



ASSEMBLÉE NATIONALE
N° 1307-20411/6

Le 16 juin 2004

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT DU QUÉBEC

REVUE RÉTROSPECTIVE GASPÉSIA

STRICTEMENT CONFIDENTIEL



FRANÇOIS LABONTÉ, DIRECTEUR, VÉRIFICATION INTERNE
RAYMOND GAUDETTE, DIRECTEUR, CONTRÔLE DE LA QUALITÉ
PIERRE LAPLANTE, VICE-PRÉSIDENT, GÉRANCE DE PROJETS

30. 17th Street

_____ 44

TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIFS DU MANDAT	PAGE 3
MÉTHODOLOGIE	PAGE 4
SOMMAIRE DE L'HISTORIQUE DES ÉVÉNEMENTS	PAGE 5
RÉTROSPECTIVE DU PROJET	PAGE 23
PRINCIPAUX CONSTATS	PAGE 28
RECOMMANDATIONS	PAGE 31
ANNEXE 1 (ORGANIGRAMME CORPORATIF)	
ANNEXE 2 (COMMENTAIRES D'ANRÉ L'ÉCUYER LE 11 JUIN 2004)	
ANNEXE 3 (LETTRE RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON)	

OBJECTIFS DU MANDAT

Suite au recours à la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies par Papiers Gaspésia, s.e.c. ("Gaspésia"), en février 2004, un mandat d'effectuer une revue rétrospective du projet a été donné à la Vérification interne de la Société générale de financement du Québec ("SGF") assisté par la firme Raymond Chabot Grant Thornton ("RCGT").

Cette revue rétrospective a pour but :

- d'établir un historique du projet,
- d'identifier les causes de l'abandon du projet et les faiblesses y ayant contribué,
- de recommander les solutions à mettre en place afin d'éviter ce genre de perte dans le futur.

Une équipe interne a été mise sur pied à la SGF pour effectuer le travail; celle-ci comprend le Directeur, Vérification interne, le Directeur, Contrôle de la qualité et les membres de son personnel ainsi que le Vice-président, Gérance de projets. La revue devait se limiter aux activités de la SGF et SGF Rexfor inc. ("SGF Rexfor"), sa filiale du secteur Foresterie et Énergie.

Le Vice-président, Gérance de projet, a complété une revue des activités de construction et suivi technique du projet, en collaboration avec la firme externe de gestion de projet GPH Inc. Les principaux constats techniques de cette revue sont intégrés au présent rapport.

Le mandat de RCGT était d'encadrer et de constater le bon déroulement de cette opération, de questionner la démarche et les constatations faites par l'équipe de la SGF et de soulever tout doute ou préoccupation. Ceci, afin d'assurer que la démarche et les constatations de l'équipe de la SGF soient complètes, intégrales et exactes.

Ce rapport est soumis au Président du conseil, président-directeur général de la SGF.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie s'est appliquée à la documentation disponible à travers la SGF et les filiales de son groupe, selon les paramètres établis au mandat. La méthodologie a été la suivante :

- Établir une chronologie complète du projet, de son début à son abandon.
- Inventorier les jalons et contrôles de la SGF relativement à l'étude, l'approbation et le suivi de l'évolution du projet.
- Revoir les documents d'analyse du projet;
 - Marchés, approvisionnement, etc.,
 - Analyses financières,
 - Revue diligente.
- Étudier les documents d'autorisation du projet;
 - Présentations,
 - Procès-verbaux,
 - Documentation de soutien.
- Analyser la documentation de suivi du projet;
 - Rapports au conseil d'administration,
 - Rapports du "Steering Committee",
 - Rapports "Project Reports",
 - Rapports de la firme AMEC "Lender's Engineer's Monthly Progress Report",
 - Rapports internes.
- Revoir les articles des journaux et revues traitant du projet.
- Vérifier le suivi des politiques et procédures de la SGF dans le déroulement du projet.
- Rencontrer les intervenants présentement à la SGF ayant été impliqués au projet.
- Dresser une liste de constats.
- Recommander les correctifs appropriés pour remédier aux lacunes observées.

SOMMAIRE DE L'HISTORIQUE DES ÉVÉNEMENTS

DÉBUT À 1989

L'origine de l'usine de Papiers Gaspésia Inc. ("Gaspésia") à Chandler date de 1913, lorsqu'elle fut construite par M. Percy Milton Chandler de Philadelphie, pour produire 40 000 tonnes métriques ("TM") par an de pâte sulfite. L'usine fonctionne de façon intermittente durant les 15 années qui suivent sa construction et elle change de propriétaire plusieurs fois durant cette période, avant de fermer en 1931. Les propriétaires se succéderont encore quelques fois avant la réouverture de l'usine en 1937. En 1953, un atelier de blanchiment de pâte est complété et l'usine produit alors 83 000 TM de pâte par an.

En 1961, l'usine est contrôlée par Price Brothers and Co. Ltd. ("Price") qui complète une conversion permettant de produire 60 000 TM par an de papier journal. Le journal The New York Times acquiert une participation de 49 % dans l'usine et s'engage à acheter une partie importante de sa production annuelle. La production de papier journal débute sur une première machine le 13 décembre 1963 et une seconde machine est mise en service en 1968.

En 1974, suite à sa fusion avec Price, Abitibi détient 51 % de l'actionnariat de l'usine.. En 1987 et 1989, les machines à papier sont renovées et des améliorations techniques sont apportées.

1990 À 1995

Durant les années 1990, l'usine devient de moins en moins rentable en raison de son utilisation d'un procédé devenu désuet et coûteux. Celui-ci est basé sur l'utilisation de la pâte de meule mélangée avec des pâtes bisulfite et kraft. Ce mélange de pâtes est basé sur un vieux procédé utilisant des billots pour produire la pâte de meule, laquelle sera ensuite combinée avec de la pâte kraft. Cette dernière est une pâte chimique dont la production est très coûteuse. Le procédé de la pâte thermomécanique ("PTM") est basé sur l'utilisation de copeaux de bois et est beaucoup plus économique. Ce procédé est en outre utilisé par la plupart des concurrents de l'usine et rend cette dernière très vulnérable aux fluctuations de prix de la pâte kraft. L'écart de coût entre les deux procédés est d'environ 100\$ par tonne métrique. De plus, malgré des rénovations, en 1987 et 1989, les machines de production de papier journal datent toujours des années 1960.

En 1993, les propriétaires de l'usine sensibilisent le gouvernement à la problématique de l'usine. Plusieurs rencontres et discussions s'en suivent en vue d'examiner différents scénarios de modernisation des installations. SGF Rexfor est associée à ces discussions qui durent plus d'un an. Aucune entente n'est conclue. En 1994, suite à une revue stratégique de ses opérations, The New York Times vend sa participation de 49 % à son partenaire Abitibi-Price qui devient donc l'unique propriétaire de l'usine.

1996

En 1996, Abitibi-Price et Cedrico, une entreprise locale de sciage, entreprennent des discussions relativement à la constitution d'une nouvelle entreprise comprenant les actifs de Cedrico (usines de sciage) et l'usine de Gaspésia. Cedrico serait l'exploitant de la nouvelle entreprise. En vue de pouvoir procéder à la modernisation de celle-ci, les deux partenaires prennent contact avec le Fonds de Solidarité FTQ et SGF Rexfor en vue d'obtenir du financement à long terme; une proposition est déposée par ces deux institutions, en date du 29 octobre 1996. Toutefois, Cedrico et Abitibi ne parviennent pas à s'entendre sur le fonctionnement du partenariat. Éventuellement, les discussions visant une fusion entre Abitibi-Price et Stone Consolidated mettent fin à ce projet. La fusion prend effet le 29 mai 1997.

1998

En février 1998, Cedrico, SGF Rexfor (maintenant intégré à la SGF) et la Banque Nationale du Canada proposent à la nouvelle entité fusionnée, Abitibi Consolidated Inc. ("ACI"), une formule de crédit bail, pour un atelier de PTM "clé en main". ACI ne désire pas aller dans cette voie et ne donne pas suite au projet.

Une grève des syndiqués FTQ affectant 11 des usines d'Abitibi-Consolidated débute en juin 1998. L'usine emploie à ce moment environ 550 personnes. Cette grève durera jusqu'à la mi-novembre 1998.

Toutefois, un mois après le début de la grève, les syndiqués de l'usine Wayagamack à Trois-Rivières décident de retourner au travail devant l'insécurité entourant la survie de l'usine. Les employés de cette usine obtiendront les mêmes conditions de travail que les employés des autres usines.

À la fin de la grève, ACI redémarre les deux machines à papier de Chandler. Toutefois, la machine # 2 sera fermée définitivement le 24 décembre 1998.

1999

Un représentant de ACI explique, dans un article du Journal Le Soleil du 21 janvier 1999, qu'avec un surplus annuel nord-américain de 1 million de tonnes de papier journal, l'entreprise doit retrancher 350 000 tonnes de capacité de ses usines les moins rentables, dont celle de Chandler. Le représentant ajoute qu'il n'est pas rentable pour l'usine de Chandler de produire un type de papier autre que du papier journal.

Au début de 1999, SGF Rexfor et Brant-Allen Industries Inc. ("Brant-Allen"), son partenaire dans F.F. Soucy Inc. & Associés s.e.c., signent un protocole d'entente et une lettre d'intention est envoyée à ACI pour acheter l'usine de Chandler. Le coût de la modernisation de l'usine est estimé à environ 150 M\$, ce montant étant prévu afin de construire un atelier de PTM, lequel aurait rendu l'usine compétitive tout en continuant de produire du papier journal. Le contrat prévoit que Brant-Allen supervise la construction, gère l'usine et fasse la commercialisation de la production. ACI considère que l'usine vaut plusieurs fois l'offre déposée; la différence est trop considérable, il n'y a aucune négociation et le projet n'aboutit pas.

La valeur de l'usine produisant du papier journal est supérieure à celle de l'usine produisant du papier couché, à cause du réinvestissement important requis pour effectuer le changement de vocation.

Peu de temps après, ACI et Cedrico, avec le soutien du gouvernement du Québec, concluent une entente de principe en vertu de laquelle Cedrico détiendrait 60 % de la nouvelle entreprise et ACI 40 %. L'usine serait modernisée par l'ajout d'un atelier de PTM évalué à 100 M\$ et une machine à papier journal serait relancée. Toutefois, les négociations entre Cedrico et la partie syndicale traînent en longueur et à l'automne 1999, ACI décide de se retirer de cette entente.

Le 20 juin 1999, ACI cesse ses opérations sur la machine # 1 et elle annonce la fermeture définitive de l'usine le 28 octobre. ACI estime que la surcapacité de production, tant dans son propre réseau que dans l'industrie, nécessite des mesures urgentes pour rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande.

Les événements précédents, de 1990 à date, démontrent clairement que ACI était peu encline à réinvestir dans cette usine. Plusieurs possibilités ont été présentées durant cette période; celles-ci auraient permis à l'usine d'être modernisée par l'ajout d'un atelier de PTM, ce qui aurait maintenu une structure de coûts plus compétitive dans la production de papier journal.

Par ailleurs, SGF Rexfor, après des démarches exhaustives pour trouver preneur pour l'usine de pâte Donohue-Matane que Donohue ne souhaitait plus exploiter dans le contexte d'alors, a réussi à vendre à Tembec l'entreprise et son fonds de roulement (environ 60 M\$; 25 M\$ comptant et dette (obligation de faire) de 35 M\$, selon le rapport annuel de Tembec). Tembec prenait alors l'engagement envers Investissement Québec d'y installer une machine à papier comportant un investissement minimal de 150 M\$.

2000

ACI confie un mandat à RBC de vendre l'usine de Chandler; les offres doivent être déposées le 22 juin 2000. ACI impose une condition de non-concurrence, principalement dans le papier journal; cette clause est transférable et en vigueur jusqu'en 2010; elle sera assortie d'une garantie hypothécaire de 75 M\$.

La clause de non-concurrence va taxer tout effort de relance de l'usine étant donné les capitaux considérables nécessaires à un changement de vocation de la production du papier journal à celui du papier couché.

De plus, à cause de cette transformation, il sera impossible de générer des revenus durant la période entre l'achat de l'usine et sa remise en production, ajoutant ainsi un fardeau au projet.

Le nombre d'entreprises possédant une connaissance du papier couché et de PTM, l'expertise de la modernisation d'usines et la volonté d'opérer une usine au bout de la péninsule gaspésienne sont restreints.

Dès la fin 1999, SGF Rexfor entreprend différents contacts avec les entreprises de taille susceptibles d'être intéressées. Domtar ne démontre aucun intérêt, étant peu impliquée dans ce type de papier. Kruger démontre un intérêt mais les discussions s'annoncent compliquées, Kruger regardant par ailleurs d'autres projets dont l'usine Wayagamack de ACI en Mauricie. SGF Rexfor et Tembec conviennent d'examiner cette opportunité.

Les articles des journaux de cette période établissent clairement la position du gouvernement provincial voulant maintenir les emplois à l'usine de Chandler et soutenir l'économie de la région.

Le 21 juin 2000, le conseil d'administration de la SGF approuve un projet préliminaire de 528 M\$ (phases I et II); ce montant inclut 10 M\$ pour l'achat de l'usine existante. SGF Rexfor s'associera avec Tembec qui sera l'exploitant de l'usine. La structure financière préliminaire de la phase I (340 M\$) prévoyait un investissement en capital de 130 M\$, Tembec et SGF Rexfor ayant chacun une participation de 45 % avec 10 % réservé pour des actionnaires locaux. Un emprunt bancaire de 130 M\$ et des subventions gouvernementales de 80 M\$ complètent le financement du projet. La phase II se concrétiserait quatre ans plus tard et nécessiterait un financement additionnel de 188 M\$ pour l'achat d'immobilisations.

Quatre groupes différents se montrent intéressés par l'achat de l'usine. Il s'agit de :

- Fern Pitt, un groupe américain aux moyens financiers limités,
- M. Guy Bertrand, la Coopérative des travailleurs et Génivel-BPR ("BPR"),
- FSTQ, M. Clermont Levasseur et SNC-Lavalin ("SNC"),
- SGF Rexfor et Tembec.

Durant l'été, ACI choisit le groupe FSTQ dont l'offre s'élève à 35 M\$ pour l'usine; celle-ci est nettement supérieure à celle de SGF Rexfor-Tembec à 10 M\$.

Le projet de SNC portait sur l'utilisation de papier recyclé avec un processus de désencrage pour produire un papier couché. L'investissement total de ce projet devait coûter environ 650 M\$. Malgré l'apparente rentabilité du projet, FSTQ semble très hésitante à s'engager à la hauteur de 650 M\$ et décide d'envisager un projet moins coûteux. On peut quand même se questionner sur la véritable rentabilité économique de transporter du papier recyclé jusqu'en Gaspésie pour ensuite le transformer et le réacheminer vers les marchés. D'autre part, la faisabilité technique demeurait à démontrer.

SNC est remplacée par la firme BPR et se retire du projet moyennant une compensation financière relativement peu importante. BPR propose un concept technique différent, n'utilisant pas de papier recyclé, qui semble beaucoup moins coûteux que celui de SNC.

En décembre 2000, la transaction est finalisée et FSTQ détient 100 % de l'usine Gaspésia. Le regroupement FSTQ, M. Levasseur et BPR possèdent peu d'expérience dans l'opération d'un projet de 400 M\$ ou plus. Leurs fonds proviennent essentiellement de FSTQ et ils recherchent un financement additionnel avant d'entreprendre le projet. M. Levasseur, Président de Gaspésia, et la firme BPR ne sont pas des partenaires financiers mais apportent plutôt une certaine expérience des opérations (M. Levasseur) et de gestion de projet et d'ingénierie (BPR).

2001

Il est important de rappeler que l'usine est fermée depuis octobre 1999 et que FSTQ en est propriétaire depuis décembre 2000. Elle encourra des frais qui totaliseront éventuellement environ 10 M\$ (800 K\$/mois) au moment de la séance de clôture.

Les pressions politiques, tel qu'en témoignent les médias de cette période, sont très fortes. Les journaux rapportent les commentaires suivants :

"L'objectif consiste à réaliser le projet dans les prochaines semaines. Cet engagement est clair de la part du premier ministre Landry. Je vais déployer tous les efforts (en ce qui concerne les organismes sollicités). On va laisser aller ça. Des gens ont des comptes à rendre", laisse tomber le Ministre Baril. - Le Soleil, 4 août, 2001.

"Le premier ministre Bernard Landry s'occupait beaucoup du dossier de la Gaspésia quand il était aux Finances." - Le Soleil, 4 août, 2001.

FSTQ approche la SGF pour qu'elle participe au projet et à son financement mais celle-ci n'est pas enthousiaste, tel qu'en témoigne le paragraphe suivant de la lettre de M. Claude Blanchet (président SGF) à M. Henri Massé (président FTQ), écrite le 9 août 2001:

"Je comprends par ailleurs que le Fonds et son partenaire sont en mesure de faire le projet sans notre participation puisqu'un investissement de 120 M\$ au niveau de l'équité ne représente que moins de 3 % de l'avoir du Fonds FTQ."

La réticence de la SGF à participer à ce projet, avec la FSTQ, est aussi soulignée dans l'article de journal suivant :

"Le président du Fonds de solidarité de la FTQ est conscient que la SGF Rexfor a démontré peu d'intérêt vis-à-vis de la refonte de la Gaspésia. *«Ils ont des questionnements et c'est normal.»*" - Le Soleil, 14 août, 2001.

"C'est le conseil d'administration (composé de gens d'affaires et d'un seul représentant de l'état) qui prend les décisions. On ne peut nous imposer un investissement. Ça ne s'est jamais vu depuis que je suis là, conclut M. Blanchet." - Le Soleil, 16 août 2001.

Par ailleurs, on notera aussi les propos suivants :

"Le ministre de l'Industrie et du Commerce, Gilles Baril, a fait un seul commentaire. *«Aucun homme ne fera détourner ma détermination à relancer et réaliser la Gaspésia»*". Le Soleil, 17 août 2001.

"La FTQ avait fait des pressions énormes sur le gouvernement Landry pour inciter la SGF à allonger les quelques 50 millions qui manquaient aux promoteurs." - La Presse, 29 septembre 2001

Des discussions sont entamées entre FSTQ et SGF Rexfor afin que cette dernière investisse les fonds manquants dans le projet. SGF Rexfor, ayant toujours maintenu l'importance d'avoir un partenaire exploitant, de préférence majoritaire, dans ce type de projet, en fait une condition de sa participation.

Ainsi André L'Écuyer, PDG de SGF Rexfor, dans une lettre en date du 14 août 2001 à Éline Zakaïb (adjointe au vice-président de groupe au redressement et aux mandats spéciaux) mentionne : «*Nous croyons aussi fermement qu'un projet d'une telle complexité et d'une telle ampleur commande qu'on y associe un partenaire industriel majeur.*».

Le Fonds ouvre la porte à un tel partenariat mais insiste pour qu'on s'en tienne au plan d'affaires déposé par le Fonds. La SGF réussit à intéresser Tembec à réexaminer ce projet. C'est dans ce contexte que se tiennent à la fin août les premières réunions impliquant le Fonds, Tembec, SGF Rexfor et des représentants du gouvernement du Québec. Des négociations s'amorcent au début de septembre. Plusieurs items font l'objet de discussions. Tembec et SGF Rexfor tentent de réduire le pourcentage de propriété du FSTQ et négocient pour que le prix d'achat de l'usine par le consortium soit établi à 10 M\$ plutôt que le prix payé de 35 M\$.

Par la suite, M. Levasseur se retire du dossier, moyennant une compensation financière.

Cependant, FSTQ insiste pour retenir une position dominante et avoir le maximum de contrôle possible du projet jusqu'à sa mise en marche et ne veut pas faire de concession sur le prix payé pour l'usine. La répartition des parts sera la suivante :

➤ FSTQ	48,9 %
➤ Tembec	25,5 %
➤ SGF Rexfor	25,5 %
➤ Commandité	0,1 %

Le Fonds a acquis l'usine pour 35 M\$ et investi jusqu'en septembre 2001 7 M\$ (10 M\$ en décembre) en frais conservatoires. Au total, elle consent à investir 70 M\$ dont les 42 M\$ déjà investis. Par contre, Gaspésia assumera une partie du déficit (environ 3 M\$) du fonds de pension des employés de Chandler réduisant ainsi la quote-part du Fonds. Tembec et SGF Rexfor conviennent par ailleurs d'investir 35 M\$ chacune. Le sous-ministre au Ministère des Ressources naturelles, M. Michel Boivin, assistera à presque toutes les réunions pour veiller au bon déroulement des négociations. M. Boivin agira parfois comme modérateur et aussi comme facilitateur.

Tembec est jugée un bon partenaire dans les circonstances, vu son expérience dans le papier couché et la production de pâte, son réseau de marketing et son expérience dans la relance et modernisation d'usines tant au Témiscamingue qu'à l'extérieur. L'éloignement de l'usine ne semble pas susciter de préoccupations susceptibles d'empêcher la réalisation du projet. Tembec produit du papier couché par le biais de sa filiale Malette à Saint-Raymond (capacité de production de 44 000 TM/an), depuis 1995, et de son usine de St-Francisville en Louisiane (capacité de production de 280 000 TM/an), depuis juillet 2001. De plus, on considère que la capacité financière de Tembec est solide à ce moment.

Des négociations ont lieu entre Tembec, SGF Rexfor et le Ministère des Ressources naturelles visant à assurer que les contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier ("CAAF") de Gaspésia sont adéquats pour fournir la matière première requise. On négocie aussi la formation de "Woodco", la fusion de deux scieries existantes soit, Usine Nouvelle et Produits Forestiers St-Alphonse Inc., pour fournir des copeaux à Gaspésia. Tembec était actionnaire de Usine Nouvelle tandis que SGF Rexfor était actionnaire de St-Alphonse. Woodco deviendra Produits Forestiers Temrex s.e.c. ("Temrex") Les besoins en copeaux de bois de Gaspésia, lesquels sont produits par les scieries régionales, sont estimés à 107 000 tonnes métriques anhydrides ("TMA") par an.

Le Gouvernement du Québec confirme à Gaspésia qu'il prendra les mesures nécessaires pour lui assurer un volume de 96 500 TMA, soit 90 % de ses besoins annuels.

La stratégie du Gouvernement consiste à octroyer, par le biais des CAAF, des volumes de bois ronds à des scieries régionales en contrepartie d'une garantie contractuelle de leur part de retourner à Gaspésia le volume de 96 500 TMA. La différence nécessaire de 10 500 TMA devra être comblée par Gaspésia sur le marché libre régional.

Les entreprises suivantes sont identifiées par le Gouvernement pour fournir les copeaux à Gaspésia :

➤ Produits Forestiers Temrex s.e.c.	57 000 TMA
➤ Groupe GDS	5 200 TMA
➤ Coop. St-Elzéar	5 400 TMA
➤ Groupe Cedrico	1 100 TMA
➤ Deniso Label	1 000 TMA
➤ Rosario Poirier inc.	2 600 TMA
➤ Gaston Cellard inc.	600 TMA
➤ Projet VALORIBOIS (Groupe GDS)	10 500 TMA
➤ Projet GASPAN (Groupe GDS)	<u>13 100 TMA</u>
	TOTAL 96 500 TMA

Seules Temrex et Coopérative St-Elzéar prennent l'engagement de retourner à Papiers Gaspésia une quantité de copeaux équivalente à la quantité de bois reçu de l'ancien territoire d'approvisionnement de Papiers Gaspésia (dans le cas de Temrex 162 000 m³ pour environ 57 000 TMA). Les autres scieries s'engagent plutôt à retourner une quantité de copeaux équivalente à 50 % des quantités de bois reçus.

Le contrat avec Temrex sera signé en avril 2002 et demeure la seule entente signée avec Gaspésia à ce jour.

Vers la fin de l'été, les trois partenaires, FSTQ, SGF Rexfor et Tembec, négocient leur partenariat. Il y a deux tables de négociations et les intervenants de la principale sont : M. Henri Massé, FSTQ, M. Claude Blanchet, SGF, et M. Frank Dottori, président Tembec. Un protocole d'entente sera signé le 28 septembre 2001.

Le mariage de Tembec avec FSTQ n'est pas évident. En effet, Tembec a comme philosophie d'inviter ses employés à participer à l'actionnariat de l'entreprise tout en s'impliquant activement dans les démarches de redressement. À l'opposé, la FTQ et FSTQ préfèrent une relation plus classique employeur-employé.

Par ailleurs, quant au concept global du projet, le Fonds insiste pour maintenir intégralement le concept préparé par BPR et insiste également pour garder BPR comme ingénieur du projet. Le Fonds refuse d'aller en appel d'offres sur l'ingénierie et en fait un enjeu déterminant. Cela complique la vérification diligente déjà amorcée.

Néanmoins le 4 décembre 2001, il y a une entente de principe entre Messieurs Dottori, Massé, Blanchet et les représentants de BPR, en présence de M. Boivin.

Par la suite, le mandat de BPR est réduit à une entente de design et d'ingénierie, la gestion de projet étant exclue, et ses honoraires diminuent de 33 M\$ à 19 M\$. Tembec, avec l'accord de ses partenaires, sera dorénavant responsable de la direction du projet, des achats et de la direction de la construction, sujet à l'approbation des contrats de 500 K\$ et plus par FSTQ et SGF Rexfor. Dans certaines occasions, cette procédure a entraîné des délais et compliqué l'exécution des travaux.

La convention de gestion de projet prévoyait des honoraires de 50 K\$ par mois pour la gérance du projet (pour les services rendus par la haute direction de Tembec). Il était par ailleurs prévu que Tembec soit remboursée pour tous les déboursés encourus dans l'exécution de ses obligations en vertu de cette convention, incluant les frais de déplacement et de subsistance et les salaires de ses employés affectés au projet à temps plein de façon permanente ou temporaire.

La convention de gestion du projet prévoyait, de plus, les bonis de performance suivants :

- 1,2 M\$ si le démarrage a lieu avant le 1^{er} juillet 2004,
- 0,9 M\$ si le démarrage a lieu après le 1^{er} juillet mais avant le 1^{er} août 2004,

- 10 % des économies réalisées sur le budget initialement approuvé par le comité, jusqu'à concurrence de 600 K\$.

La convention de services prévoyait pour sa part des honoraires mensuels de 50 K\$ pour des services techniques et corporatifs définis, dès la fin de la convention de gestion de projet. Elle prévoyait aussi les bonis et honoraires suivants :

- 300 K\$ si la production mensuelle moyenne était supérieure à 10 000 TMA durant la période de démarrage,
- 300 K\$ additionnels si supérieure à 10 500 TMA,
- 10 % du BAIIA supérieur à 34,5 M\$ pour l'exercice 2005-2006.

Parallèlement aux négociations relativement à sa participation dans le projet Gaspésia, Tembec demande à Investissement Québec de la libérer de son obligation d'installer une nouvelle machine à papier couché d'au moins 150 M\$ à Matane. La non performance de cet engagement entraînerait le paiement d'une somme de 35 M\$ à Investissement Québec. Tembec sera libérée de cet engagement d'investir à Matane par décret gouvernemental en octobre 2002.

Le 16 octobre 2001, le conseil d'administration de SGF Rexfor approuve un projet totalisant 465 M\$, présentant un taux de rendement, faible pour ce genre de projet, de 10 % (le taux de rendement interne projet était de 7 %) ainsi qu'un risque élevé. M. Claude Blanchet, Président de la SGF, et M. Dino Fuoco, Vice-président, Finances, et aussi membres du conseil d'administration de SGF Rexfor, assistent à cette séance du conseil d'administration. Les paramètres de rendement sont nettement inférieurs à ceux que s'étaient imposés Tembec et SGF Rexfor pour le projet de machine à papier couché de Matane un an auparavant. Le montant total du projet inclut 350 M\$ pour la construction, dont 20 à 25 M\$ pour l'ingénierie (BPR), et des honoraires de gestion de projet à verser à Tembec. Le budget prévoit que la nouvelle usine emploiera 259 personnes.

Le conseil d'administration de la SGF a lieu le lendemain, soit le 17 octobre 2001; seulement 5 administrateurs sont présents sur un total de onze, incluant M. Blanchet. Il y a cependant quorum. Un des administrateurs s'abstient de voter, à cause d'un conflit d'intérêt potentiel; les 4 autres administrateurs votent en faveur du projet. Les risques sont présentés et discutés aux deux conseils respectifs.

L'analyse du coût de construction du projet est préparée par BPR et est considérée, à l'époque, comme étant bien faite. Corporation Financière CAFA ("CAFA"), sous la direction de M. Ray McManus, établit une structure financière prévoyant un financement de 98 M\$ et une marge de crédit pour soutenir le fonds de roulement. CAFA est confiante de pouvoir procéder à ce montage financier et prépare un "Confidential Information Memorandum" ("CIM") en novembre 2001, ayant obtenu un mandat de Gaspésia pour ce faire.

Cependant, ce montage s'avérera impossible à réaliser. Aucun prêteur ne voudra financer la totalité de la dette prévue et, de plus, une caution complète sera exigée par le prêteur.

Un membre du conseil d'administration de SGF, présent lors de l'approbation du projet, explique aujourd'hui que les membres du conseil savaient qu'il y avait une volonté politique très claire de sauver l'usine et les emplois de Gaspésia. La SGF avait un mandat d'encourager le développement en région et elle avait des fonds considérables à investir. En outre, il rapporte que le taux de rendement de 10 % excédait le coût des fonds de l'actionnaire (approximativement 5 %). Il affirme ne pas avoir été informé d'une entente entre Investissement Québec et Tembec relativement à l'obligation de Tembec de faire installer une machine à papier à Matane et de l'élimination d'une garantie de 35 M\$ liée à cette obligation de faire.

Les représentants de SGF et SGF Rexfor savaient qu'il y avait des négociations à cet égard mais ils n'étaient en aucun cas présents et/ou parties à ces négociations.

Il est à noter que la technologie utilisée par Gaspésia est une première en Amérique du Nord. L'usine sera la seule à produire du papier couché par ce procédé. Gaspésia avait réussi à obtenir à l'été 2001 (avant l'amorce des discussions avec Tembec et SGF Rexfor) un prêt de 80 M\$ sans intérêt de 10 ans du gouvernement fédéral, sur la base qu'il s'agissait d'une région appauvrie et d'un procédé novateur. Il n'y a qu'une usine, celle de Ortviken en Suède, qui utilise un procédé semblable à celui de Gaspésia et ce, selon nos recherches, seulement depuis 2002-03. Trois autres usines utilisent certaines portions du procédé et elles sont en Allemagne et en Finlande.

La première clôture de la transaction a eu lieu le 17 décembre 2001 et a comporté un déboursement de 10 M\$ de Gestion Temrex (5 M\$ par SGF Rexfor). La clôture finale a eu lieu le 15 juillet 2002, après que les conditions préalables aient été rencontrées, et a comporté des déboursements de 60 M\$ de Gestion Temrex (30 M\$ par SGF Rexfor) et de 25 M\$ du FSTQ. Voir organigramme en annexe.

2002

Au début de 2002, Tembec apporte ses commentaires sur le projet et on demande à BPR de réviser certains concepts ainsi que le budget. BPR augmente sa prévision du coût de la construction de 350 M\$ (sept. 2001) à 410 M\$ (févr. 2002).

Le 6 mars 2002, Gaspésia avec le soutien de tous les partenaires, annule son contrat avec BPR suite à des différends sur l'estimation des coûts de construction, la réticence de BPR à s'associer à une firme d'experts et d'autres raisons reliées à la gestion et la prestation des services professionnels.

Le 2 avril 2002, un coût de projet totalisant 493 M\$ est présenté au comité exécutif de la SGF, avec un coût de construction à 376 M\$. Les ententes avec Tembec pour la gestion de projet, commercialisation et services, négociées en 2001, se concluent le 3 avril 2002. Durant le mois d'avril, la firme ABGS et la firme finlandaise Jaakko Pöyry remplacent BPR pour le mandat d'ingénierie. Le départ de BPR pénalise le projet, vu l'apprentissage nécessaire suivant un changement. Cependant, l'expertise de Jaakko Pöyry est jugée comme un apport important. Cette réévaluation du projet est basée sur une amélioration du concept technologique et opérationnel visant une meilleure qualité de produit et une meilleure efficacité (35 employés en moins).

La construction du projet débute le 15 mai avec la portion démolition à Chandler ainsi que l'ingénierie détaillée qui se poursuit en parallèle à Montréal. Durant le mois, BPR dépose une demande d'injonction permanente en vertu d'un secret de fabrique relié à la technologie utilisée par Gaspésia. Il n'avait jamais été question d'un tel secret de fabrique dans les négociations avec BPR et les nouveaux partenaires de Gaspésia. La poursuite inclut également une action sur les honoraires dus par Gaspésia.

En juillet, un contrat est alloué par Gaspésia à Metso, un équipementier finlandais, pour la fourniture de l'équipement et sa mise en service.

La structure de financement prévoyait originalement un financement externe de premier rang de 98 M\$. Vu le stade du projet, le risque élevé, la structure de l'actionnariat et autres, aucun prêteur n'accepte de financer ce montant sans l'ajout de conditions jugées trop sévères par les partenaires (notamment en ce qui concerne l'engagement relatif aux dépassements de coûts) et ceux-ci, sur recommandation de CAFA, préféreront opter pour un financement à long terme avec John Hancock Financial Services Inc. ("John Hancock") qui s'engage à prêter 70 M\$ moyennant un cautionnement, à 100 %, de la part des partenaires. La portion SGF du cautionnement s'élève à 17,5 M\$ (25,5 %). Ce cautionnement est approuvé par le comité exécutif en avril 2002 et par le conseil d'administration SGF en novembre 2002.

Investissement Québec augmente son prêt de 89 M\$ à 145 M\$ (56 M\$) pour pallier à :

- des coûts supplémentaires de 28 M\$ estimés par Tembec et,
- un financement de 1^{er} rang réduit de 28 M\$ pour s'établir à 70 M\$.

Le prêt d'investissement Québec ne provient pas de ses fonds propres mais du Programme FAIRE (Fonds pour l'accroissement de l'investissement privé et la relance de l'emploi du gouvernement du Québec).

À ce stade, les contributions (en millions \$) se présentent comme suit :

Description	Montant	%
Investissement Québec	145,0	
Innopap	58,0	
SGF	35,0	
Cautionnement de la SGF	17,5	
S. total gouvernement Prov.	255,5	52 %
Contribution Fédéral	80,0	
S. total gouvernements	335,5	68 %
FSTQ	70,0	
FSTQ caution	35,0	
Tembec	35,0	
Tembec caution	17,5	
S. total privé	157,5	32 %
Total	493,0	100 %

Notes :

- ✓ Les contributions du FSTQ sont partiellement subventionnées par les deux niveaux de gouvernement, étant donné que ceux-ci accordent un crédit d'impôt aux individus qui acquièrent des actions du FSTQ. Le pourcentage combiné, fédéral provincial, de ces crédits est de 30 % et représente donc 21 M\$ de la contribution FSTQ de 70 M\$ et 10,5 M\$ pour la caution de 35 M\$.
- ✓ Après l'impact de l'élimination de la garantie de 35 M\$ envers Investissement Québec par Tembec, on peut considérer que le projet est réellement financé à 75 % par les organismes gouvernementaux, dont près de 60 % par le Québec.

La firme d'ingénierie AMEC, mandatée par le prêteur de premier rang pour revoir le déroulement du projet, souligne le retard dans l'attribution des contrats et la mise en place du système de suivi du contrôle sur le chantier dans ses deux premiers rapports rendus disponibles en décembre 2002 et en mars 2003.

En ce qui concerne l'échéancier, AMEC estime avoir suffisamment confiance dans l'équipe du projet Gaspésia pour croire que celle-ci sera en mesure de trouver les moyens de rencontrer l'échéancier prévu. Avec le début de la construction, un "Steering Committee" (comité de suivi) est établi pour faire un suivi du projet. Celui-ci se réunira mensuellement avec des personnes clés du projet ainsi que des représentants de Gaspésia, AMEC et autres selon les besoins. Il est formé de deux représentants de chacun des partenaires soit :

- FSTQ Madame Elaine Zakaïb et M. Jean-Yves Potvin
- Tembec Messieurs Paul Dottori et Mahendra Patel
- SGF Rexfor Messieurs Marcel LeBlanc et Lucien N. Parent

M. LeBlanc est alors vice-président pâtes et papiers chez SGF Rexfor. Il a une trentaine d'années d'expérience dans l'industrie notamment comme directeur d'usine et s'est joint à SGF Rexfor en mars 1999.

Pour accompagner M. LeBlanc, SGF Rexfor choisit M. Lucien N. Parent, lequel était auparavant vice-président ingénierie et développement chez Donohue. SGF Rexfor en informe M. C. Blanchet.

Ce comité jouera un rôle prédominant dans le suivi du projet et sera très influencé par la présence marquée de Madame Zakaïb, représentante de l'actionnaire principal.

En décembre 2002, AMEC souligne l'absence de rapports de coûts réels par rapport au budget et le manque de personnel disponible pour contrôler les coûts. AMEC remarque que le coût des modifications n'est pas encore établi et que le contrôle des factures des entrepreneurs n'est pas adéquat.

Ces préoccupations sont soulevées au comité de projet auquel participait AMEC. Elles ont également été soulevées au comité de vérification du 21 janvier 2003.

2003

Devant les difficultés de fonctionnement du chantier, Marcel LeBlanc de SGF Rexfor a proposé la tenue d'une rencontre en mars 2003 entre la direction de Gaspésia et les membres du comité de suivi. L'objectif était de faire état des préoccupations des différentes personnes impliquées dans le dossier et d'essayer d'y répondre. M. LeBlanc prépare un sommaire des préoccupations fondées ou non soulevées par les membres lors de cette rencontre afin que ceux-ci puissent y répondre et apporter des correctifs lors d'une deuxième rencontre une semaine plus tard.

Voici certains des "points d'inquiétude" soulevés dans ce document de travail du 20 mars 2003 :

- Dépassement du budget original, lequel était faible,
- Projet très difficile à cause du contexte Gaspésia,
- FTQ clame que c'est leur projet et leurs "jobs",
- Productivité de la main-d'œuvre,
- Système de coûts difficile à implanter parce qu'il n'est pas complètement adéquat,
- Suivi financier faible (non satisfaisant) et accuse du retard,
- Pas facile de travailler dans le système Tembec,
- Groupe construction pas assez fort (nombre),
- Pas assez de support corporatif Tembec pour le groupe projet.

De la note de M. LeBlanc et de la rencontre subséquente découleront certaines actions telles que consignées dans les rapports de suivi de coûts, dont les suivantes :

- La clarification de la ligne d'autorité à Chandler; M. Denis Beauséjour est nommé PDG de Gaspésia et responsable ultime de la construction et mise en opération. Il doit voir à assurer de meilleures relations avec Tembec ainsi qu'au renforcement de l'équipe,
- La direction de Gaspésia est appelée à revoir le budget et l'échéancier pour le conseil d'administration du mois de mai.

Il faut rappeler que SGF Rexfor n'est pas l'exploitant du projet et n'a pas non plus le mandat de gérer la construction.

Par ailleurs, en mars 2003, ABGS estimait toujours à seulement 5 M\$ l'insuffisance de la provision pour imprévus à savoir 15 M\$ au lieu de 10 M\$ retenus par Gaspésia.

Dans son rapport à la direction de la SGF du 10 avril 2003, SGF Rexfor informe la SGF et son conseil d'administration comme suit :

"Au 31 décembre 2002, environ 51 % des dépenses en nouvelles immobilisations du projet ont été encourues ou engagées. Une mise à jour des données en date du 28 février est attendue sous peu. Le projet affiche environ 1 mois de retard par rapport à l'échéancier de réalisation prévu, dû entre autres à un hiver précoce et rigoureux; mais

il demeure possible de rattraper ce retard par le biais de deuxièmes factions dans certains secteurs d'activités. L'échéance du 1^{er} juillet 2004 demeure inchangée pour l'instant; une réévaluation sera faite au cours des prochains mois.

Des dépassements au niveau des coûts directs et indirects en nouvelles immobilisations sont attendus. Par contre, des écarts favorables sont pressentis à l'égard des coûts de maintien et autres coûts périphériques, lesquels pourraient contrebalancer ces dépassements. Il sera possible d'avoir une meilleure idée du budget de construction au cours des prochaines semaines."

Les premiers retards et dépassements de coûts s'expliquaient de la façon suivante :

- le changement de groupe d'ingénieurs de BPR à ABGS et Jaakko Pöyry,
- la complexité des travaux de démolition et de bétonnage,
- l'incapacité de terminer le gros œuvre avant l'hiver.

Dans un mémo interne adressé à M. Blanchet le 7 mai 2003, avec copie conforme à Messieurs Dino Fuoco et André Roy, vice-président Administration, SGF Rexfor rapporte que :

" En résumé, nous pouvons dire que nous rencontrons le budget mais qu'il n'y a plus de marge de manœuvre; les risques de dépassement (10 à 15 M\$) sont réels. Le coût total du projet demeure à 493 M\$."

Enfin, dans le Rapport à la direction du 5 juin 2003, SGF Rexfor mentionne que :

« Au 30 avril 2003, environ 61,7 % des dépenses en nouvelles immobilisations du projet ont été encourues ou engagées. Le projet affiche environ un mois de retard par rapport à l'échéancier de réalisation prévu dû entre autres à un hiver précoce et rigoureux; mais il demeure possible de rattraper ce retard par le biais de deuxièmes factions dans certains secteurs d'activités.

L'échéance du 1^{er} juillet 2004 demeure inchangée pour l'instant; une réévaluation sera faite au cours des prochains mois.

Des dépassements de l'ordre de 10 M\$ au niveau des coûts directs et indirects en nouvelles immobilisations ont été absorbés à même la provision pour contingences. Le solde de cette provision, à savoir 10 M\$, pourrait toutefois s'avérer insuffisant, une estimation faite antérieurement établissait à 15 M\$ la provision jugée nécessaire à ce stade-ci du projet.

Par ailleurs, des changements d'envergure (scope) visant à améliorer le procédé et réduire le risque de problèmes au démarrage de la machine, dont le coût total a été estimé à 10,3 M\$, n'ont pas été pris en compte dans les montants mentionnés ci-dessus. Des dépassements potentiels de coûts de l'ordre de 15 M\$ doivent donc être envisagés.»

Cet énoncé reflétait la position de la direction de Gaspésia telle qu'entérinée par le conseil d'administration de Gaspésia le 5 mai précédent sur proposition de M. Frank Dottori (président de Tembec) appuyée par Mme Elaine Zakaïb du Fonds.

Le procès-verbal note les points suivants :

Emilio Rigato (directeur du projet) présente aux membres le budget de construction révisé dont copie est jointe au procès-verbal. Le budget total demeure inchangé mais les contingences ont été réduites à 10 M\$ et 5,5 M\$ seront absorbés par le budget d'exploitation. De plus, des équipements additionnels totalisant plus de 10 M\$ doivent être inclus dans le projet. Des scénarios alternatifs devront être évalués par Denis Beauséjour pour ces équipements.

M. Dottori mentionne que les coûts de main-d'œuvre et l'octroi des contrats devront être suivis de près afin de ne subir aucun dépassement. L'ensemble des postes budgétaires devra faire l'objet d'un suivi très rigoureux, car nous avons grugé toute notre marge de manœuvre. Il est encore possible de rencontrer le budget, mais celui-ci est on ne peut plus serré.

Sur proposition faite par Frank Dottori et appuyée par Élaïne Zakaïb, il est résolu :

« D'adopter le budget de construction révisé tel que présenté ».

Le rapport d'AMEC de juin 2003 note que le système de suivi des coûts fonctionne adéquatement pour la première fois mais que les coûts indirects ne sont pas encore intégrés aux tableaux de coûts. Son rapport de juillet-août 2003 rapporte toujours des déficiences au système de suivi des coûts.

M. Henri A. Roy, Président de la SGF depuis mai 2003, insiste auprès de M. L'Écuyer afin d'impliquer M. Laplante, vice-président, Gérance de projets, SGF.

En juin 2003, dans le contexte des retards et des dépassements de coûts éprouvés par la SGF sur le chantier Interquisa à Montréal-Est, M. Henri A. Roy demande à Pierre Laplante de contacter Rexfor et de suivre le dossier Gaspésia (19 juin 2003). M. Laplante en informe M. L'Écuyer qui lui demande de passer par M. LeBlanc qui siège au comité de projet et qui possède toutes les données techniques.

Lors d'une conversation téléphonique tenue le 7 juillet, Messieurs LeBlanc et Laplante conviennent de planifier d'abord une rencontre avec les dirigeants du chantier et M. Rigato pour prendre connaissance du dossier et faire part des problèmes de productivité rencontrés sur d'autres chantiers. Les vacances et les contraintes des uns et des autres ne permettent pas d'organiser une telle réunion avant août.

Au début d'août 2003, suite à des pressions exercées par les travailleurs de la construction, le Directeur de projet, M. Emilio Rigato, est évincé du chantier et son adjoint, M. Al Duff, le remplace. La CSN-construction dépose une plainte au Ministère du travail pour refus illégal d'embaucher des travailleurs CSN et intimidation des entrepreneurs. À ce moment, on note que le chantier ne compte que 4 % de travailleurs CSN et 3 % de travailleurs CSD.

Au comité de projet du 12 août 2003, la direction de Gaspésia présente un estimé du coût du projet de 499,7 M\$, soit un dépassement de 6,5 M\$.

Étant donné le retrait de M. Rigato du chantier, la rencontre mentionnée précédemment n'a pas lieu. Par ailleurs, Messieurs LeBlanc et Laplante se rencontrent pour discuter du projet, M. LeBlanc invite M. Laplante à participer à la prochaine réunion du comité de projet, le 23 septembre, et lui remet des copies du compte-rendu de la dernière réunion du comité de projet (8 juillet 2003) et le dernier rapport d'AMEC.

Une revue rétrospective au 30 juin 2003, faite par Ernst & Young à la fin août 2003 sur un échantillonnage de dossiers à la SGF, conclut comme suit en ce qui a trait à Gaspésia :

- La SGF semble avoir fait un suivi méticuleux de l'investissement et a participé directement à toutes les facettes du projet,
- Par contre, la SGF anticipe des dépassements de coûts de quelques 15 à 25 M\$ (3 % à 5 %). Les montants estimés à ce titre sont sommaires et pourraient être plus élevés,
- La construction accuse un retard de 4 à 12 semaines. Bien que les gestionnaires du projet estiment être en mesure de rattraper une partie de ce retard, il est probable que le démarrage soit retardé et que des coûts supplémentaires doivent être engagés,
- La SGF est satisfaite de la participation de Tembec,
- Les objectifs initiaux de SGF ont été atteints.

La revue complétée par Ernst & Young, en collaboration avec le département Contrôle de la qualité, consiste en entrevues avec le personnel de SGF Rexfor et une revue de la documentation fournie par cette dernière. Le mandat ne prévoyait pas de discussions avec les partenaires du projet, ni de revue de la documentation externe à la SGF.

Dans son "Lender's Engineer's Monthly Report # 5" de juillet 2003 et émis le 9 septembre 2003, AMEC présente ses inquiétudes au prêteur, John Hancock, face à l'augmentation des coûts, l'absence d'un coût total projeté et une provision pour imprévus trop faible. Les dépassements de coûts identifiés totalisent au net environ 12 M\$ soit 6,4 M\$ identifiés en août par Gaspésia et 8,5 M\$ relatifs à la fourniture de produits chimiques au début du procédé (wet-end chemicals), l'ensemble des ingénieurs étant d'avis que la solution préconisée par BPR qui ne coûtait rien était inadéquate pour une telle opération. De ce total, 3 M\$ d'économies apparaissent possibles dans les coûts indirects.

Une demande de fonds est faite aux prêteurs le 13 août 2003, mais les fonds ne seront avancés qu'après la réunion de 26 août 2003, dû aux craintes des prêteurs qui insistent pour en discuter avant de procéder. Les fonds seront ensuite versés par Investissement Québec, Innovation-Papier et Développement Économique Canada.

Le procès verbal de la 5^e réunion du comité de vérification de Papiers Gaspésia, du 26 août 2003, fait état du fait que :

"AMEC aurait émis, ou sur le point d'émettre une opinion défavorable à l'égard du projet et qui mettrait en péril les déboursements à venir par les créanciers prêteurs. Leurs craintes porteraient principalement sur le réalisme du budget, sur la vraisemblance d'une mise en marche de l'usine pour le 1^{er} juillet 2004, sur l'absence d'un rapport de gestion de la construction mesurant la progression et l'efficacité des travaux sur le chantier par rapport aux prévisions établies, et finalement sur la mauvaise réputation que le chantier commençait à avoir auprès de tiers".

"André Bougie (FSTQ, membre du comité de vérification) rappelle qu'il avait antérieurement (avril 2003) fait un compte-rendu et sonné l'alarme auprès des membres du comité de vérification ainsi que ceux du comité de construction à l'égard des craintes et exigences qu'AMEC nourrissait envers le projet...".

Suite aux discussions internes à la SGF et à la revue des dossiers dans le cadre de l'exercice d'évaluation de la Juste valeur marchande (JVM) de ses placements, la direction SGF demande à SGF Rexfor de réévaluer et faire le point sur le dossier rapidement.

Au comité de projet du 22 septembre 2003, la direction de Gaspésia dépose un nouveau coût de projet avec un dépassement maintenant prévu de 38,6 M\$. M. L'Écuyer communique cette information à M. H. A. Roy et M. Gaudette le 24 septembre, en leur suggérant, dans le cadre de l'exercice sur la détermination des JVM, de considérer un dépassement additionnel équivalent à 40 M\$ au-dessus du dépassement déjà prévu de 20 M\$ dans l'évaluation déposée au comité, soit l'équivalent au total d'un dépassement de 60 M\$ au lieu de 38,6 M\$ établi par Gaspésia. M. L'Écuyer considère que SGF Rexfor sera appelée à investir 15 M\$ de plus dans le projet.

Dans les faits, le montant des dépassements sera majoré à 55 M\$ au cours des semaines suivantes, pour être présenté et approuvé au conseil d'administration de Papiers Gaspésia du 15 octobre 2003.

Dans son rapport # 6, émis le 23 octobre et couvrant les mois d'août et septembre 2003, AMEC juge réaliste l'estimation de 55 M\$ et estime que dans le pire des scénarios, les coûts directs et indirects de construction pourraient être supérieurs de 14 M\$ additionnels.

Le tableau de bord de suivi du placement fait par SGF Rexfor, au 30 septembre 2003, établit que la construction accuse un retard de trois mois et un dépassement de coûts estimé à 55 M\$ et qu'il est possible que le projet subisse d'autres retards et dépassements de coûts.

SGF Rexfor est en discussion avec ses partenaires pour déterminer comment seront financés les besoins de fonds additionnels. SGF Rexfor, dans son commentaire au tableau de bord, "maintient sa confiance dans la direction de l'entreprise" de Gaspésia et dans la gérance du projet de Tembec.

Depuis sa formation, le comité de suivi a questionné les contrôles internes du projet et, lors de sa réunion du 23 septembre, il demande à M. Laplante, Vice-président Gérance de projets, et M. Bougie, directeur de portefeuille, FSTQ, de faire un audit afin d'évaluer les outils et systèmes de contrôle de projet mis en place par Tembec.

M. H. A. Roy demande à M. L'Écuyer de visiter le chantier et de lui faire rapport. Il demande aussi à assister au prochain conseil d'administration de Gaspésia le 15 octobre 2003. La direction de Gaspésia fait alors état d'un dépassement de coût anticipé de 55 M\$ dont environ 35 M\$ sont présumés être liés à la faible productivité de la main-d'œuvre. De nombreuses rencontres auxquelles participera M. Roy ont lieu avant et après le conseil d'administration.

Le 9 octobre 2003, un nouveau budget de contrôle est présenté au conseil d'administration de SGF Rexfor; le coût du projet totalise maintenant **548 M\$**. Le 16 octobre, le conseil d'administration SGF est mis au fait des dépassements de coûts et d'échéancier ainsi que des difficultés qui s'annoncent relativement au financement des excédents de coûts.

Le constat est fait que le dépassement de coûts est principalement causé par un manque de productivité et d'organisation sur le chantier. La SGF demande donc à Messieurs Frank Dottori et Denis Beauséjour de bien définir les points à discuter afin d'améliorer l'organisation du chantier et la productivité avec les syndicats. Une rencontre a aussi lieu le 29 octobre 2003 entre M. H. A. Roy et M. Pierre Genest, président, FSTQ, pour lui exposer la situation et solliciter son appui pour améliorer la productivité au chantier.

Tembec considère qu'elle ne devrait pas être appelée à payer pour le manque de productivité sur le chantier.

M. F. Dottori affirme avoir revu le budget ligne par ligne et qu'il est confiant à 95 % de rencontrer celui-ci.

M. Frank Dottori annonce sa démission du comité de vérification et du conseil d'administration de Gaspésia, un représentant du Fonds considérant que M. F. Dottori est en conflit d'intérêt parce que Tembec est gestionnaire du projet.

AMEC se montre suffisamment satisfaite de cette révision budgétaire de 55 M\$ pour émettre son certificat aux prêteurs et ces derniers procéderont à des déboursments totalisant 69 M\$ au cours des derniers jours d'octobre. AMEC précisera même dans son rapport que :

" for a 95 % comfort level, the Project Budget would have to be increased by another \$2,3 millions to 431,6 millions. "

Ceci signifiait qu'AMEC estimait à 69 M\$ les dépassements possibles sur les coûts directs avec une réserve pour contingences de 10 M\$.

Ce budget entraînera des rencontres des représentants de Gaspésia et des dirigeants de chantier avec des représentants de FTQ Construction en vue d'identifier des pistes de solutions pour améliorer la productivité et réduire les coûts. On discutera notamment des points suivants :

- > les horaires de travail,
- > la productivité des tuyauteurs,
- > le "commissioning" au démarrage.

Du 3 au 5 novembre 2003, Messieurs Laplante, Bougie et Potvin (FSTQ) effectuent une première visite au chantier afin d'auditer les outils et systèmes de gestion. Plusieurs lacunes importantes sont identifiées et consignées dans un rapport transmis à la SGF et de SGF Rexfor le 9 novembre 2003.

Ce rapport est présenté au comité de projet de Gaspésia et des correctifs sont initiés à la satisfaction de M. P. Laplante lors d'une seconde visite en date du 28 novembre.

Le 19 novembre 2003, une rencontre a lieu entre FTQ, (Henri Massé, Jean Lavallé et Jocelyn Dupuis), Tembec (Frank Dottori et Denis Beauséjour), SGF (Henri A. Roy et André L'Écuyer) et autres en vue d'améliorer l'organisation et la productivité sur le chantier. La réunion se clôt sur une entente verbale et tous ont l'impression que la FTQ pourra remédier aux problèmes sur le chantier et que ceci se reflètera dans les soumissions d'importants travaux en tuyauterie et autres.

D'ailleurs, la SGF a évoqué la possibilité de ne pas rouvrir le chantier après les Fêtes, si les parties ne s'entendent pas pour assurer une productivité améliorée sur le chantier.

Le 25 novembre 2003, le conseil d'administration SGF approuve un réinvestissement de 22 M\$ et une caution de 4,25 M\$ pour pallier au dépassement de coût de 110 M\$.

Le dépassement est basé sur les éléments suivants :

- 55 M\$ de dépassement déjà identifiés par Gaspésia,
- 20 M\$ de dépassement et retard additionnel évalué par SGF Rexfor,
- 35 M\$ de provision pour perte au démarrage et déficit de fonds de roulement.

Dans le CIM préparé par CAFA de novembre 2001, il était prévu de financer par marge de crédit le fonds de roulement même si celui-ci était déficitaire pendant trois ans. Dans les scénarios préparés par la suite, ce déficit de fonds de roulement n'apparaissait plus étant donné les hypothèses financières à la base des projections. Toutefois, un scénario financier révisé à l'automne 2003 laisse à nouveau apparaître un déficit de fonds de roulement (coût de production plus élevé, taux de change détérioré). Dans ces circonstances, SGF Rexfor estime qu'il ne sera pas possible de financer un fonds de roulement déficitaire et considère qu'il faudra prévoir soit du capital-actions additionnel ou encore de cautionner la marge de crédit ou les deux.

Le coût du projet augmente à 603 M\$. Le coût de construction représente 427 M\$. La SGF demeure prête à défrayer sa portion des dépassements de coûts. FSTQ est prête à faire de même. Calculés sur les nouveaux fonds, des rendements sont possibles et raisonnables dans les circonstances même si, dans l'ensemble, le projet est très marginal.

Suite aux pressions de la SGF et du FSTQ, Tembec renforce l'équipe de construction, en retenant les services de M. Luigi Nardella, pour gérer le chantier de construction. Cette équipe de la firme Nardella inc. est celle qui a participé à la construction de Kruger Wayagamack à Trois-Rivières. La nouvelle équipe commence à prendre charge en octobre et novembre et M. Nardella est confirmé à titre de Directeur de construction en décembre 2003.

Un dérapage survient en décembre et janvier; en particulier d'importantes soumissions pour l'installation des raccords mécaniques de la machine à papier sont reçues et s'avèrent être beaucoup plus élevées que prévu. La SGF constate qu'il n'y a eu aucune amélioration de productivité incluse dans les soumissions suite à la réunion entre la FTQ et Tembec. La SGF demande à Gaspésia de refaire le point avec les partenaires dans les meilleurs délais.

Rien n'indique au dossier que les travailleurs et contracteurs aient été rencontrés par les instances de la FTQ pour discuter des problèmes de productivité.

Le 17 décembre 2003, M. Bougie, FSTQ, démissionne du comité de vérification de Gaspésia; il fait allusion à ses différences d'opinion relatives aux responsabilités du comité de vérification.

2004

Suite au congé des Fêtes, le travail reprend sur le chantier au début de janvier.

À la mi-janvier 2004, SGF Rexfor demande à Gaspésia de faire une mise à jour du projet. En effet, Gaspésia est toujours en attente de réponses encourageantes des entrepreneurs lesquelles refléteraient la volonté exprimée par les représentants des employés de la construction en novembre 2003.

Assistent à cette réunion, M. Pierre Genest, M. Henri Massé, Mme. Élane Zakaïb pour le Fonds, M. Denis Beauséjour pour Gaspésia, M. Frank Dottori pour Tembec, M. Henri A. Roy et M. André L'Écuyer pour la SGF.

À la surprise de tous, M. Beauséjour dépose une nouvelle prévision budgétaire qui laisse maintenant apparaître un dépassement de 115,5 M\$ soit 60 M\$ de plus que le 55 M\$ du 15 octobre. M. Dottori aurait été saisi de ce nouvel estimé quelques heures auparavant. Il invite le Fonds et la SGF à faire une vérification diligente de ces chiffres.

Les participants conviennent de revoir le projet dans son entier dès que possible pour décider des suites à donner. L'arrêt du chantier est évoqué. Le soir même, il est convenu que des représentants de SGF Rexfor

(M. M. LeBlanc, M. P. Laplante et M. L. Parent), de même que du Fonds (M. J. Y. Potvin) se rendront dès que possible à Chandler pour revoir le détail de ces prévisions. Un comité de suivi de projet est prévu à la fin de la semaine, soit le 22 janvier à Québec et auquel participeront M. P. Genest et M. A. L'Écuyer. Le dépassement estimé alors est de 144 M\$ dont 55 M\$ approuvés en octobre 2003 auxquels s'ajoutaient des changements d'envergure, une réévaluation des coûts reliés à la productivité et ceux reliés à un délai additionnel de 4 mois. Le coût total du projet était ainsi porté à **637 M\$**. Le comité note qu'un arrêt du chantier peut avoir des conséquences majeures sur le coût éventuel du projet.

Une rencontre a lieu le 26 janvier 2004 entre Messieurs Roy, L'Écuyer, Dottori et Genest durant laquelle Gaspésia et Tembec font état de la situation aux partenaires. Des précisions sont demandées et une rencontre finale est prévue pour la fin de la semaine afin de décider du dossier.

Le 29 janvier 2004, une assemblée spéciale du conseil d'administration de Gaspésia est tenue et le coût du projet est révisé à **693 M\$**. La crise de liquidités de Gaspésia est présentée et le conseil retient deux scénarios, soit :

- Le recours par Papiers Gaspésia aux lois pour se protéger des créanciers,
- La souscription à une quote-part en vue de poursuivre le projet.

Une révision détaillée du projet révèle les ajustements suivants :

- Dépenses additionnelles pour mise en marche (commissioning) (Point déjà discuté avec le FSTQ sans entente formelle)	10 M\$
- Dépenses de restructuration y compris démobilisation et mobilisation	15 M\$
- Fonds de roulement	30 M\$

Les dépassements de coûts du projet sont alors de l'ordre de 200 M\$. C'est sur cette base qu'est présenté un document au conseil d'administration de la SGF du 29 janvier, lequel proposera divers scénarios pour le projet, allant de la faillite à la relance d'un nouveau projet.

Le conseil autorisera un nouvel investissement de 50 M\$ (25 % de 200 M\$) sujet à plusieurs conditions dont :

- une subvention de 50 M\$ de la part du Gouvernement à la SGF,
- des mises de fonds équivalentes des autres partenaires,
- amélioration de l'organisation du chantier,
- assurance d'une meilleure productivité du chantier.

Dans l'éventualité où la relance n'est pas possible, l'alternative du recours à la Loi sur les arrangements sur les créanciers est aussi autorisée.

Le 30 janvier 2004, la Cour Supérieure de la Province de Québec émet une ordonnance initiale en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.

Les sommes investies et cautions exigées (en millions de \$) à la fin janvier 2004 sont les suivantes :

Description	Montant	%
Investissement Québec	68	
Innopap	29	
SGF	35	
Cautionnement de la SGF	6	
S-total gouvernement Prov.	138	37 %
Contribution Fédéral	51	
S-total gouvernement Féd.	51	14 %
FSTQ	70	
FSTQ caution	12	
Tembec	35	
Tembec caution	6	
Entrepreneurs et fournisseurs	60	
S-total privé	183	49 %
Total	372	100 %

Au début de février, Gaspésia, par l'intermédiaire de la SGF, implique le Ministère du Travail (Direction des relations de travail - conciliation) afin de voir s'il est possible de trouver un terrain d'entente avec les syndicats de la construction relativement à la productivité sur le chantier, particulièrement avec les tuyauteurs. Deux rencontres ont lieu. Les représentants syndicaux s'engagent sur une base verbale à ce que les coûts de construction anticipés soient réduits de l'ordre de 40 M\$. Toutefois les moyens pour arriver à un tel résultat ne sont pas clairement identifiés. Les partenaires ne sont pas pleinement convaincus de la valeur de cet engagement compte tenu de ce qui s'est passé au cours des derniers mois.

Par la suite, les discussions entre partenaires se poursuivent en vue d'avoir le meilleur estimé possible des coûts associés à la complétion du projet dans un contexte de fermeture prolongée du chantier. Différents éléments sont alors pris en considération (dont principalement l'arrêt prolongé du chantier et le coût total estimé des dépassements appréhendés est alors porté à 265 M\$ pour un total de 758 M\$.

Ce dépassement de coûts de 265 M\$ comprend des éléments qui ne pouvaient être identifiés avant janvier 2004 dont notamment :

- l'arrêt prolongé du chantier et le retard au démarrage (près de 60 M\$),
- la baisse sensible de la productivité malgré les mesures prises (près de 60 M\$),
- les changements d'hypothèses financières dont notamment le fait de ne plus vouloir utiliser de crédit d'exploitation (environ 20 M\$) pour financer les inventaires et comptes à recevoir.

À la demande des partenaires, CAFA revoit les projections financières et le projet peut générer un bénéfice avant amortissement, intérêts et impôts ("BAAIL") de 70 M\$. Ceci se compare aux projections originales de SGF Rexfor d'octobre 2001 malgré un changement majeur du taux de change survenu depuis. Cependant, lorsque l'on tient compte des dépassements de coûts, les taux de rendements sur le total du projet (758 M\$) ne tiennent plus..

Les conditions présentées lors du conseil d'administration de la SGF du 29 janvier ne s'étant pas matérialisées, une mise à jour de la situation est présentée à l'assemblée spéciale du conseil d'administration de la SGF, le 25 février 2004 faisant état d'un coût de projet de **758 M\$ (soit un dépassement de 265 M\$)**. Le conseil d'administration entérine la décision de liquidation ordonnée des actifs sous la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies et de recherche d'un nouveau partenaire opérateur susceptible de reprendre le projet.

La Cour supérieure autorise par ailleurs les partenaires du projet à avancer 7 M\$ au projet, la portion SGF de ces frais conservatoires étant 1,75 M\$. Ces sommes jouissent d'une garantie de premier rang.

RÉTROSPECTIVE DU PROJET

ÉVOLUTION COÛT DU PROJET

Le tableau suivant illustre fort bien l'évolution des coûts de construction et de projet depuis son début :

(En millions de \$)	CA SGF 17 octobre 2001	CA SGF 2 avril 2002	CA SGF 25 nov. 2003	CA SGF 25 février 2004
Construction	289	315	370	453
Gérance, ingénierie et autres	41	41	47	66
Provision pour Imprévus	20	20	10	10
Sous total construction	350	376	427	529
Achat usine, frais de maintien, environnement et autres	69	69	73	65
Démarrage, retards et arrêt du chantier	15	15	53	80
Intérêts, formation, financement et clôture	7	7	27	46
Fonds de roulement	24	26	23	38
Coût total du projet	465	493	603	758

Le 2 avril 2002, l'augmentation du coût du projet de 28 M\$ est causée par des modifications apportées au projet visant une plus grande qualité et une meilleure efficacité (26 M\$) et des besoins de fonds de roulement additionnel de 2 M\$.

Au 25 novembre 2003, l'augmentation du coût du projet de 110 M\$ estimée par SGF Rexfor est reliée à une réévaluation de l'envergure du projet ("change of scope") de 23 M\$, aux retards et à la faible productivité de la main d'œuvre de 52 M\$, aux besoins de fonds de roulement additionnels et aux pertes additionnelles prévues au moment du démarrage de l'usine de 35 M\$.

L'écart entre le coût total du projet de 465 M\$ au 17 octobre 2001 et celui de 758 M\$ au 25 février 2004 totalise 293 M\$ et se répartit comme suit :

Manque de productivité	90 M\$
Ajouts et modifications	78 M\$
Sous total construction	168 M\$
Retard et report de l'échéancier (productivité et organisation)	60 M\$
Fonds de roulement et pertes au démarrage	50 M\$
Contingences de construction et autres	15 M\$
Total	293 M\$

On notera que les prévisions originales incluaient 1,3 millions d'heures de main-d'œuvre à 70 \$ par heure, tandis que les dernières prévisions faisaient état d'un besoin total de 2,3 millions d'heures à 100 \$ par heure (voir tableau ci-dessous).

<i>(En milliers d'heures)</i>	Prévisions originales (2001)	Dernières prévisions (2004)
Mécanique et tuyauterie	492	1 182
Électricité et instrumentation	276	324
Autres	532	794
Total	1 300	2 300

De plus le chantier accuse un retard total de sept mois sur l'échéancier original. Au lieu d'un démarrage d'usine en juillet 2004, on le reporte en juin 2005 compte tenu de l'arrêt prolongé du chantier.

En ce qui concerne les activités de construction, les principales constatations de la SGF sont les suivantes :

Les lots de construction sont définis par Tembec à titre de gérant de construction. Des appels d'offres sont lancés à partir des plans et devis produits par ABGS/Jaakko Pöyry. Après analyse des soumissions par Tembec, mais aussi par les représentants du FSTQ qui demandent à voir celles-ci, les contrats sont octroyés directement par Gaspésia aux entrepreneurs spécialisés.

Plusieurs problèmes ont été signalés sur ce chantier :

- Mauvaise gestion des activités de construction,
- Équipe de direction de chantier inadéquate,
- Nombreux changements de design d'ingénierie,
- Taux de reprise des travaux élevé,
- Logistique de gestion d'entreposage des équipements déficiente,
- Coexistence des équipes de mise en service et des travailleurs syndiqués de la construction difficile,
- Faible productivité de main-d'œuvre,
- Relations de travail et conditions de chantier très difficiles à établir,
- Mainmise syndicale de telle sorte que des travailleurs d'autre allégeance syndicale que la "FTQ - conseil conjoint" pouvaient difficilement être admis au chantier, exclusion des autres syndicats du chantier (CSN et CSD).

En particulier, les problèmes souvent évoqués sont les suivants :

- les horaires de travail à 4X10hres au lieu de 5X8hres et des heures supplémentaires à temps double,
- Les heures supplémentaires excessives,
- Le temps de lavage payé en raison de la classification du chantier industriel lourd, ouvrages existants,
- Le temps payé entre la présentation à la barrière de la guérite et le lieu de travail,
- Le temps payé à l'aller et au retour des périodes de pause,
- Les employés de Gaspésia, détenteurs de cartes de compétence (environ 70), considérés comme externes au secteur de la construction et non habilités à travailler au raccordement des équipements sous la direction de Gaspésia.

De façon générale, des écarts considérables entre la productivité mesurée (heures gagnées) et les heures de travail payées par les entrepreneurs spécialisés. Cet écart se mesure entre autre par rapport aux bases de données de productivité des soumissionnaires.

Par ailleurs, un audit réalisé à l'automne 2003 démontre que les systèmes de mesure et de contrôle de l'étendue des travaux, des changements, des suivis de productivité et des coûts n'étaient pas adéquats pour suivre le déroulement des activités complexes d'un chantier de cette envergure. De plus les rôles et responsabilités des gestionnaires du chantier étaient mal établis et certainement mal compris par l'ensemble des intervenants.

ÉVOLUTION DU FINANCEMENT

	CA SGF 17 oct. 2001	CA SGF 2 avril 2002	CA SGF 25 nov. 2003
Crédit à terme	98	70	70
Prêts subordonnés :			
Investissement Québec	89	145	145
Fédéral (sans intérêt)	80	80	80
Aide gouvernementale - INNOPAP	58	58	58
Autres	-	-	5
Avances temporaires/cautionnements	-	-	17
Capital-actions :			
FSTQ	70	70	114
Tembec	35	35	57
SGF	35	35	57
	465	493	603

Au 2 avril 2002, Investissement Québec augmente son financement de 56 M\$ dont 28 M\$ pour l'augmentation des coûts du projet et 28 M\$ pour compenser le financement de premier rang qui sera inférieur à ce qui était prévu et qui en plus devra être cautionné à 100 % par les partenaires. La proportion du projet financé par les partenaires est passée de 30 % du coût total à 43 %, lorsque l'on tient compte de la caution de 100 % du financement de premier rang.

Le 25 novembre 2003, SGF prévoit un dépassement de coûts de 110 M\$. SGF planifie que ce dépassement sera pris en charge par les partenaires au moyen d'injections additionnelles de fonds et de cautions au prorata de leurs participations respectives pour un total de 105 M\$ et qu'un fournisseur (Metso) avancerait 5 M\$. La proportion du projet financé par les partenaires passe alors à 52 %.

Au conseil d'administration du 24 février 2004, aucune structure de financement n'a pu être élaborée, alors que FSTQ et Tembec ont confirmé qu'ils ne voulaient pas s'engager pour leur quote-part des dépassements de coûts à financer.

La position de SGF était encore qu'elle remettrait des fonds dans la mesure où ses partenaires en remettraient aussi dans la même proportion que leur équité originale et que l'organisation et la productivité du chantier seraient améliorées. Tout dépassement de coûts n'aurait toutefois pu être financé autrement que par les partenaires.

HYPOTHÈSE ET ANALYSES FINANCIÈRES

Les tableaux suivants comparent certains paramètres établis en 2001 à la réalité de 2004 et tirent des conclusions sur la rentabilité du projet, à la lueur de ces nouveaux paramètres.

En 2001, le risque de marché était qualifié d'élevé alors que l'offre excédait la demande. À ce moment, le projet vise la production de papiers couchés de grade 4.

Le projet se fonde sur une production de très haute qualité appuyée par un procédé et des équipements à la fine pointe de la technologie ainsi qu'une forte croissance anticipée de la consommation nord-américaine. Au niveau des hypothèses de production, un scénario conservateur est retenu prévoyant un démarrage sur les papiers couchés # 5 passant graduellement vers les # 4.

Les prévisions de Resource Information Systems Inc. ("RISI") en 2004 ayant trait à la croissance de la consommation américaine de 2004 à 2014 sont réduites par rapport à celles de 2001 :

Marché	Prévu en 2001	Prévu en 2004
Papier # 3	3,6 %	3,3 %
Papier # 4	3,1 %	2,8 %
Papier # 5	7,4 %	3,6 %

On peut voir que les perspectives de croissance sont sensiblement les mêmes entre 2001 et 2004, en ce qui a trait aux papiers numéros 3 et 4, tandis qu'il y a eu une chute de 50 % pour le numéro 5. En 2004, les conditions de marché et les perspectives d'entrée en marché des produits de Gaspésia auraient été plus difficiles qu'elles ne l'étaient en 2001.

Toutefois, en 2002, l'entreprise opte pour une valorisation du projet en ciblant la production de papiers couchés plus haut de gamme, soit les grades 3 et 4.

À la lumière des données de 2004, la décision de pousser davantage la valeur ajoutée des produits s'avère bénéfique pour Gaspésia, particulièrement en ce qui concerne la capacité de produire des papiers couchés d'un poids de base plus léger que la concurrence.

L'équilibre entre l'offre et la demande pour le couché # 3 est affecté favorablement par une réduction de la capacité nord-américaine suite à la fermeture de petites machines non compétitives, de plus en plus difficilement compensée par l'importation. En effet, les importations proviennent principalement d'Europe, affectée par la force de l'Euro, et d'Asie qui connaît une très forte croissance régionale ce qui pourrait plafonner la présence des producteurs asiatiques sur le marché nord-américain.

La récession a aussi affecté la structure de prix par rapport aux prévisions 2001.

(en \$US/tonne)	2004		2008		2010	
	2001	2004	2001	2004	2001	2004
Type de papier						
Papier # 3	959	761	1021	967	1131	971
Papier # 4	889	787	935	910	1047	962
Papier # 5	848	734	889	852	993	900

On note qu'en général les prix des papiers ont fléchi pour chacune des années du plan d'affaires, entre la prévision de 2001 et celle de 2004. La baisse de prix est plus prononcée pour 2004 que pour les deux années subséquentes.

Le taux de change utilisé pour les projections financières en 2001 était de 0,70 \$US. En 2004, celui-ci a augmenté à 0,78 \$US.

En 2001, le prix des copeaux fut estimé à 130 \$/TMA. La révision faite en octobre 2003 a porté le prix des copeaux à 153 \$/TMA. Cette augmentation est largement attribuable à la crise sans précédent qu'a connue l'industrie du bois d'œuvre à compter de 2002 (imposition des droits compensatoires de 27 %, perte de revenus de l'ordre de 15 % à 20 % en raison de l'appréciation du dollar canadien sur le dollar américain, effondrement des prix sur les marchés).

Afin d'obtenir le portrait d'une usine fonctionnant à sa pleine capacité, on utilise comme référence la moyenne des années 2009 à 2011. Les projections financières de 2001, révisées en 2004, se comparent comme suit :

	Prévu en 2001	Révisé en 2004
Ventes (milliers de tonnes)	192	201
Ventes (en M\$)	245	254
Prix moyen (en \$/tonne)	1 276	1 262
Bénéfice brut	34,1 %	29,9 %
BAAI (en M\$)	70,5	71,2
BAAI/ventes	28,8 %	27,9 %
Bénéfice net (en M\$)	30,3	16,3
Bénéfice net/ventes	12,3 %	6,4 %
Rendement sur équité	10 %	< 2 %

En 2004, les projections font état d'une augmentation du nombre de tonnes vendues de 4,7 %. Cet élément, jumelé à la vente d'un papier qui s'apparente à un grade # 3 par rapport aux grades inférieurs # 4 et 5 prévus en 2001 vient atténuer l'impact des prix moins élevés que prévu à l'origine. Toutefois, la pénétration du marché demeure difficile dans le contexte où l'offre continue de surpasser la demande et où la croissance de la demande sera encore plus lente que prévue à l'origine.

Enfin, Gaspésia s'oriente vers les marchés des papiers couchés # 4 et # 3, soit des produits où l'offre des producteurs nord-américains est remplacée par des importations qui pourraient diminuer. Gaspésia offrira un papier ayant des caractéristiques qui l'avantagent au plan de la concurrence.

Il y a peu de différence entre le BAAI de 2001 et celui de 2004. En utilisant un multiple de 5 fois le BAAI, il est possible de justifier un projet de 350 M\$. Or, celui-ci était évalué à l'origine à 465 M\$ et en février 2004 à 758 M\$.

En 2001, le rendement sur équité était estimé à environ 10 % (7 % rendement interne projet) et les risques étaient élevés. En 2004, après révisions à 758 M\$, celui-ci diminue à moins de 2 %. Toutefois, on se souviendra que le projet a été accepté pour des raisons de développement économique régional plutôt que pour son rendement.

L'analyse de sensibilité effectuée au projet en 2001 révélait qu'une augmentation des coûts du projet de 20 M\$ financée par de l'équité avait pour effet de réduire le rendement anticipé de 2,5 %, alors qu'une baisse des prix de 5 % avait quant à elle l'effet de réduire le rendement de 6,4 %.

Il est intéressant de constater que les perspectives de rentabilité (flux monétaires générés) sont demeurées relativement stables en 2001 et 2004. Cependant, les coûts de construction ont augmenté considérablement et forcent la fermeture du chantier.

Cependant, si les intervenants améliorent l'organisation et la productivité des travailleurs, contrôlent les coûts à venir à l'intérieur d'une enveloppe de 350 M\$ (hypothèse que la SGF croit réalisable), le rendement peut être de l'ordre de 5-8 % sur les nouveaux fonds investis selon les scénarios de financement.

PRINCIPAUX CONSTATS

Les principaux constats sont énumérés ci-après :

Politiques et procédures

- La nature de développement économique régional du dossier est la principale raison qui explique la participation de la SGF dans le projet FSTQ et la célérité avec laquelle les approbations ont été obtenues suite à l'entente des partenaires.

- Strictement sur une base financière et considérant les éléments fondamentaux, le projet présente un risque élevé et un rendement qui ne pouvait qu'être marginal dans le meilleur des cas; cela avait été indiqué dans la documentation transmise aux conseils de SGF Rexfor et de la SGF et mentionné dans les présentations. Ce rendement est inférieur aux critères de rendement que SGF Rexfor et Tembec s'étaient imposés dans le projet de Matane un an auparavant. Néanmoins, l'impact économique structurant et stratégique pour la Gaspésie et l'importance pour le Gouvernement incitent la SGF à participer au projet, d'autant plus qu'elle reçoit des contributions considérables de son actionnaire dans le cadre d'objectifs d'investissement.

- En octobre 2001, le dossier, piloté par SGF Rexfor, n'a pas été soumis à la revue des services corporatifs de la SGF pour analyses et commentaires. Il a par contre été effectué en liaison constante avec le Président M. C. Blanchet. Le service Gérance de projets n'est ni impliqué dans les coûts de construction, ni dans le suivi de chantier, avant l'automne 2003.

Analyses

- L'évolution très rapide "fast-track" du dossier (montage, analyse et autorisation) a fait en sorte que certains risques importants pour la SGF reliés au projet n'ont pas été analysés plus profondément, notamment :

- Lors de l'autorisation du projet en octobre 2001, la structure financière du projet n'était pas finalisée, notamment en ce qui a trait aux hypothèses de remboursement de la dette comme cela était expliqué dans les documents de présentation aux conseils. Le montant de financement privé externe prévu n'était pas réaliste, compte tenu du type et niveau de risque du projet. La caution à 100 % du financement par les partenaires est l'équivalent d'une mise de fonds additionnelle.
- La possibilité d'un dépassement de coûts est jugée peu probable mais, à posteriori, vu le risque technologique élevé, le stade d'achèvement de l'ingénierie et l'aspect rénovation, cette possibilité aurait dû être couverte davantage. La provision initiale, même si établie et revue par des experts, est insuffisante pour un projet de cette envergure (20 M\$, soit moins de 4,5 % du coût de la modernisation).
- L'implication importante du Fonds FTQ au projet était vue positivement par plusieurs, en ce qu'elle permettait d'espérer une bonne collaboration des syndicats de la construction. Toutefois, les aspects conflictuels d'un partenaire institutionnel, quasi-majoritaire, et d'un partenaire exploitant minoritaire peu engagé financièrement ne sont pas approfondis.

- Le contrat du gestionnaire de projet, Tembec, contient une clause de bonis de performance mais aucune clause de pénalité pour retard dans la livraison du projet. Tembec a refusé d'accepter un tel risque durant la négociation du contrat et ce d'autant plus que l'ingénierie et l'évaluation des coûts ont été préparés par une firme externe, BPR.

L'attribution de la gérance du projet à Tembec aurait dû être évaluée, d'abord en demandant à Tembec de présenter son équipe, ses outils de gestion, etc., comme les partenaires auraient exigé d'un autre gérant de projet.

Suivi de dossier

À niveau du déroulement du projet, on note un début précipité de celui-ci :

- Ingénierie détaillée trop peu avancée (complétée à 5 % seulement),
- Équipe de direction de l'usine n'est pas en place,
- Confusion des rôles entre la direction de l'usine et la direction du chantier,
- Rythme lent dans l'exécution des travaux au cours des 10 premiers mois (chantier de 30 mois complété à environ 10 % après 10 mois),
- Inversion de l'exécution des travaux hiver/été par rapport au plan (à cause du rythme trop lent des premiers mois),
- Changements fréquents d'ingénieurs.

- Tembec, dont l'expertise avait été soulignée par SGF Rexfor, se montre, depuis le début, incapable de gérer un projet de cette envergure. Les dépassements de coûts explosent à l'automne 2003. Tembec ne met pas en place les moyens appropriés et nécessaires pour une saine gestion. De plus, elle tarde à faire part de la sévérité des problèmes encourus à ses partenaires.

- Le personnel de gérance de chantier n'est pas à la hauteur et le gestionnaire peu approprié pour le genre de chantier.
- Le faible nombre de personnes, leur date d'arrivée en fonction souvent tardive, leur niveau d'expérience insuffisant et le manque d'outils de gestion de projet appropriés passent inaperçus pendant trop longtemps.
- Les systèmes de contrôle et les rapports sont inadéquats et ne permettent pas un suivi des coûts et des heures travaillées en fonction de l'avancement des travaux.

- FSTQ et FTQ ont une influence sur les points suivants, lesquels ont un impact important sur le coût du projet et étaient, en partie, contrôlables par ces deux entités :

- Relations de travail souvent difficiles,
- Une faible productivité de certains corps de métiers et entrepreneurs,
- De nombreuses demandes syndicales et l'exclusion d'une main-d'œuvre locale (CSN et CSD) au profit d'une main-d'œuvre venue de l'extérieur (FTQ),
- La sélection des entrepreneurs pour les contrats de plus de 500 K\$,
- Exclusion des travailleurs d'usine de certains travaux du chantier.

- La réduction du montant de la dette financée à l'externe et les exigences des prêteurs amènent SGF Rexfor à consulter le groupe trésorerie au corporatif de la SGF. Cependant devant l'état des choses, il y aura peu à faire et aucun commentaire ne sera émis. Pour terminer le montage financier, il y avait peu d'alternatives et le Gouvernement compense par le biais d'Investissement Québec.

On constate qu'il y a réellement peu de financement privé dans ce projet, celui-ci étant issu de l'acquisition initiale de l'usine Gaspésia par le FSTQ.

- Les premiers dépassements de coûts (10 M\$ à 15 M\$) ne donnent pas lieu immédiatement à des analyses plus approfondies et un plan d'action pour contenir les dépassements. Les signaux de lacunes de gestion et de contrôle ont été considérés mais réglés tardivement par le gérant de projet. Aucun des partenaires ne perçoit le désastre à l'automne 2003, pas plus que les ingénieurs.

Dans le cas du suivi de projet, il y avait des experts qualifiés qui accompagnaient SGF Rexfor. L'implication du département Gérance de projets a révélé les lacunes au niveau des systèmes de contrôle mis en place par Tembec.

RECOMMANDATIONS

- Resserrer l'application des politiques financières afin que les projets urgents ou "fast-track" soient soumis aux mêmes procédures que les autres projets. Une évaluation des risques plus diligente aurait permis de mettre des contrôles en place dès le départ afin de minimiser ceux-ci.

- Pour s'assurer de réaliser l'impact de développement économique régional et le rendement financier projeté, la SGF doit s'assurer de toujours avoir un partenaire industriel ayant une implication financière importante. Ce dernier doit aussi avoir le contrôle du projet et des opérations. Tout projet n'ayant pas une telle structure devrait automatiquement être refusé.

La SGF devrait toujours effectuer une vérification diligente appropriée du partenaire.

- Même si le projet Gaspésia était suivi par plusieurs firmes d'experts et dans le cas de SGF Rexfor par M. Lucien Parent, il y aurait lieu que le département de Gérance de projets s'implique dès le début dans tout projet de taille nécessitant de l'ingénierie et de la construction. Au besoin, il pourrait être assisté lui aussi d'une firme d'experts externe.

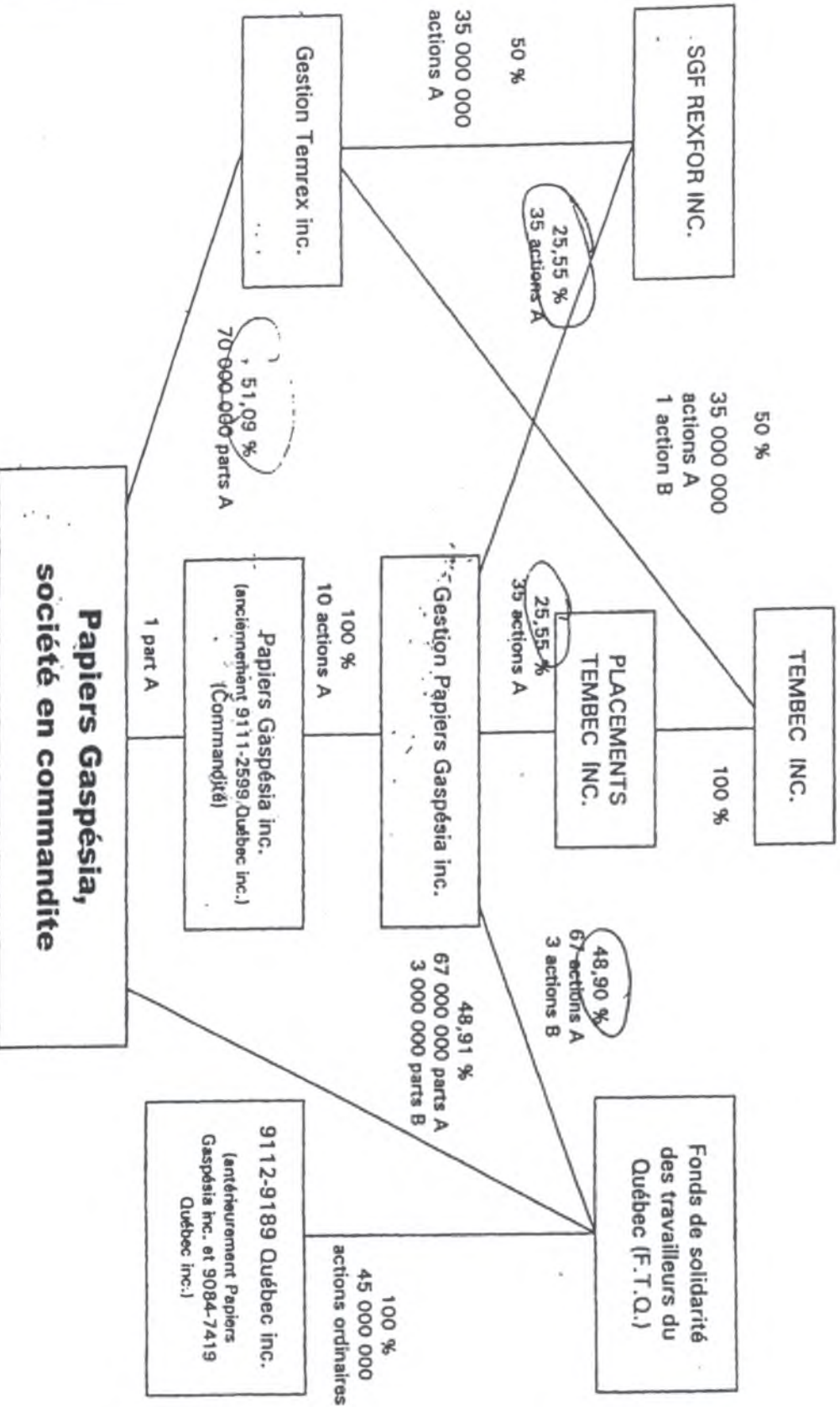
- L'analyse du risque de dépassement de coûts et de la provision pour imprévus doivent être revus par le groupe Gérance de projets pour tout projet ayant un volet ingénierie, construction et gestion de projet.

- Les dépassements de coûts ou d'échéancier devraient automatiquement donner lieu à des analyses plus approfondies dès que ceux-ci sont identifiés. Advenant un dérapage, l'information doit parvenir aux niveaux décisionnels et entraîner une revue complète et l'utilisation des services conseil appropriés.

- Par ailleurs, la SGF devra être proactive afin de s'assurer que tous ses secteurs et filiales utilisent pleinement les ressources corporatives.

STRUCTURE CORPORATIVE

PAPIERS GASPÉSIA, S.E.C.



Le 15 juin 2004

Monsieur Henri A. Roy
Président du conseil et président-directeur général
Société générale de financement du Québec
Bureau 1700
600, rue de La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Monsieur,

Nous avons examiné la démarche suivie par la direction de la Société générale de financement du Québec (SGF) pour préparer une « revue rétrospective détaillée et approfondie du projet de Papier Gaspésia ».

Nous avons aussi examiné le contenu du document intitulé « Revue rétrospective Gaspésia » et daté du 15 juin 2004.

La responsabilité de ce rapport incombe à la SGF. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion à l'égard de l'adéquation de la démarche suivie ainsi que de l'intégralité et de l'exactitude des constatations présentées.

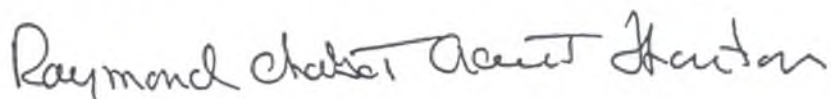
Notre travail a consisté à nous assurer d'une part que les allégations présentées dans le document intitulé « Revue rétrospective Gaspésia » sont appuyées par des informations probantes adéquates et, d'autre part, que les constatations qui découlent des entrevues menées et des documents consultés sont adéquatement présentées.

Au cours de la collecte et de la validation de l'information, la direction de la SGF n'a pas communiqué avec l'ex-président directeur général de la SGF qui a été impliqué de très près dans le projet et n'a pas pu avoir accès à l'information de son bureau. Les informations appuyant les constatations contenues dans le rapport intitulé « Revue rétrospective Gaspésia » et daté du 15 juin 2004 proviennent uniquement de sources internes à la SGF ou à ses filiales et du domaine public.

Le rapport n'explique pas les circonstances entourant la radiation par décret par le gouvernement du Québec de la dette de 35 millions \$ due par Tembec relativement à l'acquisition de l'usine de Donahue Matane.

Étant donné que la démarche de cueillette d'information n'a pas permis d'avoir accès à aucune information de l'ex-président directeur général de la SGF, ni d'obtenir ses commentaires tant sur le déroulement du projet que sur le contenu du rapport et que le rapport n'explique pas les circonstances entourant la radiation de la dette due par Tembec, nous ne sommes pas en mesure d'exprimer d'opinion sur l'intégralité des constatations présentées dans le rapport intitulé « Revue rétrospective Gaspésia » et daté du 15 juin 2004. Cependant, nous sommes d'avis que les constatations présentées dans ce rapport sont appuyées par des informations probantes adéquates.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.



RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON

Gérald Daly, CA, CISA, CFE
Associé



Le 11 juin 2004

Monsieur Henri-A. Roy
Président-directeur général
Société Générale de Financement
600, de la Gauchetière Ouest, bureau 1700
Montréal (Québec) H3B 4L8

Monsieur,

La présente s'inscrit dans la foulée du rapport d'enquête interne que vous avez commandé sur le dossier de Papiers Gaspésia.

J'ai pris connaissance de la version transmise au Conseil d'administration de la SGF lundi le 31 mai 2004. Je constate une nette amélioration par rapport à la première version de celui-ci. Toutefois, un certain nombre de commentaires que nous vous avons transmis n'ont pas été retenus par les auteurs et à mon avis auraient dû l'être. Je tiens ici à réitérer ceux qui m'apparaissent les plus importants.

1) Historique

- Ernst & Young a effectué à la fin de l'été 2003 une revue rétrospective des principaux placements de la SGF. À l'égard de Papiers Gaspésia, la conclusion du rapport détaillé qu'ils ont produit mentionne spécifiquement qu'il s'agit d'un «*Dossier d'investissement rigoureux et très bien documenté tant sur l'investissement que sur le suivi.*»

Cette conclusion parle d'elle-même et aurait dû apparaître dans le rapport.

- Dans le cas de Tembec, vous avez toujours associé l'obligation d'installer une machine à papier à Matane et la garantie liée à cette obligation à une dette de Tembec envers le gouvernement d'où la notion que Tembec n'a pas réellement investi dans le projet. Pourtant,

.../2

Tembec a investi environ 50 M\$ dans le projet d'installation d'une machine à papier à Matane (y compris l'acquisition d'une machine usagée) en plus d'investir 35 M\$ dans Papiers Gaspésia.

Il s'agit pour Tembec de mises de fonds importantes et en ce sens, Tembec avait autant d'intérêt que nous à faire de ce projet un succès.

2) Constat

- Le rapport mentionne à l'égard du document présenté au Conseil d'administration de SGF Rexfor et de la SGF que *«Le document n'aurait pas été revu par les services corporatifs de la SGF»*.

Pourtant, toute la direction de la SGF connaissait l'importance et l'urgence de ce dossier et SGF Rexfor avait pris soin de faire parvenir des copies de ce document quelques jours avant le Conseil d'administration du 17 octobre 2001. De plus, entre le 17 octobre 2001 et la clôture de la transaction à la mi-décembre, tous les membres de la SGF ont eu l'occasion de faire part de leurs préoccupations relativement à ce projet comme l'ont fait par exemple les services juridiques. Au surplus, certains envois transmis aux services corporatifs de la SGF sont restés sans réponse.

3) Structure financière

- Les auteurs du rapport d'enquête considèrent aujourd'hui que le montage financier envisagé en 2001 n'était pas réaliste. Pourtant, les partenaires ont, de leur côté, travaillé sur cet aspect avec M. Ray Mc Manus à l'époque chez la firme de conseillers financiers CAFA et aujourd'hui président de la Banque Laurentienne. Celui-ci estimait à l'automne 2001 être en mesure de réaliser le montage financier envisagé malgré les contraintes que nous avons nous-mêmes fait ressortir dans le rapport d'analyse présenté aux Conseils d'administration en octobre 2001.



M. Henri-A. Roy

- 3 -

Le 11 juin 2004

- Enfin, la structure financière envisagée pour Papiers Gaspésia se rapprochait de celle réalisée pour le projet Kruger Wayagamack. Ce dernier projet était d'une envergure comparable à celui de Papiers Gaspésia et comportait 102 M\$ en équité (comparativement à 140 M\$ pour Papiers Gaspésia) et 110 M\$ de financement bancaire à long terme (comparativement à 98 M\$ visés par Gaspésia). Il s'est avéré que la réalisation du financement de Kruger Wayagamack quelques mois avant celui envisagé par Papiers Gaspésia a laissé peu de disponibilité aux banques canadiennes pour un autre financement à long terme dans un projet comparable.

Je considère que SGF Rexfor a agi dans ce dossier avec professionnalisme et de la même façon que dans d'autres projets qui se sont avérés des succès.

Je suis d'avis que la présente devrait être transmise à tous ceux à qui la SGF a fait parvenir le rapport du 31 mai.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "André L'Écuyer".

André L'Écuyer

AL/p

