

---

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

*« Précipitation est mère du regret »*

---

Mai 2005

Commission d'enquête  
sur la Société  
Papiers Gaspésia

Québec 

lisme pour un contrat à durée indéterminée intervenu le 8 mai 2002 et pour lequel la Firme Pierre Riverin inc. a facturé 1 722 894 \$ à Papiers Gaspésia entre cette date et le 30 janvier 2004, recevant un paiement de 1 468 545 M\$.

## 10.2 Un chantier FTQ

En achetant l'usine de Chandler en juillet 2000, le Fonds de solidarité FTQ s'est fait le promoteur de la relance de la Gaspésia. Sans revenir sur la mission que le législateur a confiée au Fonds, constatons qu'en elle-même, la structure de l'organisme lance le message qu'une grande centrale syndicale s'engageait dans l'opération. La mention FTQ dans le nom même du Fonds, d'ailleurs, le laisse entendre sans aucune équivoque.

Pour la majorité des gens, y compris même les dirigeants syndicaux, le Fonds et la FTQ sont les deux faces d'une même médaille. Les deux organismes sont liés par la tête. Monsieur Henri Massé, président de la FTQ, est le président du conseil du Fonds. Il assumait d'ailleurs l'intérim de la présidence du Fonds quand le partenariat avec SGF Rexfor et Tembec fut négocié et il a continué d'intervenir tout au long de la période des travaux examinés par la Commission. Treize des seize membres du conseil d'administration actuel du Fonds sont rattachés à la FTQ. Neuf vice-présidents de la FTQ, dont le président de la FTQ-construction, Jean Lavallée, de même que le secrétaire général de la FTQ, en font partie.

En s'engageant avec le Fonds dans un partenariat pour réaliser le projet de modernisation de l'usine Gaspésia en décembre 2001, SGF Rexfor et Tembec comptaient sur la collaboration totale des travailleurs d'allégeance FTQ-construction, y compris ceux des unions à l'intérieur du Conseil conjoint. Les partenaires étaient bien conscients que ces travailleurs représentaient au moins 90 % de la main-d'œuvre de construction qui serait requise au chantier.

Monsieur Claude Blanchet, alors président de la SGF et lui-même ancien président du Fonds, rapporte que la FTQ et le Fonds « tenaient à ce que ce dossier-là se fasse ». Non seulement, la conjonction des deux entités se manifestait-elle en la personne de Henri Massé, mais ce dernier attribue à la FTQ elle-même la précipitation avec laquelle le chantier a démarré. Il fallait, a-t-il donné comme raison lors de son témoignage, que les travailleurs d'usine profitent du programme de formation à la Gaspésia et aient droit à des prestations d'assurance-emploi. L'intervention de la FTQ dans les affaires du Fonds semble toute naturelle. Le conflit d'intérêts entre la réussite du projet de Chandler pour le Fonds et les avantages immédiats pour les syndiqués de la construction est évacué, parce que pour les deux entités, il y a identité d'intérêts, ceux d'un seul et même groupe. Pourtant, le Fonds recueille également les contributions du public.

L'ancien président Blanchet de la SGF déclare encore qu'il n'y avait aucun doute dans son esprit que le Fonds prendrait tous les moyens « pour qu'il y ait une grande implication des travailleurs dans ce dossier-là ». Il ajoutait : « J'ai encore de la difficulté à comprendre comment on s'est fait hara-kiri ».

Les commissaires ont été à même de constater que des membres de la hiérarchie syndicale faisaient spontanément référence à la FTQ en parlant du Fonds. Monsieur Dottori, président de Tembec, l'a toujours compris de cette façon et c'est pour cette raison qu'il tient le Fonds responsable du manque de productivité des travailleurs sur le chantier de la Gaspésia.

L'équipe de Tembec, qui assumait la gérance du Projet, avait la même attitude. Le directeur de Projet Rigato prenait ses avis du conseiller Pierre Riverin, anciennement de la FTQ comme son collègue Labonté et de Jean Lavallée, président de la FTQ-construction (témoignage du 1<sup>er</sup> décembre 2004). On savait que les autres centrales syndicales, CSN et CSD, avaient droit de représenter des travailleurs, mais elles étaient systématiquement ignorées lors des convocations aux réunions et de la communication d'informations par Papiers Gaspésia aux agents syndicaux. Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de Gestion Papiers Gaspésia du 11 juin 2003 rapporte :

*Une conférence préparatoire a eu lieu le 22 mai dernier entre le conseil conjoint de la construction et les représentants du projet. MM. Jean Lavallée et Jocelyn Dupuis ont apporté leur soutien et 90 % des points ont été réglés lors de cette rencontre. Une réunion aura lieu prochainement et Denis Beauséjour est très optimiste sur le résultat de cette rencontre. Frank Dottori souligne qu'il est très satisfait du leadership déployé par M. Jean Lavallée.*

La FTQ-construction participait à la gestion du Projet. Papiers Gaspésia croyait éviter tous les problèmes en s'adressant au plus haut niveau de la hiérarchie FTQ et de celle du Conseil conjoint. Les Massé et Lavallée entretenaient la collaboration tant et si bien que le directeur de Projet Rigato et le p.-d. g. Beauséjour confondaient leurs engagements avec des ententes obligeant les travailleurs de la base. Il en fut ainsi jusqu'à la fin. Le 5 décembre 2003, Frank A. Dottori, utilisant le papier de Tembec inc., adressait un mémo à H. Roy, (président de la SGF), D. Beauséjour, H. Massé, Elaine Zakaïb, A. L'Ecuyer, J. Dupuis et J. Lavallée, où on peut lire, sous la rubrique **Relation Gaspésia/FTQ** :

- i. *Comme indiqué précédemment, la FTQ fera part et discutera des problèmes directement avec D. Beauséjour et, si nécessaire, en référera au conseil d'administration de Gaspésia.*
- ii. *La FTQ fera tout en son possible pour assurer un rendement maximal de ses membres à l'usine afin d'atteindre les normes de productivité qui caractérisent les bons projets.*

Les représentants locaux de la FTQ-construction, de leur côté, jouaient sur les deux tableaux. Ils feignaient d'ignorer les volontés de leurs dirigeants, pour établir leur pouvoir régalién sur les entrepreneurs et en même temps, ils usaient d'intimidation et réclamaient l'exclusivité du chantier pour leurs membres, en se revendiquant de la participation du Fonds comme commanditaire de Papiers Gaspésia. Le pouvoir économique exercé par la FTQ, par le truchement du Fonds, ne cherche-t-il pas à réaliser le monopole sur les chantiers de construction au Québec, ce qui est l'objectif avoué de dirigeants de la FTQ-construction et du Fonds, comme Jean Lavallée? Papiers

Gaspésia, démunie de moyens autres que de menacer les entrepreneurs sous contrat, avait perdu le contrôle.

Le mot d'ordre donné aux entrepreneurs, qu'a bien décrit Renault Brousseau, de ABF ltée, était de se plier aux exigences des représentants syndicaux « pour les bonnes relations ». Papiers Gaspésia reconnaissait la domination totale des agents d'affaires du Conseil conjoint. Tous ces litiges, qui se réglaient en leur faveur, entraînaient une diminution des heures productives de travail. La maladresse de la gestion se conjugait à l'abus des délégués syndicaux, payés sans travailler par leur « employeur », souvent à taux double. Et quand l'argent est celui des autres...

La Commission a constaté qu'en général, les entrepreneurs se soumettaient aux pressions. Leur attitude en est une de résignation pragmatique : *If you can't beat them, join them!* Acheter la paix, c'est perpétuer l'iniquité pour l'ensemble des travailleurs et l'inefficacité pour les entreprises québécoises.

Les bonnes relations de Papiers Gaspésia n'étaient pas entretenues uniquement avec les dirigeants et délégués du Conseil conjoint. Elles l'étaient avec le Fonds lui-même, qui avait fourni sa liste d'entrepreneurs à qui adresser des demandes de soumissions (liste B, E-17). Même si cette liste n'était pas exclusive, elle n'était pas intégrée à la liste générale (liste A, E-17), ce qui indique que les entrepreneurs suggérés par le Fonds recevaient une considération particulière. On peut s'interroger sur l'objectivité et l'efficacité des mécanismes d'attribution des contrats, lorsqu'un projet, comme ici, est financé par les deniers du public.

En toute équité, l'investissement du Fonds ne peut justifier d'écarter indûment les soumissionnaires qui ne sont pas liés au Fonds, mais qui y contribuent eux-mêmes indirectement par leurs impôts, comme ils contribuent au financement par l'État. Une procédure d'appels d'offres ouverte à tous est une formule transparente de concurrence, économiquement souhaitable pour tout projet financé par les deniers publics.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 19

**Que l'État établisse un programme public d'attribution des contrats dans tout projet qu'il finance, comme condition de son aide financière.**

En outre, deux manifestations de force par les travailleurs ont particulièrement sapé, au profit des syndiqués, l'autorité des gestionnaires de Papiers Gaspésia :

- 1- Le blocage de l'accès des travailleurs de Toitures Gauthier au chantier;
- 2- L'expulsion du directeur de Projet, Rigato.

Le 29 janvier 2003, l'accès au chantier est bloqué par 100 à 200 travailleurs. Il y a un arrêt de travail complet. Le groupe se tient derrière quatre personnes désirant se faire engager par Toitures Gauthier, une entreprise de couvreurs de Rimouski, qui en était à sa troisième journée de travail.

André Gauthier, président de l'entreprise, rapporte que le représentant syndical des ferblantiers-couvreurs lui signifie alors clairement que « Gaspésia est un chantier FTQ, payé par la FTQ et qu'il se ferait par la FTQ ».

Sur l'ordre écrit du directeur de Projet Rigato, il fut interdit à Toitures Gauthier de se présenter au chantier avant d'avoir « réglé son problème ». On référerait à un mauvais dossier syndical de l'entreprise, qui n'existait pas. Il s'ensuivit un échange de correspondance produit au dossier de la Commission. Quelques-uns des employés de Toitures Gauthier étaient d'allégeance syndicale CSD. Papiers Gaspésia alla jusqu'à menacer Toitures Gauthier de lui retirer son contrat si cette dernière ne s'entendait pas avec le Conseil conjoint et son représentant Alphonse Lavoie. Le toit de l'usine était ouvert, exposé aux intempéries de l'hiver pendant ce temps.

Toitures Gauthier reprit les travaux près d'un mois plus tard, après avoir cédé aux pressions et avoir convenu avec Alphonse Lavoie d'embaucher huit travailleurs du Conseil conjoint sur dix. Lavoie voulait même choisir les deux qui seraient d'allégeance CSD. Tout le monde a perdu dans l'opération, mais la domination syndicale sur les entrepreneurs et les gestionnaires du Projet a triomphé. La table était mise pour la suite!

Le deuxième évènement est sans précédent dans les annales récentes des conflits de travail au Québec. Le 6 août 2003, à 9 h, après la pause du matin, l'ensemble des travailleurs du chantier, soit près de 400 personnes, assiège la « roulotte » du directeur de Projet Rigato, réfugié à l'intérieur avec quelques personnes. On frappe à qui mieux mieux sur les murs et on crie son nom à l'extérieur. Le message est clair : Rigato doit partir. Celui-ci craint même pour sa sécurité et fait en vain des appels de détresse par téléphone, notamment à Elaine Zakaïb, du Fonds.

La police arrive, mais ne peut contenir la multitude. Un agent syndical, qui d'aventure passait par Chandler pour aller aux funérailles d'un confrère à Gaspé, intervient et réussit le miracle d'obtenir le silence en hommage au défunt, pendant que Rigato quitte le chantier sous escorte policière. L'histoire nous a été racontée comme véridique. Le chantier n'a pas repris ce jour-là.

On ne peut pas croire que cette manifestation n'était pas concertée. Rigato lui-même avait été prévenu par son entourage qu'il se tramait quelque chose. Il réalisait que sa manière autoritaire de diriger le chantier ne passait pas. Il insistait pour faire effectuer des travaux par les travailleurs de l'usine, ce qui donnait régulièrement lieu à des conflits avec les travailleurs de la construction. Il se revendiquait d'ententes avec les autorités syndicales, que les travailleurs sur place refusaient de reconnaître. La direction de Tembec pensait même à le remplacer incessamment.

Quoi qu'il en soit, la mutinerie des travailleurs pour se débarrasser d'une autorité gênante a obtenu le résultat escompté : le syndicat est maître et patron de la boîte.

Au-delà de l'intimidation exercée auprès des employeurs, des salariés d'allégeance allogène et des gestionnaires du Projet, les instances de la FTQ s'appuyaient sur un système bien rodé de contacts et de méthodes d'information pour asseoir leur autorité. La communication avec les dirigeants du chantier était bien établie et il y a lieu de croire que ceux-ci fournissaient de l'information aux agents de la FTQ de façon privilégiée. Ces derniers savaient que des contrats

allaient être accordés au moment même que les bons de commande étaient préparés. Des démarches suivaient immédiatement auprès des entrepreneurs pour définir leurs besoins en travailleurs et établir les « bonnes relations ».

Il existe un réel problème de gouvernance quand les employés sont les patrons et davantage, quand les décisions engagent les fonds publics. Nous faisons référence plus loin aux difficultés du chantier résultant de la domination syndicale renforcée par la présence du Fonds comme commanditaire.

La formule de l'épargne et du soutien à l'entreprise, avec l'encouragement de l'État sous forme de dégrèvement d'impôt, fonctionne et mérite d'être poursuivie. Ce qui ne marche pas, c'est l'abus. Là où le nécessaire équilibre entre le capital et le travail doit s'établir, notamment dans la grande entreprise, la viabilité de celle-ci dépend d'un ajustement qui ne peut être atteint que si les intérêts propres à chacun sont défendus par des acteurs distincts, éloignés des conflits d'intérêts.

Le Fonds est victime de sa progression fulgurante grâce aux bénéfices fiscaux accordés à ses souscripteurs. La clientèle n'est plus réservée aux seuls syndiqués. C'est le grand public qui investit dans le Fonds, avec l'encouragement de l'État. Le public et, au premier chef, l'État a son mot à dire dans la gérance du Fonds. Le contrôle du plan d'investissement, sous la surveillance de l'Autorité des marchés financiers, existe déjà.

Cependant, comme on le voit, le problème réside dans l'identité hybride du Fonds, avec son bras syndical et son bras financier. Seules des raisons historiques peuvent justifier la composition de son conseil d'administration telle qu'établie par la loi actuelle. Cette composition doit-elle être revue? La Commission le croit. Un tel changement ne nuirait pas à l'essor du Fonds; au contraire! L'économie du Québec pourrait mieux s'en porter.

### **10.3 La productivité des travailleurs**

#### *10.3.1 Interaction gestion-travail*

Ce thème a fait l'objet de mille et une observations de témoins et d'experts durant les travaux de la Commission, sans parler de l'écho qu'il avait dans la presse écrite et parlée. Pour plusieurs, la productivité se ramène à la quantité de travail réalisée par une personne. Il s'agit-là d'un raccourci simpliste, qui ne permet pas d'évaluer véritablement la production réalisée dans un secteur, un chantier ou pour un employeur.

La productivité (production réelle par heure rémunérée) est un concept très difficile à mesurer dans le secteur de la construction non résidentielle des immeubles (institutionnel, commercial et industriel), notamment en raison de la grande hétérogénéité des ouvrages. On utilise même souvent la valeur des intrants (y compris les salaires versés) pour mesurer la production de sorte que plus c'est plus cher, plus ça doit être productif.