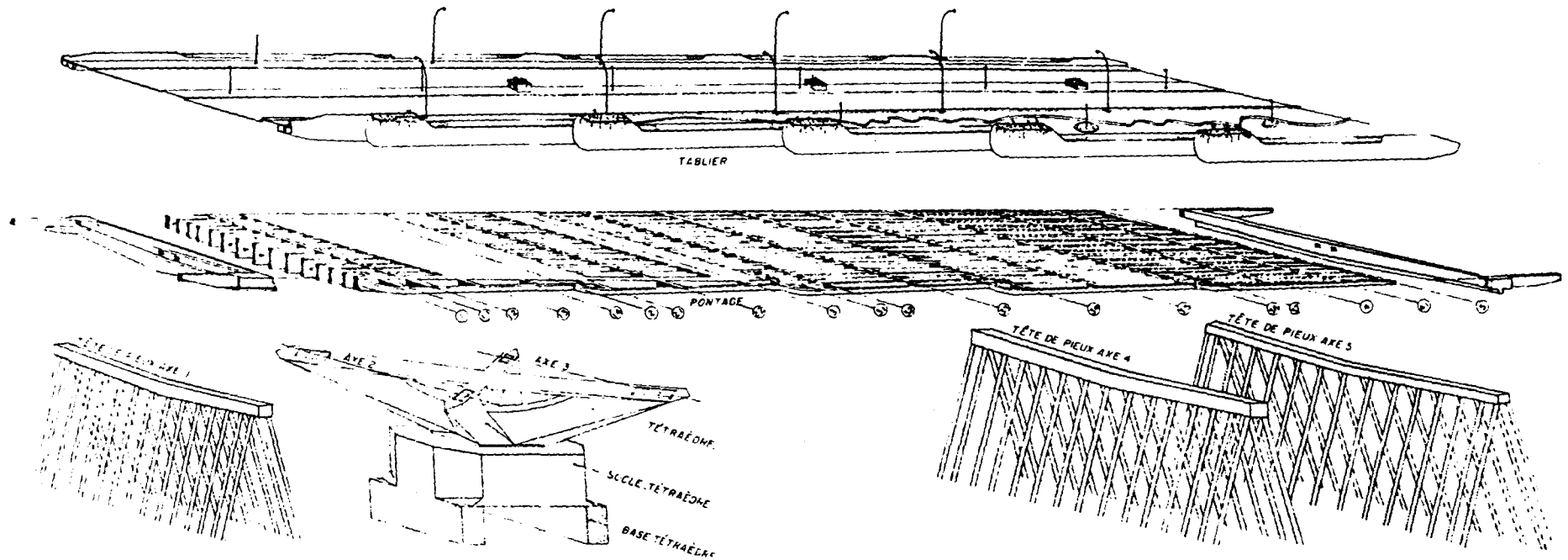
LOCALISATION DES AUTRES INSTALLATIONS DU PARC OLYMPIQUE



(Pièce 724)

VIADUC RUE SHERBROOKE.

VUE ISOMÉTRIQUE PAR SECTIONS.



Extrait de la pièce 762.

faits, furent absorbés par le COJO. Aux fins de la présente étude, il faut donc retenir le montant net de \$33 819 000 afin de pouvoir comparer des éléments de même nature.

Le coût réel des installations, au 1er août 1976, s'est élevé à 4,8 fois le montant prévu, soit \$163 945 000, ce qui donne un écart de \$130 126 000.

Ces chiffres, extraits de la pièce 20A déposée par un expert-comptable de la Commission, se ventilent comme suit:

	<u>Prévision d'octobre 1972</u>	<u>Coût réel au 1er août 1976</u>	<u>Écart</u>	<u>Facteur d'accroissement</u>
Stationnement Pie IX	\$ 15 131 000	\$ 60 013 000	\$ 44 882 000	4,0
Stationnement Viau et Centrale thermique	1 682 000	50 312 000	48 630 000	29,9
Aménagements extérieurs	13 450 000	38 195 000	24 745 000	2,8
Viaduc de la rue Sher- brooke	3 556 000	15 425 000	11 869 000	4,3
	<u>\$ 33 819 000</u>	<u>\$163 945 000</u>	<u>\$130 126 000</u>	<u>4,8</u>

LES FAITS

L'expertise générale

Les experts de la Commission ont analysé les prévisions et le coût des composantes de chaque installation. Ils ont par la suite regroupé ces composantes pour les installations situées dans le Parc olympique afin d'obtenir

une vue d'ensemble. Le Viaduc, réalisé dans un chantier autonome, hors du Parc olympique, a été exclu de ce regroupement et a fait l'objet d'une analyse particulière. Monsieur Duncan Robb de Both Belle Robb Limitée (BBRL) a été le témoin de la Commission sur cet aspect de l'enquête. Il a déposé les pièces dont il est fait mention ci-après et qui servent de base à l'étalement des faits décrits dans la présente partie. Les tableaux suivants résument bien, selon l'opinion de la Commission, les résultats de l'expertise générale effectuée par les experts et permettent de mieux comprendre les sujets élaborés ci-après.

L'estimation de novembre 1974 apparaissant aux premiers tableaux est celle de Lalonde, Valois, Lamarre, Valois et Associés, Inc. (LVLV), laquelle est décrite à la partie du rapport qui traite de la période pré-construction. Les estimations du Viaduc sont celles qu'a préparées la firme Asselin, Benoît, Boucher, Ducharme, Lapointe et Associés (ABBDL) en septembre 1974, avant les demandes de soumissions, et en janvier 1975, trois mois après le début des travaux d'excavation. L'estimation détaillée de septembre 1974 se rapproche du montant de \$3 556 000 estimé très sommairement par M. Claude Phaneuf en octobre 1972.

STATIONNEMENTS PIE IX ET VIAU, CENTRALE THERMIQUE ET AMÉNAGEMENTS EXTÉRIEURS

AUGMENTATION DU COÛT

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	Estimations		Coût réel	Écart avec oct. 1972	Facteur d'accroissement	
	oct. 1972	nov. 1974			oct. 1972	nov. 1974
Béton coulé en place (1)	\$15 477	\$33 243	\$47 583	\$32 106	3,1	1,4
Acier d'armature (2)	2 857	15 698	12 972	10 115	4,5	0,8
Mécanique	1 543	8 636	7 582	6 039	4,9	0,9
Électricité	2 116	4 791	17 593	15 477	8,3	3,7
Finition	---	2 725	2 584	2 584	xx	0,9
Autres frais de chantier	4 038	12 113	13 503	9 465	3,3	1,1
Conditions générales	641	11 316	24 327	23 686	38,0	2,1
Experts-conseils	3 591	10 190	11 276	7 685	3,1	1,1
Autres frais	---	2 245	11 100	11 100	xx	4,9
Total	\$30 263	\$100 957	\$148 520	\$118 257	4,9	1,5
(1) quantité en verges cubes	116 100	274 500	319 021	202 921	2,7	1,2
prix unitaire des matières premières, main-d'oeuvre, coffrages et autres coûts y reliés	\$ 133	\$ 121	\$ 149	\$ 16	1,1	1,2
(2) quantité en tonnes	5 667	21 896	20 433	14 766	3,6	0,9
prix unitaire de l'acier y compris des frais de mise en place	\$ 504	\$ 714	\$ 635	\$ 131	1,3	0,9

Ce tableau est extrait de la pièce 729.

STATIONNEMENT PIE IX

AUGMENTATION DU COÛT

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	Estimations		Coût réel	Écart avec oct. 1972	Facteur d'accroissement	
	oct. 1972	nov. 1974			oct. 1972	nov. 1974
Béton coulé en place (1)	\$ 8 547	\$14 158	\$22 138	\$13 591	2,6	1,6
Acier d'armature (2)	2 098	4 707	6 914	4 843	3,3	1,5
Mécanique	1 389	1 859	3 540	2 151	2,6	1,9
Électricité	---	1 191	4 267	4 267	xx	3,6
Finition	---	1 101	1 279	1 279	xx	1,2
Autres frais de chantier	---	1 976	3 167	3 167	xx	1,6
Conditions générales	575	3 482	9 731	9 156	16,9	2,8
Experts-conseils	2 522	3 135	4 510	1 988	1,8	1,4
Autres frais	---	655	4 440	3 340	xx	6,8
Total	<u>\$15 131</u>	<u>\$32 264</u>	<u>\$60 013</u>	<u>\$44 882</u>	<u>4,0</u>	<u>1,9</u>
(1) quantité en verges cubes	55 000	100 000	154 007	99 007	2,8	1,5
prix unitaire des matières premières, main-d'oeuvre, coffrages et autres coûts y reliés	\$155	\$141	\$144	\$(11)	0,9	1,0
(2) quantité en tonnes	4 125	6 765	11 343	7 218	2,7	1,7
prix unitaire de l'acier y compris des frais de mise en place	\$509	\$696	\$612	\$103	1,2	0,9

Ce tableau est extrait de la pièce 733.

STATIONNEMENT VIAN ET CENTRALE THERMIQUE

AUGMENTATION DU CÔÛT

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	<u>Estimations</u>		<u>Coût réel</u>	<u>Écart avec</u> <u>oct. 1972</u>	<u>Facteur d'accroissement</u>	
	<u>oct. 1972</u>	<u>nov. 1974</u>			<u>oct. 1972</u>	<u>nov. 1974</u>
Béton coulé en place (1)	\$ 950	\$13 412	\$12 705	\$11 755	13,4	1,0
Acier d'armature (2)	232	7 187	5 453	5 221	23,5	0,8
Mécanique	154	5 970	3 196	3 042	20,8	0,5
Électricité	---	2 563	8 354	8 354	xx	3,3
Finition	---	574	838	838	xx	1,5
Autres frais de chantier	---	5 073	3 420	3 420	xx	0,8
Conditions générales	66	5 223	8 514	8 448	129,0	1,6
Experts-conseils	280	4 703	3 947	3 667	14,1	0,8
Autres frais	---	526	3 885	3 885	xx	7,4
Total	\$ 1 682	\$45 231	\$50 312	\$48 630	29,9	1,1
(1) quantité en verges cubes	6 100	98 900	78 998	72 898	13,0	0,8
prix unitaire des matières premières, main-d'oeuvre, coffrages et autres coûts y reliés	\$156	\$136	\$161	\$ 5	1,0	1,2
(2) quantité en tonnes	457	9 631	6 754	6 297	14,8	0,7
prix unitaire de l'acier y compris des frais de mise en place	\$508	\$746	\$807	\$299	1,6	1,1

Ce tableau est extrait de la pièce 735.

AMÉNAGEMENTS EXTÉRIEURS

AUGMENTATION DU COÛT

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	Estimations		Coût réel	Écart avec oct. 1972	Facteur d'accroissement	
	oct. 1972	nov. 1974			oct. 1972	nov. 1974
Béton coulé en place (1)	\$ 5 980	\$ 5 673	\$12 740	\$ 6 760	2,1	2,3
Acier d'armature (2)	527	3 805	577	50	1,1	0,2
Mécanique	---	807	846	846	xx	1,1
Électricité	2 116	1 038	4 972	2 856	2,4	4,8
Finition	---	1 049	467	467	xx	0,5
Autres frais de chantier	4 038	5 063	6 917	2 879	1,7	1,4
Conditions générales	---	2 611	6 082	6 082	xx	2,3
Experts-conseils	789	2 351	2 819	2 030	3,6	1,2
Autres frais	---	1 065	2 775	2 775	xx	2,6
Total	\$13 450	\$23 462	\$38 195	\$24 745	2,8	1,6
(1) quantité en verges cubes	55 000	75 000	86 016	31 016	1,6	1,1
prix unitaire des matières premières, main-d'oeuvre, coffra- ges et autres coûts y reliés	\$109	\$ 76	\$148	\$ 39	1,4	1,9
(2) quantité en tonnes	1 085	5 500	2 336	1 251	2,2	0,4
prix unitaire de l'acier y compris des frais de mise en place	\$486	\$692	\$247	\$239	0,5	0,4

Ce tableau est extrait de la pièce 737

VIADUC DE LA RUE-SHERBROOKE

AUGMENTATION DU CÔUT

(les montants sont exprimés en milliers de dollars)

	Estimations		Coût réel	Écart avec sept. 1974	Facteur d'accroissement	
	sept. 1974	janv. 1975			sept. 1974	janv. 1975
Béton coulé (1)	\$ 614	\$ 884	\$ 960	\$ 346	1,6	1,1
Béton préfabriqué (2)	198	252	832	634	4,2	3,3
Acier d'armature	450	681	745	295	1,7	1,1
Acier de précontrainte (3)	697	1 062	1 369	672	2,0	1,3
Coffrage (4)	590	2 249	3 472	2 882	5,9	1,5
Électricité	136	557	546	410	4,0	1,0
Autres frais de chantier	498	1 000	487	(11)	1,0	0,5
Excavation et fondation	317	851	1 259	942	4,0	1,5
Conditions générales	xx	50	2 255	2 255	xx	45,1
Honoraires et études	xx	1 750	1 908	1 908	xx	1,1
Frais de financement	xx	xx	1 592	1 592	xx	xx
Total (5)	<u>\$3 500</u>	<u>\$9 336</u>	<u>\$15 425</u>	<u>\$11 925</u>	<u>4,4</u>	<u>1,7</u>

Prix unitaires

(1) à la verge cube	\$ 35	\$ 50	\$ 48	\$ 13	1,4	1,0
(2) au pied carré	10	13	42	32	4,2	3,2
(3) à la tonne	1 700	2 590	3 056	1 356	1,8	1,2
(4) au pied carré (sans la fausse char- pente)	1,50	7,00	7,43	5,93	5,0	1,1
(5) au pied carré (sans les dalles d'ap- proche)	49	130	214	165	4,4	1,6

* L'estimation de septembre 1974 par ABBDL se rapproche de celle d'octobre 1972 établie à \$3 556 000.

Ce tableau est basé sur les pièces 727 et 740.

Les estimations du coût

Les stationnements

L'ingénieur Duncan Robb, tant dans ses rapports numéros 13 et 14 (pièces 725 et 726) que lors de son témoignage, décrit l'estimation d'octobre 1972 du coût des stationnements comme étant très approximative. Monsieur Claude Phaneuf, l'auteur de cette estimation, avait en sa possession, à l'époque, des esquisses préparées au printemps de 1972 par M. Taillibert, lesquelles étaient suffisamment claires pour illustrer les besoins fondamentaux. Par contre, ces esquisses manquaient de détails et M. Phaneuf a dû improviser et extrapoler certains chiffres, à partir sans doute de résultats obtenus sur d'autres chantiers. C'est ainsi qu'il arriva au coût moyen d'environ \$2 850 par espace nécessaire au garage d'une automobile, plus des sommes pour imprévus. Pour le Stationnement Viau qui devait contenir 200 autobus et 100 automobiles, M. Phaneuf a utilisé un facteur de 2 pour la conversion des espaces pour autobus en espaces pour automobiles au lieu d'employer un facteur de 5, soit l'équivalent de 600 espaces additionnels pour automobiles. A \$2 850 l'espace, l'estimation de ce stationnement était ainsi faussée de \$1 710 000 à ce seul titre.

La Centrale thermique

Dans son rapport numéro 14 (pièce 726) et dans son témoignage, M. Robb précise qu'aucune allocation spécifique n'a été prévue au budget d'octobre 1972 pour la Centrale thermique. A son avis, ce manque de définition indique clairement une insuffisance d'études. La prévision pour les travaux d'électricité et de mécanique du Stationnement Viau n'était que de \$150 000 alors qu'ils se sont élevés à plus de \$11 millions, la hausse étant attribuable principalement à la Centrale thermique. Le coût de la Centrale thermique, note l'expert, est indissociable de celui du Stationnement Viau et, de plus, les coûts de plusieurs travaux contingents ont été imputés à ce Stationnement, à cause de son importance stratégique.

Les aménagements extérieurs

L'estimation d'octobre 1972 ne définit pas clairement l'étendue des aménagements proposés. Leur concept architectural s'est développé à mesure que le temps avançait. Le rapport numéro 16 (pièce 728) et le témoignage de M. Robb signalent l'addition, au coût de \$6,9 millions, de dalles promenades qui, originellement, ne faisaient qu'entourer le Stade et qui ont fini par s'étendre d'un bout à l'autre du Parc olympique. L'accès à la bouche de métro Pie-IX avait été prévu mais aucun montant spécifique n'y avait été attribué; le coût réel atteignit \$7,9 millions, dont environ \$6 millions ont été

comptabilisés au Stationnement Pie-IX. La surface du Stationnement Pie-IX devait être recouverte de verdure alors que les bassins-cascades et les porte-drapeaux qui y furent ajoutés ont entraîné des coûts directs additionnels de \$1,8 millions.

Le Viaduc

Dans son rapport numéro 15 (pièce 727) et dans son témoignage, l'ingénieur Duncan Robb indique qu'en octobre 1972, le concept du Viaduc n'était pas défini et que l'estimation de \$3 556 000 était basée sur une allocation globale établie à l'aide d'un prix au pied carré, sans qu'il y ait eu croquis, ébauche ou dessin.

C'est à l'été 1973 que l'architecte Taillibert détermina le concept architectural du Viaduc et, par la suite, ABBDL, chargé des travaux de génie (pièce 748), prépara trois estimations successives du coût de construction (pièces 751 et 752) avant la demande de soumissions de septembre 1974. Graduellement à la hausse, ces estimations se rapprochaient du montant prévu en octobre 1972, sans inclure toutefois les honoraires et les frais d'étude. En septembre 1974, selon le rapport numéro 15, même si le projet comprenait les difficultés du site et les particularités de la structure, ABBDL sous-estimait la complexité des travaux et le coût de construction. Les trois soumissionnaires eux-mêmes prévoyaient un coût largement inférieur au coût réel (pièce 754). Voici les estimations sur lesquelles ils ont établi leur offre d'honoraires:

	Honoraires forfaitaires	Coût approximatif des travaux
Atlas Construction Limitée	\$ 550 000	\$ 6 000 000
Alta Construction (1964) Ltée	600 000	6 900 670
Désourdy - Simard-Beaudry - Dumez, entreprise conjointe	695 000	4 500 000

Atlas, à qui le contrat de gérance de travaux fut accordé le 15 octobre 1974, sur la base du coût réel plus un honoraire forfaitaire, ne garantissait pas ce coût de construction et considérait le projet comme très complexe (pièce 754).

Par sa résolution 72338, le Comité exécutif a affecté un crédit de \$7 050 000 au contrat d'Atlas, y compris l'honoraire forfaitaire du gérant de travaux, et a fixé à \$1 100 000 les dépenses incidentes d'honoraires professionnels, d'études et de surveillance, affectant ainsi un total de \$8 150 000 à la construction du Viaduc. Moins d'un mois plus tard, soit le 12 novembre 1974, à l'insu du mandataire-coordonnateur, selon le témoignage de M. Gérard A. Lapointe d'ABBDL, la Ville rehaussait de \$2 000 000 le montant prévu pour les dépenses incidentes, augmentant ainsi à \$10 150 000 le total des crédits affectés au Viaduc.

Un premier budget de construction (pièce 755) établi par ABBDL en janvier 1975, fondé sur les contrats forfaitaires des principaux sous-entrepreneurs et complété par les prévisions de coût attribuables aux autres fournisseurs et au gérant de travaux, s'élevait à \$9 336 000, soit près du triple de l'estimation d'octobre 1972. De-

vant cette escalade du coût de construction, ABBDL fut forcé de réviser son budget de construction à trois reprises (pièces 757, 758, 760). Le coût réel, comptabilisé par la ville de Montréal, est de \$13 833 000 auxquels s'ajoutent les frais de financement et d'administration.

L'émission des plans et leurs modifications

Les stationnements et la Centrale thermique

L'émission tardive des plans de structure

La ville de Montréal a retenu les services de la firme Régis Trudeau et Associés (RTA), le 9 janvier 1974, pour préparer les plans de structure des stationnements Pie-IX et Viau, de la Centrale thermique et des dalles promenades (pièce 402). D'après les rapports numéros 13 et 14 de BBRL, ces installations ont toutes été affectées par des délais considérables dans l'émission des plans de structure, entraînant des retards importants aux travaux de construction.

Le 26 février 1974, la Ville transmettait à RTA les premiers plans préliminaires d'architecture des stationnements Pie-IX et Viau. A la même date, RTA signifiait à la Ville que les plans et devis devaient être terminés respectivement les 8 et 15 avril 1974, de façon à permettre de commencer la construction au début de l'été de la même année. L'analyse de la facturation des honorai-

res de RTA, contenue aux rapports des experts (pièces 725 et 726), fait ressortir très clairement que RTA n'a commencé à travailler sur les deux projets que le 24 mars et, de cette date jusqu'au 15 juin 1974, seules trois ou quatre personnes furent affectées aux travaux des deux stationnements, pour une moyenne totale de 268 heures par deux semaines. Par la suite cependant, jusqu'au début de 1975, la moyenne des heures de travail fut de 1 000 à 1 700 heures par deux semaines, avec une vingtaine de personnes consacrées à ces projets.

Ce n'est que le 12 septembre 1974 que les plans de structure du Stationnement Pie-IX furent émis pour construction. Aux cinq mois de retard s'ajoutèrent les délais provenant des problèmes traités ci-après concernant le mur de soutènement et les aménagements de surface.

Certains plans d'architecture ont tardé à venir et le premier plan de structure du Stationnement Viau a été émis pour construction le 18 septembre 1974. La capacité de stationnement fut augmentée d'environ 400 voitures par rapport au budget de 1972, et deux niveaux furent construits au lieu d'un seul. En janvier 1975, la plupart des plans avaient été émis pour construction et, conséquemment, la construction n'a pu commencer avant le printemps 1975.

Le mur de soutènement du Stationnement Pie-IX

Le rapport numéro 13 précité, de M. Duncan Robb (pièce 725), fait état d'une paroi moulée érigée sur le versant sud de la rue Sherbrooke pour permettre l'excavation du

mort-terrain du Parc olympique. Cette paroi, ayant été construite avec des tirants provisoires de manière à tenir pendant cinq ans, devait donc être rendue permanente lors de la construction du Stationnement Pie-IX.

Le bureau d'études RTA a choisi à cette fin la solution monolithique de faire agir les dalles des planchers comme diaphragmes pour transmettre les efforts de la paroi moulée à des structures en forme de H et aux cages des escaliers.

Ainsi, les dalles ont été dessinées sans joint de dilatation pour assurer une rigidité complète. Monsieur Régis Trudeau explique dans son témoignage qu'il n'avait pas été nécessaire de prévoir des joints de dilatation du fait que la structure ne subirait pas de déformation occasionnée par des effets thermiques, parce qu'elle serait chauffée en hiver.

Monsieur Trudeau témoigne à l'effet que M. Taillibert lui avait affirmé verbalement que le stationnement serait chauffé par la circulation d'air chaud provenant du Stade. Monsieur Egli, ingénieur chez RTA, confirme dans son témoignage qu'il avait toujours considéré qu'il s'agissait d'un stationnement chauffé et que le design retenu avait été conçu en fonction de ce chauffage.

D'autre part, l'ingénieur Guy Morel, de Pageau, Morel et Associés (PMA) qui était responsable de la mécanique, témoigne à l'effet qu'il n'avait jamais été question de chauffer le Stationnement Pie-IX. Monsieur Guy Gagné, technicien en architecture à la ville de Montréal qui a

travaillé à cette installation, témoigne dans le même sens. Sur ce sujet, lors de son témoignage, M. Taillibert nie avoir affirmé cela et ajoute qu'il suffisait de regarder les plans "pour s'apercevoir qu'il y a des zones entièrement libres et de plein air et qu'il n'est pas nécessaire de chauffer ce type de bâtiment pour chauffer les courants d'air".

Quoi qu'il en soit, les travaux de construction selon la solution monolithique commencèrent le 1er octobre 1974. Dès décembre de la même année, des fissures sérieuses apparurent dans la dalle A-1 et M. Trudeau en jeta le blâme sur le fait que les ouvriers avaient négligé de la chauffer. Cette défaillance a amené le retrait de RTA de ce dossier (pièce 402) et la firme Gendron, Lefebvre et Associés lui succéda au début de mars 1975.

A la découverte du problème des fissures, la Ville recourut aux services de la firme Serge Valent et Associés pour trouver une autre solution permanente applicable à la paroi moulée. Cette firme proposa d'abandonner le principe du monolithisme et suggéra l'introduction de joints de dilatation et l'érection d'un mur de gravité à la base de la paroi moulée. Ainsi, les deux structures devenaient structurellement séparées et autonomes. Cette solution fut acceptée par la Ville et réalisée dans les faits. Les contreforts déjà construits selon la technique monolithique furent modifiés en conformité des exigences de Serge Valent et Associés; les autres furent érigés selon de nouveaux plans. Des travaux supplémentaires de forage, de coffrage, de ferrailage et de bétonnage furent exécutés par avenant à des contrats exis-

tants ou en sous-traitance par l'entreprise conjointe Désourdy-Duranceau.

Une étude sommaire des experts de la Commission évalue à \$3 millions le coût direct de construction du mur de soutènement, sans tenir compte des coûts additionnels de conception, de gérance, de modifications à la mécanique et aux installations d'électricité, ainsi que du coût du temps supplémentaire attribuable à la suspension des travaux.

Les aménagements de surface du Stationnement Pie-IX

Le programme de 1972 prévoyait des terrasses gazonnées et des sentiers piétonniers comme aménagements de la surface du Stationnement Pie-IX (pièce 742). Monsieur Gilles Lalonde, l'architecte à la ville de Montréal responsable de ce stationnement, y compris son revêtement en surface, témoigne que même à l'été 1974, lors d'une réunion sur les aménagements de surface, à laquelle M. Taillibert était présent, il était toujours question d'espaces verts. Ce n'est que le 12 septembre 1974 qu'il reçut des premières esquisses très préliminaires où, pour la première fois, y apparaissaient les bassins, les porte-drapeaux et des éléments bétonnés en forme de U pour fermer certaines ouvertures des niveaux inférieurs du stationnement.

Toujours selon M. Lalonde, l'atelier d'architecture de la Ville devait transformer lesdites esquisses en plans architecturaux détaillés, afin de permettre aux ingénieurs de finaliser leurs calculs et leurs plans de

construction. Il ajoute que ces modifications en surface ont nécessité des changements à la structure en plusieurs endroits. Monsieur Jean-Guy Demers, du bureau d'études Gendron, Lefebvre et Associés, témoigne à l'effet que ce n'est qu'en août ou septembre 1975 que sa firme obtint les renseignements lui permettant de compléter son travail.

Les dalles promenades

Selon le rapport numéro 16 de BBRL (pièce 728), M. Ronco, architecte à la ville de Montréal, n'a reçu les premiers croquis d'une dalle promenade que le 15 janvier 1974 et ce n'est qu'en novembre 1974 que M. Taillibert a transmis à M. Drapeau un plan montrant les dalles promenades dans leur pleine longueur. L'envergure des travaux réalisés a changé considérablement au cours du projet et a suscité une augmentation des montants prévus en 1972 pour les diverses installations des aménagements extérieurs.

Le Viaduc

L'avant-projet

Selon une citation du maire de Montréal, rapportée au dossier d'avant-projet du Viaduc (pièce 749), "il s'agit d'un Viaduc absolument paysager ... en bref, un Viaduc-exposition". Le thème proposé par le maire Drapeau don-

ne "prétexte à un grand déploiement artistiquement conçu de beautés des principaux éléments de la nature".

En juin 1973, la division du Parc olympique définissait les paramètres du Viaduc et, dès août 1973, l'architecte Taillibert soumettait les dessins d'avant-projet (pièce 750) où étaient mises en forme les caractéristiques du Viaduc tel que nous le voyons présentement. Le défi innovateur du tétraèdre renversé y était incorporé, ainsi que celui d'une travée centrale à longue portée et celui d'un observatoire en encorbellement à l'extérieur du tablier.

Le refus de solutions moins coûteuses

Dans son témoignage, M. J.-Alexandre Bourgault, surintendant de la division des Ponts et Charpentes et responsable de la construction du Viaduc depuis le 18 octobre 1973 (pièce 747), affirme:

"La Ville ne nous a jamais demandé si on pouvait penser à une alternative qui coûterait moins cher et serait moins élaborée."

Selon M. Jules Léonard, ingénieur chargé des calculs de structure, au cours de la préparation du dossier des plans et devis, ABBDL a présenté plusieurs suggestions dans le but de réduire les coûts: l'élimination de l'observatoire, la diminution de la travée principale à 216 pieds, le changement d'angle des bras du tétraèdre, le déplacement des boîtes à fleurs vers l'intérieur de la terrasse. La Ville refusa toutes ces recommandations. Après le début des travaux, la seule solution proposée en vue de réduire le coût de façon appréciable

a été celle concernant les panneaux décoratifs. Estimés à \$252 000 en janvier 1975, ces panneaux en béton préfabriqués étaient offerts à \$797 000. Monsieur Gérard A. Lapointe produit, durant son témoignage, une lettre datée le 9 juin 1975 qu'il a envoyée à M. J.-Alexandre Bourgault (pièce 761) et dans laquelle il a fait état de sa suggestion de construire ces panneaux en galbestos, ce qui aurait permis une économie de plus de \$400 000. Devant le refus des architectes de la Ville d'accepter cette suggestion, il a conclu dans la même lettre que "L'esthétique prime alors l'économie".

Les retards des plans de structure

Le 5 septembre 1973, à la première rencontre avec la Ville, ABBDL, responsable des travaux de génie, proposait de remettre le dossier complet au propriétaire le 29 octobre 1973, de façon à ce que les travaux du Viaduc puissent débuter le 1er décembre 1973 et se terminer le 15 septembre 1974 (pièce 756). Pressé par la Ville, ABBDL ne réussit quand même à livrer son dossier que neuf mois plus tard, après avoir reporté trois fois la date de livraison (pièce 756). Monsieur Léonard insiste, dans son témoignage, sur la complexité du Viaduc: "C'est une structure qui demande énormément de calculs, énormément de soins de conception et de construction ... énormément évidemment de temps pour la réalisation". Normalement, l'étape des études d'un tel projet exige au moins six mois de travail, selon M. Léonard, "mais il se produisait des imprévus dus à la complexité de l'ouvrage, des imprévus qu'on rencontre jamais dans un ouvrage

normal et qui ont fait que ... on promettait des choses qu'on ne pouvait pas ... livrer complètes".

Parmi les situations qui ont donné naissance à des retards dans la production des plans, le rapport numéro 15 de BBRL (pièce 727) signale les problèmes soulevés par la localisation des conduits des réseaux de Bell Canada et de la Commission des Services Électriques de la ville de Montréal (CSEVM) dans le tablier du Viaduc, par la remise en question du système de drainage proposé par les ingénieurs de la Ville, par la reprise des calculs du mur de soutènement en gabion au pied du talus, par l'incertitude quant à la capacité portante du roc et à la détermination des appareils d'appui et par les difficultés présentées par la post-tension de la structure.

Les documents nécessaires à la préparation des appels d'offres n'ont été transmis au Surintendant de la division du Parc olympique que le 24 mai 1974.

La direction du projet

Dans leurs rapports précités numéros 13, 14 et 16 (pièces 725, 726 et 728), les experts techniques de la Commission ont noté que la planification de toutes les installations du Parc olympique, dont il est fait mention dans la présente partie du rapport, fut tout aussi déficiente que celle des installations majeures du complexe SMP et du Vélodrome. Sans reprendre la preuve faite devant la Commission et qui a été étalée dans des parties précédentes de ce rapport, M. Robb mentionne notamment

le retard apporté à la nomination des ingénieurs-conseils en structure, la carence d'une équipe de gestion efficace, le manque d'un calendrier d'exécution réaliste et l'absence de solution de rechange.

La Commission constate que les experts n'ont pas signalé de déficience de cette nature dans le projet du Viaduc de la rue Sherbrooke.

L'évolution des travaux de construction

Les stationnements

Les rapports numéros 13 et 14 de BBRL (pièces 725 et 726) reconstituent l'évolution des travaux de construction des stationnements Pie-IX et Viau. Dans son témoignage, M. Robb retrace d'abord les grandes étapes du Stationnement Pie-IX. Malgré les modifications envisagées aux aménagements de surface, la Ville accordait, en septembre 1974, les contrats de la première étape de la construction de ce stationnement afin de ne pas prolonger les délais occasionnés par les retards des plans de structure. A peine commencés en octobre, les travaux étaient paralysés par la grève des ferrailleurs qui dura jusqu'au 20 janvier 1975. Les fissurations de la dalle A-1 ralentirent l'allure des travaux et ils ne reprirent qu'en avril pour être de nouveau arrêtés par la grève générale de mai; ce chantier ne prit un rythme régulier qu'en juin 1975, avec une année de retard. On dut dépenser des sommes considérables pour couvrir l'accéléra-

tion imposée par ces retards, la perte de productivité engendrée par l'indécision qui a régné sur le chantier et les difficultés de construction en hiver. Les contrats se rapportant aux étapes 2, 3 et 4 du stationnement ne furent accordés qu'en juillet, août et septembre 1975; les travaux se sont poursuivis jusqu'à la veille des Jeux et même après.

La construction du Stationnement Viau, selon M. Robb, s'est déroulée sans problème majeur et n'a pas connu d'incident notable.

Les aménagements extérieurs

Les travaux de construction des aménagements extérieurs n'ont débuté qu'à l'été 1975, d'après le rapport numéro 16 de BBRL (pièce 728) qui en fait une revue détaillée. Dès sa formation en novembre 1975, la RIO remit en question diverses installations et rechercha des solutions moins coûteuses tout en conservant, autant que c'était possible, l'intégrité architecturale du Parc olympique; on suspendit certains travaux. Vers la mi-janvier 1976, une fois les décisions prises, on continua la construction dans une ambiance de course où le rattrapage des retards entraîna des augmentations de coût.

Le Viaduc

Le rapport numéro 15 de BBRL (pièce 727) expose le déroulement des travaux du Viaduc et examine les problèmes de ce chantier.

Le 19 septembre 1974, quatre mois après la transmission des plans, la Ville, par l'intermédiaire de ABBDL, demandait des soumissions pour la réalisation du Viaduc. Le 24 octobre, elle avisait l'entrepreneur responsable du projet, Atlas Construction Limitée, que le délai de 365 jours stipulé au devis pour l'exécution des travaux devait débuter le 1er novembre 1974 pour se terminer le 31 octobre 1975. Les problèmes de chantier reportèrent jusqu'au 15 juin 1976 l'ouverture du Viaduc à la circulation, malgré tous les efforts déployés notamment, à partir du 11 avril 1975, ceux en vue de l'ouverture de l'artère Sherbrooke pour Noël 1975 (pièce 762) pour remplir, semble-t-il, une promesse du maire Drapeau à la population. Ces efforts auraient coûté environ \$750 000, selon les témoignages de MM. Bourgault et Lapointe.

Dans leur rapport, les experts techniques de la Commission regroupent ces problèmes de chantier en quatre catégories: le sol, les exigences de l'ouvrage, la durée des travaux et les difficultés d'opération du chantier.

La nature du sol entraîna des coûts additionnels d'excavation et de remplissage, à la suite de glissements de terrain, d'adoucissement des pentes des talus et de dé-

gagement de la surface rocheuse; la pauvre qualité du roc nécessita l'installation supplémentaire de fausses-charpentes sur pieux.

La précision d'une structure où les tolérances de déflexion ne permettent aucun risque exige plus d'acier de précontrainte. Ainsi, l'élimination de joints de construction dans le tablier rendit nécessaire la fabrication à la main des coffrages compliqués et la géométrie variable du tablier empêcha la réutilisation de ces coffrages.

En annexe à son rapport final de juin 1976 (pièce 727), le mandataire-coordonnateur évaluait à 267 jours ouvrables le nombre de jours perdus à cause des délais signalés dans ses rapports mensuels: arrêts de travail, retards dans la livraison de matériel, modifications de procédures ou de plans.

La présence de conduits de Bell Canada et de la CSEVM et leur localisation dans le tablier du Viaduc, l'encombrement du chantier, le souci de la stabilité de la structure et de la sécurité des ouvriers ont créé des conditions difficiles et ont contribué, d'une façon impossible à préciser, mais tout de même certaine, à l'augmentation du coût du Viaduc.

La conjoncture socio-économique

La Commission a décrit dans les pages précédentes du présent rapport la conjoncture socio-économique qui exis-

tait à l'époque de la réalisation des installations analysées dans la présente partie: conditions du marché, climat ouvrier, inflation.

Les experts de la Commission, dans leurs rapports numéros 13, 14 et 16, expriment l'opinion que la conjoncture socio-économique a causé les mêmes effets sur le coût des stationnements, de la Centrale thermique et des aménagements extérieurs que sur le coût, par exemple, du complexe SMP.

Le rapport numéro 16 de BBRL sur le Viaduc ne définit pas les taux d'inflation et de perte de productivité applicables à cette installation mais, même si le Viaduc formait un chantier isolé, sa réalisation s'est poursuivie parallèlement aux autres installations du Parc olympique. Dans son témoignage, M. Jules Léonard confirme que la construction du Viaduc fut assujettie à la rareté de la main-d'oeuvre spécialisée, à l'engorgement des marchés, aux difficultés d'approvisionnement des matériaux et à la montée rapide de l'inflation.

LES CAUSES PRINCIPALES DE L'AUGMENTATION DU COÛT

Après avoir analysé la preuve présentée devant elle, notamment les études des experts techniques de la Commission résumées dans leurs rapports numéros 13, 14, 15 et 16 (pièces 725 à 728), la Commission attribue l'écart de \$130 126 000, entre la prévision d'octobre 1972 et le coût réel au 1er août 1976 des installations étudiées

dans la présente partie du rapport, aux causes principales suivantes:

- une prévision inadéquate du coût desdites installations;
- une conjoncture socio-économique défavorable et
- une organisation fonctionnelle déficiente.

La Commission remarque que l'attention portée en 1972 à l'estimation du coût desdites installations a été certainement réduite du fait qu'il ne s'agissait que de structures assez conventionnelles et secondaires par rapport au complexe SMP et au Vélodrome. De plus, la conception architecturale de ces éléments n'était aucunement définie à l'époque. Ce ne fut qu'à l'automne 1974 que les données suffisantes devinrent disponibles et qu'une prévision du coût plus réaliste put être faite par LVLV ainsi que par ABBDL pour le Viaduc, laquelle s'éleva à près de \$105 millions par rapport au coût réel de \$164 millions. La prévision d'octobre 1972 avait été établie à \$34 millions. A ces prévisions on doit ajouter le coût additionnel des activités suivantes qui ne virent le jour que par la suite:

- le changement de solution permanente à la paroi moulée sur les versants de la rue Sherbrooke et du boulevard Pie-IX et qui est apparu nécessaire en janvier 1975;
- les aménagements de surface du Stationnement Pie-IX qui ne furent définis qu'à l'été 1975 ainsi que d'autres aménagements de surface qui ne furent définitivement conçus qu'après l'automne 1974 et

- les difficultés de réalisation du Viaduc qui n'ont été vraiment appréciées qu'au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

La conjoncture socio-économique qui prévalait lors de la construction desdites installations, soit l'ensemble de ces mêmes facteurs qui ont affecté le coût du complexe SMP, eut une influence défavorable sur le coût de ces installations: une poussée inflationniste des prix en général conjuguée à un climat tendu des relations entre les ouvriers de la construction et leurs employeurs, ainsi que le déséquilibre du marché en faveur des fournisseurs, ces facteurs étant en rapport avec la quantité de grands travaux en chantier à l'échelle du Québec.

Les vices de gestion, décelés dans la période pré-construction et qui ont été décrits dans la partie y relative du présent rapport, ont eu leurs effets sur le coût de construction de ces installations. Ces effets se sont manifestés par une suite de perturbations tout au long de la réalisation, soit les retards dans la production ponctuelle des plans définitifs, les modifications dans les travaux en cours, le non-respect du calendrier des travaux et, à cause de la date inéluctable des Jeux, la compression des délais de construction qui amenèrent la nécessité de poursuivre les travaux durant l'hiver de 1976, avec l'accroissement de coût y afférent, pour rattraper le temps perdu. Par contre, en ce qui concerne l'exécution des travaux du Viaduc, les experts de la Commission n'ont pas noté d'anomalie particulière.

Tout en exprimant des réserves sur l'aspect arbitraire de certains de leurs calculs et l'interrelation entre les causes de l'augmentation du coût, les experts de la Commission évaluent le coût monétaire de ces causes comme suit:

Stationnements Pie-IX et Viau, Centrale thermique et Aménagements extérieurs (pièce 730)

Inflation additionnelle à celle prévisible en 1972	\$ 35,9 millions
Perte de productivité de la main-d'oeuvre et du matériel	21,7 millions
Augmentation des quantités	33,2 millions
Marché anormal et autres	27,3 millions
	<u>\$118,1 millions</u>

(On trouvera, à la page suivante, la ventilation de ces chiffres par activités principales)

Viaduc (pièce 741)

Sous-estimation en octobre 1972	\$ 5,8 millions
Problèmes de chantier	4,5 millions
Financement et administration	1,6 million
	<u>\$ 11,9 millions</u>

STATIONNEMENTS PIE IX ET VIAU, CENTRALE THERMIQUE ET AMÉNAGEMENTS EXTÉRIEURS

PRINCIPALES CAUSES DE L'AUGMENTATION DU COÛT

(les montants sont exprimés en millions de dollars)

	<u>INFLATION</u>	<u>PRODUCTIVITÉ</u>	<u>QUANTITÉS</u>	<u>AUTRES</u>	<u>TOTAL</u>
PRÉPARATION DU SITE	\$ 2,0	\$ 1,2	-	\$ 0,9	\$ 4,1
STRUCTURE	14,8	9,0	\$24,6	(5,2)	43,2
MÉCANIQUE ET ÉLECTRICITÉ	6,1	3,8	-	11,6	21,5
FINITION, CONSTRUCTION SPÉCIALE	0,7	0,5	-	1,7	2,9
AUTRES ET MAIN-D'OEUVRE INDIRECTE DE DESOURDY-DURANCEAU	<u>1,0</u>	<u>0,5</u>	<u>-</u>	<u>2,5</u>	<u>4,0</u>
 SOUS-TOTAL	<u>24,6</u>	<u>15,0</u>	<u>24,6</u>	<u>11,5</u>	<u>75,7</u>
 EXCAVATION	0,5	0,3	-	1,6	2,4
CONDITIONS GÉNÉRALES	6,0	3,5	3,5	10,7	23,7
EXPERTS-CONSEILS	2,8	1,7	2,7	0,5	7,7
FRAIS DE FINANCEMENT	<u>2,0</u>	<u>1,2</u>	<u>2,4</u>	<u>3,0</u>	<u>8,6</u>
 SOUS-TOTAL	<u>11,3</u>	<u>6,7</u>	<u>8,6</u>	<u>15,8</u>	<u>42,4</u>
 TOTAL	<u>\$35,9</u>	<u>\$21,7</u>	<u>\$33,2</u>	<u>\$27,3</u>	<u>\$118,1</u>

(Pièce 730)

LES CONCLUSIONS ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Après avoir entendu tous les témoins et examiné toutes les pièces déposées, la Commission en vient à la conclusion que la cause première et fondamentale de l'augmentation de \$675,5 millions entre les prévisions de coût des installations du Parc olympique établie à \$175 millions en octobre 1972 et le coût réel de \$850,5 millions desdites installations au 1er août 1976, provient de l'absence d'une direction de projet compétente, mise rapidement sur pied après l'obtention des Jeux, en mai 1970, et dotée d'un mandat non équivoque d'avoir à réaliser les installations nécessaires à la tenue de Jeux modestes, à l'intérieur d'un budget préétabli.

Il ne fait non plus aucun doute à la Commission, que les conséquences de cette carence, déjà très lourdes sur les plans administratif, technique et financier, ont été fortement aggravées par le choix d'un concept inédit pour les principales installations du Parc olympique (le complexe Stade-Mât-Piscines et le Vélodrome) et par le choix d'un architecte français dont le rôle en France diffère de celui des architectes au Québec et qui, de surcroît, a effectivement dirigé la conception et la réalisation des travaux depuis ses bureaux d'outre Atlantique, à une distance de plus de 3 000 milles de Montréal, avec l'appui soutenu et inconditionnel du maire de Montréal qui fut dans les faits le véritable directeur du projet.

Le rôle des autorités de la ville de Montréal

A l'époque de la préparation des Jeux, le maire Jean Drapeau, de par son prestige personnel et la force du Parti Civique à l'Hôtel de ville, tant au Conseil qu'au Comité exécutif, détenait la véritable autorité d'où émanaient toutes les grandes décisions de la Ville relatives aux Jeux. C'est dans ce contexte particulier, basé sur la personnalité et la puissance extraordinaire du maire de Montréal à l'époque, M. Jean Drapeau, que ce dernier doit assumer un blâme prépondérant dans les décisions qui ont été prises en regard de l'organisation et de la réalisation des installations du Parc olympique. La Commission n'en excuse pas pour autant la conduite de l'ensemble des membres du Conseil et du Comité exécutif de la Ville qui, dans les circonstances, ont failli à leurs responsabilités par leur manque de vigilance et leur attitude complaisante. Parmi les décisions prises à l'époque les trois suivantes furent les plus désastreuses.

Le défaut de nommer un directeur de projet

Il n'y a aucun doute qu'un directeur de projet, ayant les pouvoirs décrits par l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, aurait dû être nommé immédiatement après la décision du Comité international olympique, datée le 12 mai 1970, accueillant favorablement la demande de la ville de Montréal d'agir comme hôte des Jeux olympiques de 1976. Le maire de Montréal qui, de par la charte de la Ville, en est le premier magistrat et qui doit

soumettre, quand il le juge à propos, des observations et des suggestions au Conseil et au Comité exécutif, aurait dû recommander la nomination d'un tel directeur de projet. A défaut d'une telle recommandation, le Comité exécutif aurait dû voir à ce que le directeur du service des Travaux publics recommande quelqu'un à cette fin. Il est pour le moins difficile de comprendre l'obstination des autorités à ne pas nommer un directeur de projet et à ne pas procéder à une planification dans le sens de celle décrite par l'expert de la Commission, M. Duncan Robb, nonobstant les représentations faites entre autres, par M. Alexandre Bourgault, ing., surintendant de la division des Ponts et Charpentes à la ville de Montréal.

Le maire de Montréal, de par l'organisation qu'il a mise sur pied, s'est institué maître d'oeuvre du projet alors que comme politicien, il n'aurait pas dû agir comme tel. Qui plus est, le maire de Montréal n'avait ni les aptitudes, ni les connaissances nécessaires pour prendre en main la direction d'un projet d'une aussi grande envergure.

Ce n'est qu'en mars 1973 que la ville de Montréal a décidé de créer, au service des Travaux publics, une nouvelle division qui aura la charge et la responsabilité de la préparation et de la réalisation de tous les travaux de construction dans le Parc olympique. Au même moment, M. Claude Phaneuf, ing., est nommé surintendant de cette nouvelle division. De l'avis de la Commission, la division du Parc olympique n'a jamais constitué un véritable organisme de direction de projet pour deux

raisons. La première, elle n'avait ni l'envergure ni les moyens nécessaires pour assumer la direction d'un tel projet et la deuxième, M. Phaneuf ne détenait pas le pouvoir de contrôler le chantier puisqu'il n'avait aucun moyen de contrainte à l'égard de l'architecte-conseil. La seule personne disposant d'un tel pouvoir à l'égard de M. Roger Taillibert était le maire de Montréal et celui-ci a continuellement refusé de s'en servir, préférant laisser son architecte travailler selon son propre désir. Par conséquent, M. Phaneuf ne pouvait pas remplir son mandat.

La preuve a également démontré que la nomination d'un mandataire-coordonnateur en août 1974 n'a pas empêché le Maire de continuer à agir comme directeur de projet et de prendre des décisions qui relevaient du mandataire-coordonnateur et ce, jusqu'à la prise de possession par la RIO en novembre 1975. Il semble, d'après les faits révélés, que le maire Drapeau n'a pas procédé à la nomination d'un véritable directeur de projet nanti des pouvoirs nécessaires parce qu'il voulait continuer à diriger le projet à sa guise.

Les graves répercussions de cette manière d'agir se sont fait sentir dans tous les domaines inhérents à une saine gestion d'un projet, qu'il s'agisse de la détermination des besoins, de la planification, de l'établissement des programmes d'exécution et de la préparation des estimations. A cet égard, la Commission partage entièrement l'opinion de l'expert Duncan Robb sur l'importance capitale qu'il y avait de procéder immédiatement à la nomination d'un directeur de projet à la hauteur de la

situation. Il ressort clairement de son témoignage que le défaut d'avoir procédé à cette nomination a semé les germes des accroissements de coût durant la période pré-construction, lesquels se sont traduits par d'énormes difficultés et un écart considérable entre les prévisions et le coût durant l'exécution des travaux. A quiconque soutiendrait que le manque de fonds aurait constitué pour la Ville un obstacle à la mise sur pied immédiate d'une véritable direction de projet, la Commission rappelle le témoignage du directeur des Finances de la Ville, M. Fernand Denis, à l'effet que le Conseil municipal aurait pu voter des crédits préliminaires pour les Jeux olympiques avant l'adoption de la loi du Canada sur l'autofinancement par virement de crédits déjà disponibles dans le budget à l'égard d'autres activités.

La Commission juge inacceptable l'attitude du Maire et la conduite des membres du conseil et du comité exécutif de la Ville en cette circonstance. Le premier magistrat d'une ville, et à cet égard quelque politicien que ce soit, ne doit pas agir comme directeur d'un projet parrainé par le pouvoir public.

Le choix d'un concept inédit

Le maire de Montréal en s'instituant directeur de projet aurait dû prendre les moyens nécessaires pour connaître la nature, l'ampleur et le coût du concept préconisé par l'architecte Taillibert pour les principales installations du Parc olympique avant de l'accepter et de le recommander. En ce faisant, il aurait été informé par ses

experts de la très grande complexité et du gigantisme du concept choisi et que la conception et la réalisation de tels travaux occasionneraient non seulement beaucoup de difficultés mais une hausse considérable du coût. Qui plus est, il se serait vite rendu compte de l'incompatibilité de ce concept avec ses déclarations publiques préconisant des Jeux modestes.

Les faits exposés devant la Commission lui permettent de conclure que le choix du concept Taillibert n'a reposé que sur des considérations d'esthétique et de grandeur, aucune étude sérieuse de coût et de réalisation ne l'ayant précédé. Les faits établissent également que le maire Jean Drapeau a irrévocablement fixé son choix sur le projet Taillibert, à l'exclusion de tout autre, et que sa volonté de le réaliser dans son intégrité s'est maintenue jusqu'à la fin. Non seulement, par exemple, a-t-on entrepris de construire le Vélodrome en un temps irréaliste mais l'architecte-conseil et le Maire ont exigé que toutes et chacune des prescriptions contenues dans les plans d'architecture soient respectées. Des solutions plus pratiques et conventionnelles visant à faciliter l'exécution des travaux tant au Vélodrome qu'au complexe Stade-Mât-Piscines, furent rejetées par l'architecte-conseil et par le Maire.

La Commission conclut par ailleurs que la prépondérance de la preuve démontre clairement que le Vélodrome est l'une des oeuvres les plus complexes du monde, sinon la plus complexe. La preuve démontre aussi la complexité de la fabrication et de l'érection des pièces préfabriquées du Stade. Dans un contexte d'absence de véritable

directeur de projet, la Commission n'hésite pas à conclure que le choix d'un concept inédit qui s'est révélé d'une extrême complexité ait été un facteur très important d'accroissement de coût.

Le choix de l'architecte-conseil

La Commission est d'opinion que la décision du maire Jean Drapeau d'accepter le concept de l'architecte Taillibert était déjà prise en 1971 lorsque ce dernier a commencé à travailler à son projet. Il n'avait aucune intention, dès ce moment-là, de considérer quelque autre concept que ce soit ou de recourir aux services de quelque autre architecte.

La Commission n'accepte pas comme valables les raisons données par le Maire à l'effet que la Ville ne pouvait engager les services d'un architecte du Québec à moins de signer une entente onéreuse avec lui sur la base du tarif de l'Association des architectes du Québec, à cause du code de déontologie de cette Association. Dans les circonstances, la Commission est d'avis que l'Association des architectes a failli à sa tâche en n'insistant pas pour qu'un architecte soit nommé au moyen d'un concours et en acceptant le compromis à l'effet que l'architecte du projet serait l'architecte de la Ville et M. Roger Taillibert, l'architecte-conseil. Il est pour le moins regrettable que les architectes du Québec et ceux des autres provinces du Canada n'aient pas eu l'occasion, par voie de concours ou autrement, de faire

valoir leurs talents et à la rigueur, de concourir avec les architectes étrangers dans le processus du choix du projet.

De plus, les services de l'architecte Taillibert n'ont fait l'objet que d'une simple résolution du Comité exécutif de la ville de Montréal autorisant le directeur du service des Travaux publics à retenir ses services professionnels et ce, après environ deux ans de travail de sa part dans le dossier olympique. Aucun contrat ni engagement officiel n'a jamais été signé entre la Ville et M. Taillibert de sorte que son mandat ne fut pas défini, ni ses honoraires ni leur méthode de calcul. La Commission a tenté de savoir comment il se faisait qu'un projet de contrat avec M. Taillibert, préparé par son propre procureur après les négociations avec les représentants de la Ville et signé par lui, n'ait jamais été signé par la Ville. Pour les considérations exposées à ce sujet dans la partie du rapport traitant de la pré-construction, la Commission ne peut retenir les raisons invoquées par le procureur de la Ville pour justifier le refus de cette dernière de signer ledit projet de contrat et pour l'avoir retourné à M. Taillibert. Qu'une telle décision ait pu se produire, en regard de la rétention de services professionnels aussi importants que ceux de l'architecte d'un projet aussi colossal, dénote, à défaut d'avoir pu connaître les motifs du refus de la Ville de signer le projet de contrat ci-avant mentionné, une incroyable incurie administrative de la part du maire de Montréal et des autorités de la Ville.

Enfin, la preuve a clairement révélé, qu'aucune contrainte de temps et d'argent n'avait, en aucun moment et

par qui que ce soit en autorité à l'Hôtel de ville de Montréal, été imposée à M. Taillibert. Jamais ne l'a-t-on informé que le coût des installations olympiques devait être maintenu à l'intérieur d'une limite budgétaire que se serait fixée la Ville et dont son concept architectural aurait dû tenir compte. M. Taillibert, à ce point de vue, a donc joui d'une totale liberté d'expression et a pu, de ce fait, et avec l'appui soutenu et inconditionnel du maire Drapeau, concevoir et réaliser une oeuvre sans doute remarquable et exceptionnelle mais qui, dans certains cas, est allée au-delà des besoins de la Ville et dont le coût s'est avéré dramatiquement élevé par rapport aux prévisions. En cette circonstance, la Ville a fourni l'occasion à M. Taillibert de donner libre cours à son imagination créatrice et de réaliser une oeuvre gigantesque et grandiose. En agissant ainsi, la Commission conclut que le maire Drapeau et l'ensemble des membres du Conseil et du Comité exécutif ont failli à leurs devoirs et obligations puisqu'ils se devaient, à titre d'administrateurs et de représentants du public, de respecter l'annonce des Jeux modestes préconisés lors de leur obtention, en fixant une limite au coût des installations olympiques et en veillant à ce qu'elle soit respectée. En ce faisant, la Commission est d'opinion qu'ils ont fait montre d'une inexcusable négligence administrative et agi de façon contraire aux intérêts de la collectivité.

Le rôle de l'architecte-conseil Roger Taillibert

Ce n'est qu'en avril 1973 que le comité exécutif de la ville de Montréal a autorisé son directeur du service des Travaux publics à retenir les services professionnels de M. Roger Taillibert comme architecte-conseil et de nommer M. André Daoust, architecte chargé des travaux et aménagements dans le Parc olympique. Cependant, le maire de Montréal, durant le cours de son témoignage, a informé la Commission que M. Taillibert avait commencé à travailler dans le dossier à partir du mois de mai 1971. Durant cette période, de mai 1971 à avril 1973, M. Taillibert a rendu ses services sans avoir reçu aucun mandat formel et sans avoir jamais signé de contrat avec la Ville. Le Maire prétend que durant toute cette période, M. Taillibert a travaillé à ses propres risques. La Commission ne peut cependant accepter qu'un homme de la réputation de M. Taillibert ait consacré à ce propos une si grande partie de son temps, de son énergie et de son argent, durant une si longue période, sans aucune assurance de la part du maire de Montréal que son concept serait accepté et que tous les services rendus par lui seraient compensés.

Il est par ailleurs malheureux que le maire de Montréal se soit ingéré dans les affaires propres à l'Association des architectes de la province de Québec et ait insisté, malgré l'opposition de cette dernière, pour qu'il lui soit permis d'engager les services de l'architecte Taillibert. Quant à ce dernier, il n'a pas respecté le règlement no 7 du code de déontologie de ladite Association qui prévoit qu'un architecte ne peut fournir ses

services professionnels qu'après avoir conclu avec son client un accord formel spécifiant l'étendue de ses services et la compensation qu'il doit recevoir. L'Association des architectes pour sa part, aurait dû exercer une vigilance particulière pour que ledit règlement de son code de déontologie soit respecté.

D'autre part, la preuve a révélé que nonobstant le fait que M. Taillibert ait été engagé comme architecte-conseil, il a agi non pas à ce titre mais comme architecte en charge du projet grâce à sa position privilégiée auprès du maire de Montréal. Il a pu ainsi s'immiscer dans beaucoup de domaines qui normalement ne sont pas du ressort d'un architecte-conseil, par exemple le choix des entrepreneurs et professionnels et son opposition à l'engagement des firmes Canron Inc. et Dominion Bridge Company Limited. M. Taillibert a aussi posé des gestes directement reliés à la hausse du coût des installations du Parc olympique, notamment en rejetant des solutions pratiques qui auraient pu réduire le coût, afin de conserver l'intégrité architecturale totale de son oeuvre et en apportant du retard dans la finalisation des plans architecturaux dont RTA avait besoin avant de pouvoir commencer à exécuter son premier mandat.

Monsieur Claude Phaneuf, qui fut surintendant de la Division du Parc olympique, a sévèrement critiqué les actions de l'architecte-conseil Taillibert. D'après M. Phaneuf, ce dernier menait l'opération sans consultation avec sa division et il ne respectait ni les délais ni les estimations. Dans le rapport qu'il a fait parvenir au maire de Montréal le 13 mai 1974, M. Phaneuf dit

qu'il sera néfaste pour la ville de Montréal de permettre le déroulement de futures études et travaux de la même manière que ceux du Vélodrome et accuse M. Taillibert de mener les opérations comme bon lui semble, sans cheminement critique et à l'aveuglette, avec un résultat plus que douteux et extrêmement coûteux. La preuve faite devant la Commission confirme l'opinion exprimée par M. Phaneuf. A la suite de ce rapport, M. Phaneuf a été relevé de ses fonctions comme surintendant de la Division du Parc olympique et l'entière responsabilité des travaux a été confiée à M. Charles Boileau, directeur du service des Travaux publics. Il est étonnant d'apprendre qu'un homme, qui essaie de remplir les fonctions et responsabilités que la Ville lui a confiées, soit relevé de ses fonctions pour avoir exprimé son point de vue. De l'avis de la Commission, il ne fait aucun doute que la situation décrite dans le rapport de M. Phaneuf est un autre résultat direct du fait que M. Taillibert ait pu travailler au projet sans mandat spécifique.

Il a déjà été mentionné que le maire de Montréal n'avait jamais imposé de limites de temps ou d'argent à l'architecte Taillibert et qu'il lui avait ainsi donné une occasion inespérée de concevoir et de réaliser une oeuvre unique et grandiose. La Commission est d'opinion que, même dans ce contexte de liberté absolue, M. Taillibert, en tant que professionnel dont les services avaient été retenus par l'autorité publique et qui savait que la ville de Montréal avait préconisé des Jeux modestes lors de leur obtention, aurait dû s'autodiscipliner et faire en sorte de respecter ce voeu.

Enfin, il ne fait aucun doute que les autorités de la ville de Montréal étaient responsables de la préparation des estimations budgétaires officielles. Toutefois, en ce qui a trait à celle d'octobre 1972, le maire de Montréal avait confié ce travail à M. Claude Phaneuf qui, pour l'exécuter, a dû se servir d'une estimation fournie par l'architecte Taillibert, établie selon des quantités et des prix unitaires. La Commission est d'opinion qu'en acceptant de le faire, M. Taillibert avait la responsabilité de qualifier ses données et de fournir une estimation valable. L'expert de la Commission M. Carlo Belle, a expliqué pourquoi la méthode des prix unitaires utilisée par M. Taillibert et reprise par M. Phaneuf était dénuée de valeur et non applicable dans les circonstances. Etant donné que les installations envisagées pour le Parc olympique n'étaient pas conventionnelles, il aurait fallu, selon l'expert de la Commission, recourir à la méthode analytique qu'il a exposée lors de son témoignage. En ne procédant pas ainsi, M. Taillibert a commis une erreur lourde de conséquences puisque c'est sur son estimation que M. Phaneuf a basé l'estimation officielle de la Ville, laissant ainsi penser à tous que les installations du Parc olympique, telles que conçues par M. Taillibert, pouvaient se réaliser à un coût raisonnable. La réalité fut toute autre, la preuve ayant démontré que les quantités et les prix réels ont été de beaucoup supérieurs à ceux indiqués dans l'estimation de M. Taillibert.

Le rôle du Comité de contrôle des Jeux olympiques (CCJO)

Le CCJO a été un organisme valable formé par les autorités provinciales et municipales pour surveiller et contrôler les revenus et les dépenses relatives aux Jeux olympiques. Il devait soumettre des rapports et faire toute observation et recommandation jugées à propos au Gouvernement du Québec, à la ville de Montréal et au COJO. Cependant, la Ville, en refusant de répondre à toutes les demandes de la part des représentants du CCJO de leur donner accès aux informations qui leur auraient permis d'exécuter efficacement leur rôle, n'a pas donné suite à l'entente intervenue entre le Gouvernement du Québec et elle-même.

De l'avis de la Commission, les membres de ce Comité et leurs collaborateurs ont effectué un excellent travail qui s'est reflété dans leurs interventions écrites et verbales auprès des intervenants du temps.

La Commission est également d'opinion que la Ville, en ne respectant pas ladite entente, n'a pas permis aux autorités gouvernementales d'obtenir les informations qui leur auraient permis de prendre des mesures correctives et appropriées en temps opportun. Etant donné que la ville de Montréal est une entité autonome, administrée par un conseil démocratiquement élu, le Gouvernement du Québec ne pouvait agir directement avant qu'il ne devienne évident que la tenue des Jeux eux-mêmes était en danger. C'est pourquoi la Commission estime que la RIO n'aurait pu être créée avant que le Gouvernement du Québec n'en vienne à cette conclusion.

L'absence d'une véritable direction de projet

De la preuve déposée devant elle, la Commission n'hésite aucunement à conclure que les erreurs, lacunes ou anomalies, engendrées ou découlant de l'absence d'une véritable direction de projet ont été les composantes principales de l'écart considérable entre les prévisions et le coût. La liste suivante rappelle, de façon non exhaustive, ces erreurs, lacunes ou anomalies.

- L'absence d'une limite budgétaire qu'il n'aurait pas fallu excéder.
- La confusion et le manque de coordination sur le chantier.
- Le démarrage tardif de l'organisation des ressources et en particulier le retard à l'engagement des professionnels.
- Le défaut de tenir compte des informations relatives à la nature et aux conditions du sous-sol.
- L'irréalisme et le peu de sérieux des premières estimations. Par exemple, le Vélodrome a été évalué à \$15 millions alors que son concept n'était pas encore fixé. De plus, il est à remarquer que les estimations déposées en preuve n'ont jamais été préparées pour fins de gestion mais toujours pour répondre à des besoins extérieurs (demandes inhérentes au financement et commissions parlementaires).

- L'absence de planification rationnelle et en particulier d'un plan de cheminement critique (CPM).
- La mise en chantier tardive.
- L'exécution de travaux en hiver alors qu'ils avaient été prévus en été.
- La gestion financière inadéquate.
- Les mauvaises relations de travail.
- L'abandon du système d'appels d'offres publics.
- La tentative soutenue de tenir les Compétitions cyclistes internationales de 1974 au Vélodrome afin de donner suite à la volonté très ferme du maire de Montréal malgré la conviction des ingénieurs et de l'entrepreneur que cela était impossible à réaliser dans le temps prescrit.

Les autres considérations

La gestion financière

Le Maire a longuement témoigné à l'effet que la Ville n'avait pas engagé les services professionnels nécessaires à la construction des installations olympiques avant 1973 parce qu'elle ne pouvait approuver les crédits faute de fonds. La Commission n'accepte pas les représen-

tations du maire de Montréal parce que, selon le témoignage de M. Fernand Denis, directeur du service des Finances de la Ville, celle-ci aurait pu voter des crédits pour engager des services professionnels pour plusieurs millions de dollars. En effet le Conseil municipal aurait pu virer des crédits déjà disponibles dans le budget pour d'autres activités. La procédure budgétaire le permettait et la Ville n'avait pas de difficultés à cette époque à se procurer des fonds.

La Ville s'étant engagée à tenir les Jeux, il y allait de l'intérêt des contribuables de tout mettre en branle pour le faire au meilleur coût. Il aurait fallu investir des sommes préliminaires pour assurer dès le départ, une sage organisation et une planification adéquate du projet, quitte à les récupérer par la suite à même les revenus éventuels. La Commission s'étonne de l'obstination du Maire à prétendre que la Ville ne pouvait engager de tels services faute d'argent.

Par ailleurs, la Commission déplore que la Ville n'ait pas instauré, dès l'obtention des Jeux, un système intégré de contrôle des coûts qui aurait permis de suivre ponctuellement les coûts engagés et à être engagés et de les comparer à des estimations valables et valides. La Commission remarque qu'un tel système n'existe pas à la Ville pour ses activités courantes malgré son acceptation généralement répandue comme outil indispensable de saine gestion.

Le financement

Monsieur Drapeau a affirmé que les programmes de financement avaient été conçus dès 1966. Ils étaient donc connus lors de l'obtention des Jeux en 1970. Par conséquent, la Commission conclut que la ville de Montréal et le COJO en ne soumettant leurs demandes concernant les programmes d'autofinancement aux autorités fédérales qu'en novembre 1972 ont indûment tardé à le faire et de ce fait ont agi de façon contraire à une saine administration et se sont ainsi privés d'une maximisation d'entrées de fonds.

En ce qui concerne le rôle joué par le Gouvernement du Canada à ce sujet, la Commission croit que celui-ci a pleinement respecté ses engagements d'une part, et en temps opportun d'autre part. Il a fait adopter par le Parlement la loi autorisant la frappe de pièces des Jeux olympiques, l'émission de timbres des Jeux olympiques et la création d'une loterie olympique en dedans d'un délai plus que raisonnable une fois qu'il a reçu les renseignements qui lui étaient nécessaires.

La Commission ne peut, par ailleurs, accepter l'affirmation du maire Drapeau à l'effet qu'il ne pouvait pas engager de professionnels avant 1973 parce qu'il attendait l'adoption de la loi sur le financement par le Gouvernement du Canada, pour les raisons suivantes:

Après avoir fait cette affirmation, il s'est contredit plus loin dans son témoignage en disant que même

s'il avait obtenu le financement nécessaire, il n'aurait pas pu procéder aux travaux parce que les plans d'exécution n'étaient pas prêts.

Monsieur Boileau confirme les dires du Maire sur ce dernier point lorsqu'il déclare que les plans n'étaient pas assez avancés pour permettre le début des travaux avant le printemps 1973.

Tel qu'il a été mentionné dans le texte précédent traitant de la gestion financière, il eût été possible à la ville de Montréal de voter des crédits préliminaires qui auraient permis l'engagement de professionnels avant l'adoption de la loi sur le financement.

Il ne fait aucun doute à la Commission que le retard à l'engagement des professionnels, s'est traduit par une réduction du temps consacré à l'élaboration des plans et par une production tardive de l'ensemble des plans d'exécution. Cette situation a eu pour effet, en général, de retarder le départ des travaux et d'en empêcher une évolution bien orchestrée, à coût contrôlé.

Les relations de travail

La période qui a précédé la construction des installations olympiques s'échelonne de 1970 à 1974. Elle a été l'une des plus difficiles que le Québec ait connues dans le domaine des relations de travail dans l'industrie de

la construction. C'est dans ce climat que le maire de Montréal a entrepris certaines démarches pour la conclusion d'une convention collective ayant pour objet d'assurer des relations harmonieuses pendant la période de construction des installations olympiques ainsi que pendant la durée des Jeux.

Les travaux de construction du Vélodrome étaient déjà commencés depuis septembre 1973 lorsque le maire de Montréal, conscient de certains problèmes de relations de travail sur ce chantier, invite pour la première fois en mars 1974, en présence de Monsieur Roger Taillibert, les représentants syndicaux afin de discuter de certaines mesures à prendre pour assurer la paix syndicale pendant la construction des installations et pendant la tenue des Jeux olympiques. Au mois d'août 1974, le maire de Montréal a mandaté le service du Personnel de la Ville afin de préparer un projet de convention collective, basée en grande partie sur celle signée à l'occasion de l'Exposition universelle de 1967 et en vertu de laquelle les syndicats des travailleurs de la construction de la région de Montréal avaient renoncé temporairement à leur droit de grève en échange de la reconnaissance syndicale. Toutefois, le maire de Montréal a appris très vite que son projet n'avait aucune chance de réussir.

La Commission est d'opinion que le projet d'entente avec les syndicats des travailleurs de la construction, à une date si tardive dans l'échéancier olympique, faisait preuve d'une méconnaissance étonnante de la situation qui prévalait à cette époque dans le milieu de

l'industrie de la construction. D'une part, selon le projet de convention collective, il n'y aurait eu ni arrêt de travail, ni piquetage, ni grève, ni aucune manœuvre concertée de ralentissement de travail préjudiciable à la tenue des Jeux; d'autre part, la ville de Montréal offrait un fractionnement du monopole syndical accordé par le gouvernement provincial à la FTQ dans le domaine de l'industrie de la construction en 1973. Il n'y avait donc absolument rien dans le projet du maire de Montréal qui était de nature à intéresser les responsables de la FTQ. De plus, le projet d'entente soumis par le Maire ne proposait rien de nouveau puisque la Loi sur les relations de travail dans l'industrie de la construction (S.Q. 1968, c. 45), à ses articles 23 et 24, précise que la grève ou tout ralentissement de travail est prohibé pendant la durée d'un décret. Le décret alors en vigueur (A.C. 3984-73 du 31 octobre 1973) était pourtant valide jusqu'au 30 avril 1976.

Etait-ce présumer que les syndicats des ouvriers de la construction violeraient la loi? Le projet d'entente préparé par le Maire ne présentait certes pas de sanctions plus sévères que la loi.

Etait-ce pour couvrir la période suivant l'expiration du décret? Même s'il peut être admis qu'une association de travailleurs puisse renoncer temporairement à l'exercice de son droit de grève par convention, l'employeur n'est pas nécessairement assuré de recours efficaces pour faire respecter une telle entente. Même la prolongation du Décret jusqu'au 31 juillet 1976 (A.C. 1550-76 du 30 avril 1976) n'a pas pu empêcher des arrêts de travail.

Par ailleurs, il apparaît contraire à ladite Loi (S.Q. 1968, c. 45, art. 9 modifiée par L.Q. 1973, c. 28, art. 5, 6 et 7) que la ville de Montréal ait pu vouloir conclure une convention collective avec les syndicats des travailleurs de la construction pendant la durée du décret, d'autant plus qu'elle n'était pas un employeur sur le chantier olympique, mais plutôt un propriétaire, et encore moins une association représentative d'employeurs qui seule avait le pouvoir de négocier et de conclure une convention collective conformément à la loi. Un examen du projet d'entente par le contentieux de la ville de Montréal aurait probablement pu éclairer le maire de Montréal sur la légalité de son projet de convention collective.

Bref, il ressort de la preuve entendue que le maire de Montréal voulait exalter la fierté des travailleurs et a recherché le consensus des représentants syndicaux quant à la réalisation ordonnée des installations olympiques et à la tenue des Jeux. Il aurait voulu que ces derniers s'engagent moralement à ne pas perturber la concrétisation de son projet durant l'été de 1976. Dans une telle perspective, le fait que le projet de convention collective puisse être illégal ou inutile à toutes fins pratiques importait peu si les syndicats respectaient leur parole qu'ils ne paralyseraient en aucune façon les travaux et la tenue des Jeux. Or, penser pouvoir arracher un tel consensus aux représentants des syndiqués de la construction, compte tenu du climat de relations de travail qui prévalait à cette époque, au moment même où se poursuivaient les travaux de la Commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale

dans l'industrie de la construction, était tout à fait irréaliste. Le maire de Montréal l'a d'ailleurs très vite compris.

La Commission conclut, à partir de la preuve soumise, qu'aucune attention particulière sérieuse n'a été accordée par les divers intervenants, préalablement aux travaux, pour assurer un climat sain de relations de travail durant leur exécution. Les graves désordres éprouvés par la suite n'ont été, pour une large part, que la conséquence inévitable d'un tel manque de préparation en ce domaine.

En réalité il aurait été beaucoup plus important de nommer un véritable responsable des relations de travail ayant des pouvoirs décisionnels sur le chantier olympique que de penser pouvoir administrer un tel chantier par consensus. Avec l'arrivée de la RIO, en novembre 1975, les ouvriers et les entrepreneurs ont ressenti pour la première fois sur le chantier du Parc olympique la présence d'une véritable autorité. La création d'un service de relations de travail au sein de la RIO et l'instauration d'une véritable politique en ce domaine ont eu pour effet d'atténuer l'importance des problèmes et d'assainir le climat de travail en général sur le chantier.

Le chantier du Parc olympique était tout indiqué pour devenir un chantier-cible du fait qu'il avait été ouvert avec des retards évidents et que les travaux devaient être terminés à une date inéluctable. Les syndicats

l'ont vite compris et n'ont pas tardé à manifester leur intransigeance et à abuser de la situation.

En ce qui concerne le Vélodrome, la preuve a démontré que l'entrepreneur général n'a pas instauré de structure pour gérer les relations de travail sur ce chantier et qu'il n'y a pas eu de personnes compétentes en ce domaine pour s'en occuper efficacement. Dans les faits, la responsabilité fut confiée à un étranger, qui, bien que très compétent sur le plan technique, n'était pas au fait des relations de travail telles qu'exercées au Québec. De plus, le désordre qui régnait alors au chantier sur le plan technique n'était pas de nature à motiver la force ouvrière, ce qui a entraîné pour sûr une baisse de productivité et de discipline.

Le manque de discipline s'est manifesté par de la violence, de la fraude, de l'extorsion ainsi que par de l'insubordination collective. Le comportement des ouvriers dans l'affaire des cantines mobiles a démontré que si plusieurs centaines d'ouvriers pouvaient être mobilisés pour une affaire purement personnelle, n'ayant aucunement trait aux relations de travail, ils pouvaient tout aussi facilement être amenés à participer à des manifestations de force de la part des syndicats.

La ville de Montréal avait prévu dans le contrat de gérance des travaux signés avec l'entreprise conjointe Désourdy-Duranceau des mécanismes de gestion de relations de travail. Aucune des parties n'a pleinement assumé ses responsabilités en cette matière. On se limita à tenter de résoudre les problèmes un à un, au jour le

jour, mais jamais de façon satisfaisante et permanente par l'entremise de personnes compétentes et efficaces. Seule la Ville pouvait décider avec autorité, ce qu'elle fit à l'occasion, parfois en contredisant des règles déjà établies. C'était la confusion la plus totale. La Ville et le gérant de travaux eurent même recours aux forces policières pour confirmer l'embauche des ouvriers, suscitant ainsi le mécontentement des travailleurs et de leurs représentants syndicaux.

La carence d'autorité véritable et efficace conjuguée à la complexité des travaux et à l'encombrement du chantier, a permis aux ouvriers et aux syndicats de prendre le contrôle du chantier du Parc olympique et à devenir très exigeants dans leurs revendications salariales et autres.

En bref, la Commission est d'opinion que le maire de Montréal, en s'instituant directeur de projet, savait, aurait dû savoir ou aurait dû prendre les moyens pour savoir que le climat des relations de travail au Québec dans l'industrie de la construction, à l'époque de l'organisation et de la mise en chantier des Jeux, se prêtait fort mal à une réalisation harmonieuse d'un tel projet et que de graves problèmes étaient à prévoir. Quoiqu'il en soit, il aurait dû procéder à la nomination d'un responsable en relation de travail, le plus tôt possible après l'obtention des Jeux.

Il aurait dû, par la suite, informer officiellement les plus hautes instances gouvernementales de la Province des problèmes prévus et de leurs conséquences, compte

tenu du caractère international des Jeux et du rejail-
lissement sur tous les Québécois du succès ou de l'in-
succès de leur organisation et de leur tenue. Dans ce
contexte, il était impératif que des ententes soient
conclues avec les principaux intervenants dans le projet
et en particulier avec les syndicats afin d'assurer la
paix ouvrière durant l'exécution des travaux et la tenue
des Jeux. Dans ce dernier cas, seul le Gouvernement du
Québec pouvait juger du bien-fondé et de la possibilité
d'une telle entente et dans l'affirmative prendre les
dispositions qui s'imposaient.

En tout état de cause, il appartenait au directeur du
projet, en l'occurrence le maire Drapeau, de mettre sur
pied, une organisation des plus compétentes et des mieux
structurées pour planifier et gérer les relations de
travail afin de réduire le plus possible les affronte-
ments et leurs désastreux effets tant au plan humain
qu'au plan économique.

Il ne fait aucun doute que le manque d'organisation et
de leadership sur le chantier a été de nature à créer un
climat non propice à de saines relations de travail et à
une bonne productivité. Il ne fait aucun doute non plus
que les syndicats et les ouvriers n'ont pas été les
seuls à exploiter une situation cahotique et tendue à
l'extrême. Mais cela ne les excuse en aucune façon
d'avoir posé des gestes contraires à la Loi, allant jus-
qu'à compromettre la tenue même des Jeux, en réduisant
par leurs arrêts de travail illégaux un calendrier
d'exécution déjà très serré et contraires à l'intérêt
public en contribuant largement à l'accroissement du

coût par un manque de productivité et par du temps supplémentaire extrêmement onéreux pour reprendre le temps perdu.

Les problèmes d'exécution

Parmi les problèmes d'exécution éprouvés sur le chantier du Parc olympique et dont plusieurs ont été relatés dans la partie du rapport traitant des faits, la Commission est d'opinion que celui du blocage des gaines des consoles du Stade par la résine époxy a été l'un des plus sérieux et a donné lieu à une augmentation très importante du coût prévu pour le montage et l'installation des voussoirs. Le manque de temps, n'ayant pas permis d'éprouver suffisamment au préalable l'utilisation de cette résine, il en est résulté d'énormes difficultés pour libérer les gaines de cette matière afin de pouvoir y passer les câbles de post-contrainte. L'une des conséquences spectaculaires et très onéreuses de ce problème a été la prolifération des grues sur le chantier du Stade. Non seulement a-t-il fallu en mobiliser un nombre incroyablement élevé par rapport aux prévisions mais encore, leur durée d'utilisation forcément imprévisible dans les circonstances a eu pour effet de rendre impossible la négociation de taux de location avantageux.

Les installations superflues

Considérant la preuve déposée devant elle, la Commission vient à la conclusion qu'une grande partie des instal-

lations du Parc olympique était superflue. Ainsi, le Vélodrome qui a coûté près de \$75 millions est une oeuvre extravagante, sans aucune mesure avec les exigences olympiques et les besoins de la Ville après les Jeux. Le design a également entraîné des espaces superflus sous les gradins du Stade et dans le Mât. Enfin, la Commission considère le viaduc de la rue Sherbrooke, les fontaines et les dalles promenades qui furent érigés et aménagés à très grands frais, comme des extravagances bien représentatives des abus consacrés à l'esthétique et à la grandeur des installations du Parc olympique.

**Achevé d'imprimer à
Québec en mars 1980, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec**