



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mardi 11 avril 2017 — Vol. 44 N° 46

Audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 4 du rapport de
l'automne 2016 du Vérificateur général du Québec intitulé
*Hydro-Québec : processus d'approvisionnement
en travaux et en services spécialisés*

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 11 avril 2017 — Vol. 44 N° 46

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du président-directeur général d'Hydro-Québec (HQ), M. Éric Martel	2
Discussion générale	4
Document déposé	22

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Ghislain Bolduc
M. Sylvain Rochon
M. Jean-Denis Girard
Mme Chantal Soucy
M. Pierre Reid
M. Guy Bourgeois
M. Pierre Giguère

* M. Réal Laporte, HQ
* Mme Lise Croteau, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 11 avril 2017 — Vol. 44 N° 46

**Audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 4 du rapport de l'automne 2016
du Vérificateur général du Québec intitulé *Hydro-Québec : processus
d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés***

(Quinze heures trente-quatre minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte et je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La Commission de l'administration publique est réunie afin de procéder à l'audition d'Hydro-Québec sur le rapport de l'automne 2016 du Vérificateur général intitulé *Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés*.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Drolet (Jean-Lesage) est remplacé par M. Bourgeois (Abitibi-Est); Mme Jean (Chicoutimi) est remplacée par M. Rochon (Richelieu); et M. Caire (La Peltre) est remplacé par Mme Soucy (Saint-Hyacinthe).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va débiter par l'exposé de la Vérificatrice générale, puis nous entendrons l'exposé d'Hydro-Québec. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps sera partagé entre les groupes parlementaires qui forment le gouvernement et les députés de l'opposition.

Alors, Mme la Vérificatrice générale, je vous demande de nous faire un résumé des observations qui sont contenues dans votre rapport. Vous disposez d'environ 10 minutes. Merci.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : D'accord. Alors, M. le Président, madame, MM. les membres de la commission, M. le président-directeur général d'Hydro-Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique.

Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Alain Fortin, directeur principal d'audit, M. Denis Lacroix, directeur d'audit, et Mme Rachel Mathieu, chargée de projet.

Avant effectué des achats de biens et services totalisant plus de 3 milliards de dollars en 2015, Hydro-Québec est un acteur économique et un donneur d'ouvrage de premier plan. Depuis 2011, les travaux et les services spécialisés représentent le principal type d'actif réalisé par la société d'État. Les travaux incluent tous les services de construction, alors que les services spécialisés comprennent, entre autres, l'élagage à proximité des lignes de transport ou l'affrètement d'hélicoptères. En 2015, les travaux et les services spécialisés ont représenté 1,4 milliard de dollars, soit 46 % des achats de biens et de services effectués par Hydro-Québec.

Nos travaux ont démontré qu'Hydro-Québec a un processus d'approvisionnement pour les travaux et les services spécialisés qui s'aligne généralement sur les bonnes pratiques et qui respecte la réglementation. Néanmoins, des améliorations sont nécessaires à diverses étapes du processus. Voici les principaux constats que nous avons formulés lors de nos travaux.

D'abord, l'approvisionnement stratégique est en cours d'implantation. Hydro-Québec a appliqué des stratégies d'approvisionnement à quatre des 12 dossiers d'acquisition analysés et elle aurait pu étendre ce genre de stratégie à deux autres dossiers. Une des stratégies d'approvisionnement possible est le regroupement des acquisitions. Le moment où l'acquisition est réalisée peut également être pris en compte dans une stratégie d'approvisionnement. Par exemple, des contrats pourraient être attribués durant les cycles les plus lents d'un secteur d'activité afin d'obtenir les prix les plus faibles.

Par ailleurs, la qualification des fournisseurs devrait être davantage encadrée. En effet, Hydro-Québec n'effectue pas de contrôle afin de s'assurer que les fournisseurs qualifiés continuent au fil du temps de répondre aux exigences de qualification.

Pour ce qui est de l'estimation des coûts des acquisitions, dans 54 % des cas, des écarts de plus de 15 % ont été observés entre la valeur estimée de l'acquisition et la soumission la plus basse. L'une des raisons pouvant expliquer ces écarts est que les estimations sont souvent basées sur des données provenant de contrats antérieurs.

Hydro-Québec devrait raffiner l'estimation des coûts de certaines acquisitions, plus particulièrement celles ayant une valeur ou un impact significatifs, afin de faciliter l'évaluation de la justesse des prix soumis.

En ce qui concerne les soumissions reçues par voie électronique, elles sont ouvertes à des fins de validation et de classement avant la date et l'heure fixées pour l'ouverture des plis, et leur contenu a pu être examiné. Nous encourageons Hydro-Québec à se doter d'un système pour assurer l'entière confidentialité des soumissions reçues.

En outre, l'application des clauses relatives à la conformité des soumissions n'est pas claire. En effet, une clause prévoit qu'Hydro-Québec peut passer outre à tout vice mineur dans une soumission. Or, la notion de vice mineur n'y est pas définie, alors qu'une autre clause stipule que les soumissions incomplètes ou non conformes ne sont pas acceptées.

Hydro-Québec ne mentionne pas que certaines informations demandées dans la soumission peuvent être transmises après l'ouverture des plis. Ce manque de précision engendre des risques d'iniquité à l'égard des efforts demandés aux fournisseurs pour déposer une soumission.

Aussi, Hydro-Québec inclut des clauses standardisées dans ses contrats, qui ne peuvent s'appliquer à toutes les situations. Comme de telles clauses sont incluses dans les documents d'appel de propositions, la lourdeur de celles-ci peut décourager certains entrepreneurs.

Pour les dossiers d'acquisition analysés, certaines clauses contractuelles n'ont pas été appliquées de manière uniforme. Par exemple, pour huit des 14 contrats, la liste des sous-traitants a été reçue en retard ou elle était incomplète. Par ailleurs, l'application du processus d'évaluation du rendement des fournisseurs n'est pas uniforme, et l'utilisation des résultats n'est pas formalisée. Parmi les 14 contrats analysés, deux évaluations ont été réalisées, et une seule a été transmise au fournisseur. Les résultats des évaluations ne sont pas pris en considération lors de l'analyse des soumissions reçues pour des travaux ou des services spécialisés. Une telle pratique pourrait être intégrée aux façons de faire d'Hydro-Québec. Cela se fait déjà pour les services professionnels.

Également, Hydro-Québec pourrait améliorer son information de gestion. Des erreurs ont été recensées dans le système d'information lié aux acquisitions, et des renseignements ne sont pas disponibles.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants d'Hydro-Québec.

Enfin, je tiens à assurer les membres de la Commission de l'administration publique qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

• (15 h 40) •

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci, Mme Leclerc. Je cède maintenant la parole à M. Éric Martel, président-directeur général d'Hydro-Québec. Veuillez nous présenter les gens qui vous accompagnent. Vous disposez également d'une dizaine de minutes.

Exposé du président-directeur général d'Hydro-Québec (HQ), M. Éric Martel

M. Martel (Éric) : D'accord. Alors, Éric Martel. Alors, M. le Président : Mme Lise Croteau, qui est chef des affaires financières chez nous, et M. Réal Laporte, qui est, entre autres, responsable... président de la division Équipement et, oui, aussi a la responsabilité des achats pour le tout Hydro-Québec.

Alors, permettez-moi peut-être, d'entrée de jeu, je pense que ça va un peu contextualiser qu'est-ce qu'on a fait... Et puis je remercie aussi l'équipe de la Vérificatrice générale, qui nous a offert un support aussi dans toute la préparation et l'audit qui vient d'avoir lieu. Nous, je peux vous rassurer sur une chose, c'est qu'on a approché ça avec un esprit constructif. Nous savions qu'on avait des choses à améliorer dans le processus et on avait déjà enclenché un processus. Évidemment, les observations qui ont été faites ici, dans ce rapport-là, ont été intégrées dans notre plan, et vient bonifier, en fait, l'amélioration qui était déjà en place.

Peut-être pour contextualiser, comme je disais, rapidement, d'abord, un peu, là, pour vous situer l'organisation d'Hydro-Québec. On a évidemment un conseil d'administration, le P.D.G. Et vous voyez, en bas à droite, comme je disais, sous la responsabilité de M. Laporte, il y a Hydro-Québec Innovation, équipement et services partagés, dans lequel notre groupe d'achat est localisé. Ensuite de ça, dans le groupe de M. Laporte, vous avez tout l'approvisionnement stratégique qui est situé dans son organisation, donc c'est une activité transversale et de gouvernance, et l'approvisionnement des biens, et l'approvisionnement des services. Alors, convergent dans cette unité-là toutes les acquisitions qu'on va parler aujourd'hui pour Hydro-Québec.

Fait à mentionner aussi, vous savez, on a présenté, d'ailleurs ici il y a quelques mois, en commission, notre plan stratégique, qui a été déposé et approuvé par l'Assemblée nationale, et on avait clairement mentionné quatre grands objectifs qu'on avait chez Hydro-Québec. Et, à l'intérieur de ça, dans nos stratégies, on avait aussi d'améliorer notre productivité. Améliorer notre productivité, il y avait aussi un volet important qui était d'ajuster nos pratiques en matière d'acquisition de biens et de services pour favoriser une création de valeur. Alors, on avait déjà identifié ça dans notre plan stratégique comme un élément important. Dans notre tête, là, c'est important pour... au bénéfice des clients d'Hydro-Québec puis évidemment de notre actionnaire, c'est de s'assurer que, quand on fait des achats, si on paie 1 \$, on en a pour 1 \$.

Alors, on veut s'assurer que les choses sont bien faites. Et là-dessus on a mis en place plusieurs... on a fait des... excusez-moi l'anglicisme, mais des benchmarking de comparaison avec des entreprises aussi. On avait un consultant qui a travaillé avec nous, question de s'assurer qu'on intègre toutes les meilleures pratiques en approvisionnement stratégique qui existent, qui sont connues et pour s'assurer de générer des économies aussi dans le volet productivité. Réviser la spécification des biens et services pour nous assurer d'obtenir le juste prix, ça, je l'ai mentionné, et aussi de nouer des relations d'affaires durables avec nos fournisseurs était important. Alors, productivité des achats, on veut avoir un groupe qui est performant, qui met en place les meilleures pratiques qui sont reconnues un peu partout dans le monde.

Peut-être juste pour vous donner un peu notre contexte d'affaires aussi, à Hydro-Québec, là, parce que je pense que ça va de soi, d'abord Hydro-Québec, puis on ne le dit pas assez souvent, on est le plus gros investisseur au Québec : en termes d'investissement, 3,5 milliards de dollars par année. Que ce soit privé, public, tout confondu, on investit dans l'économie du Québec 3,5 milliards de dollars. Dans ça, il y a à peu près 2,8 milliards de dollars qui sont des achats de biens puis de services en grande majorité au Québec — je vais revenir là-dessus. On a 20 000 employés, vous le savez, tout près. Et aussi, à travers ça, c'est qu'on a un bénéfice, hein, Hydro-Québec génère des profits qui sont versés au gouvernement du Québec. Et, si on rajoute aussi les taxes d'eau qu'on paie, et tout ça, c'est à peu près une contribution d'environ 4 milliards de dollars à chaque année à l'État québécois.

Aussi, dans notre contexte d'affaires, important de signaler, beaucoup, aussi, d'évolution, hein? Donc, on a un contexte qui n'est pas fixe, on a un contexte qui est extrêmement dynamique, parce qu'il y a beaucoup d'aspects

réglementaires, des nouveaux accords commerciaux, des obligations qui sont mentionnées, qui viennent... attestations de Revenu du Québec, aussi de l'ARQ, l'AMF aussi, l'obligation pour les soumissionnaires de détenir une autorisation de contracter. Alors, je ne vous fais pas l'énumération de tous ceux-là ici, mais il y a plusieurs aspects de lois, d'ententes qui font évoluer nos pratiques d'achat, qui sont toujours revues évidemment en fonction de ces nouvelles réglementations et accords là.

Peut-être important de mentionner... D'abord, il faut réaliser ici, là : Hydro-Québec, on le disait tantôt, on est le plus gros investisseur au Québec et, vous pouvez voir ici, on fait environ 50 000 contrats par année. Alors, évidemment, on a des paramètres, des politiques, des façons qu'on gère ça, avec des processus qui évidemment fonctionnent assez bien mais qui ont besoin d'être améliorés, puis on va en parler dans quelques minutes. Mais, juste pour rationaliser ça, ça veut dire qu'on fait à peu près 200... si on dit qu'il y a 250 jours ouvrables, ça veut dire qu'on fait environ 200 contrats par jour, alors c'est beaucoup, beaucoup de volume. Et vous voyez un peu ici comment se répartissent ces contrats-là. Il y a des contrats que c'est des travaux. Il y en a que c'est pour des services spécialisés. Il y a des services professionnels, des locations de biens et des biens.

Peut-être juste pour cibler, donc, l'audit de la Vérificatrice générale, qui est des travaux qui ont été audités, c'est vraiment sur les travaux et les services spécialisés. Donc, ce n'était pas sur tous les achats qu'on fait, mais honnêtement nos pratiques sont très similaires d'un endroit à l'autre, alors évidemment, les apprentissages qu'on fait ici, on va s'assurer de les transmettre aussi dans les autres secteurs. Mais l'audit, ici, vérifiait particulièrement, là, environ, 26 000 contrats de ce genre d'acquisitions là qui sont des travaux et des services spécialisés.

Bon, vous voyez, on a plusieurs modes d'acquisition sur les travaux puis les services spécialisés chez Hydro-Québec. La grande majorité, presque 80 %, se font par appels d'offres et propositions ouvertes. Alors, on va en appel d'offres pour la majorité de ce genre de services et travaux là. Mais on a aussi une portion qui se fait en gré à gré, environ 9,6 %, mais peut-être plus tard on pourra expliquer les bienfaits de cela. Et aussi on a des appels d'offres avec des propositions... et de propositions qui sont restreints, donc, à un groupe, qui peut évidemment soumissionner. Et aussi on a d'autres types d'achat, mais les principaux, ce sont ceux que je viens de mentionner.

Évidemment, chez Hydro-Québec, je ne vais pas la lire, mais on a une politique d'approvisionnement chez Hydro-Québec. En fait, il y a quelques mots clés qui sont ici qui nous servent... qui parlent de viser à acquérir efficacement, évidemment, les biens meubles et les services nécessaires à la conduite des activités courantes et stratégiques. Et aussi on dit, dans le deuxième paragraphe : «Doit obtenir ses biens meubles et ses services en temps et lieu désirés selon [la quantité] et la qualité requises, le tout au coût le plus avantageux [pour Hydro-Québec]. [Alors,] à cette fin, elle fait affaire avec des fournisseurs de services compétents et performants...» Évidemment, on évolue dans un milieu très technique aussi dans certains endroits où est-ce qu'on doit s'assurer d'avoir des gens qui sont capables de faire le travail et qui sont compétents et performants.

Alors, les principes généraux qu'on suit quand on fait nos approvisionnements, évidemment il y a tout l'aspect de sécurité d'approvisionnement. Nous devons nous assurer qu'en tout temps il y aura, peu importe ce qu'il arrive... si, exemple, une compagnie tombe en faillite, qu'on n'est pas, Hydro-Québec, complètement arrêté et bloqué, mais qu'on a accès à des approvisionnements. Alors, ça, c'est clé, pour nous, d'être capables d'avoir quelques et plusieurs fournisseurs dans certains domaines. Tout l'aspect du développement durable où, évidemment, il y a des critères, quand on choisit nos fournisseurs, qui s'appliquent dans tous les cas. La qualité, évidemment, de ce qu'on achète. L'efficacité, obtenir les meilleures conditions de marché. Et aussi on a toujours des considérations pour les retombées économiques que ces projets-là ont au Québec.

D'ailleurs, je vous soulignerais que, l'an passé, sur les achats de 2 point quelques milliards qu'on a mentionnés, il y en a à peu près 92 %...

Une voix : 94 %.

• (15 h 50) •

M. Martel (Éric) : ...94 %, excusez-moi, qui sont faits ici, au Québec. Alors, la majorité de nos approvisionnements, on encourage des compagnies québécoises. Évidemment, si ça n'existe pas ici ou qu'il y a d'autres circonstances, on peut aller à l'extérieur, on a toujours cette flexibilité-là. Mais c'est quand même notre priorité d'aller sur ça. C'est sûr qu'évidemment, avec toutes les nouvelles ententes commerciales qui vont être mises en place, il y a des éléments là-dedans qui vont être à considérer. On est en train d'évaluer tout ça chez nous. Exemple, l'entente avec l'Europe et l'entente avec l'Ontario, qu'est-ce que ça va avoir comme influence? Est-ce qu'on va devoir soumissionner puis d'inviter d'autres gens qui sont peut-être à l'extérieur du Québec à participer à nos appels d'offres?

Alors, les moyens qui sont mis en oeuvre pour bien réussir dans le virage qu'on a amorcé en approvisionnement stratégique, c'est qu'on avait... On a fait des premiers constats en 2014, mais, en 2016, quand on a fait notre plan stratégique, on s'est vraiment dit : Il y a des choses qu'on fait très bien dans certains secteurs, moins bien dans d'autres, on doit revoir nos pratiques à l'interne pour les étendre et aussi on doit regarder ce qui se fait à l'extérieur d'Hydro-Québec pour s'assurer qu'on est toujours à la page et qu'on a les meilleures politiques et façons de faire de l'approvisionnement. Et évidemment, en 2016, bien, c'est un élément, comme je disais, qui est important, on a eu le rapport du VGQ, dans lequel on va intégrer, évidemment, dans tout notre plan... Et c'est déjà fait, c'est déjà en marche. Tout ce qu'on a reçu dans le rapport du VGQ est déjà en branle pour s'assurer qu'on améliore les choses chez Hydro-Québec.

Alors, peut-être juste pour souligner le déploiement de l'approvisionnement stratégique d'Hydro-Québec, là, ça fait qu'on a un plan d'action en approvisionnement qui est déjà en place. Le plan d'action que le VGQ nous a soumis est intégré à celui d'Hydro-Québec. Et puis tout ce déploiement-là vers un approvisionnement beaucoup plus stratégique peut-être que ce qu'on faisait avant... On parlait tantôt des groupes, par exemple, on a avantage à regrouper le type d'achat.

Avant, exemple, tout le monde faisait des contrats de déneigement au Québec. Aujourd'hui, on a regroupé ça. Ça fait qu'on développe comme une expertise à négocier ça, on est mieux capables de comparer, plutôt que tout le monde fasse des contrats de déneigement.

Le Président (M. Gaudreault) : Si vous voulez passer à la conclusion, s'il vous plaît.

M. Martel (Éric) : Parfait. Alors, la conclusion, c'est la prochaine page, ça adonne bien. Alors, le rapport de la VGQ est, en général, très positif à l'égard de nous. On est très heureux de ça. Je pense qu'on a adhéré... pas «je pense», mais on a adhéré évidemment à toutes les recommandations qui étaient faites dans le rapport. Tous les aspects qui ont été soulevés par la VGQ ont été intégrés au plan d'action, comme j'ai mentionné, et aussi on va continuer de faire évaluer nos pratiques d'achat. Et puis je l'ai dit en commission l'année dernière, dans d'autres forums, que mieux faire chaque jour, c'est un engagement qu'on a pris. Alors, à tous les jours, on veut faire mieux le lendemain et on s'assure qu'on va faire la même chose avec nos approvisionnements stratégiques.

C'est ce qui conclut ma brève introduction, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Martel.

Discussion générale

Alors, nous allons commencer les échanges avec le bloc du côté du gouvernement et le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, mesdames et messieurs. Il me fait plaisir de vous avoir ici aujourd'hui avec nous et finalement comprendre un peu mieux comment Hydro-Québec acquiert ses biens et services.

En premier lieu, est-ce que vous pourriez nous décrire un peu ce que ça inclut, les travaux et services spécialisés? Parce que vous nous parlez de déneigement, mais ce n'est pas ce qu'Hydro-Québec est fameux pour. Ça fait que je voudrais juste comprendre un peu mieux l'encadrement.

M. Laporte (Réal) : Bon, sur les travaux de construction, qui sont généralement reconnus comme travaux de construction, je vous amènerais peut-être à l'allocution de M. Martel à la page... je pense qu'on l'avait décrit un petit peu à la page 12. Donc, c'est essentiellement des travaux de construction et installation de poteaux et ancrage, construction et entretien de routes. Ça, c'est dans «Travaux». Puis, dans «Services spécialisés», maîtrise de la végétation, services d'entretien — entretien, ça peut être entretien de bâtiments, ça peut être autres types d'entretien — services spécialisés, dont exploitation d'avions, hébergement, déneigement, etc. Donc, ça couvre essentiellement, si on veut résumer beaucoup, là, à peu près là-dedans.

M. Bolduc : Maintenant, vous avez établi un plan pour faire un développement stratégique et vous avez votre centre de services partagés. Quels sont les objectifs spécifiques que vous visiez en établissant ce programme-là?

M. Laporte (Réal) : Donc, on vise à adopter les meilleures pratiques qui existent... Excusez. Donc, on vise à adopter les meilleures pratiques exigées en termes d'acquisitions, en termes de modes d'acquisition qui existent dans les entreprises comme Hydro-Québec ou les entreprises de nature commerciale. Donc, qu'est-ce qu'on essaie de faire avec ça, dans le fond, c'est de regrouper au niveau des acquisitions des équipes d'experts qui vont aller de la planification des achats... qui vont regrouper les acquisitions de l'ensemble d'Hydro-Québec, donc mieux planifier, si on veut, donc regrouper ça, connaître nos dépenses, nos dépenses sur le moyen, long terme, planifier les achats qu'on va faire, regarder le marché dans lequel ça se fait, donc qui est disponible, qui a les capacités, comment on peut acquérir, et, ensuite de ça, d'apparier la demande et l'offre sur le marché pour développer une stratégie d'acquisition, après ça, suite à la réalisation de ces travaux-là, également d'évaluer les fournisseurs de façon à ce que ça influence la boucle d'amélioration continue qu'on peut avoir chez la fourniture des biens et services à Hydro-Québec.

Donc, c'est un peu ce qu'on essaie de faire comme façon de travailler. Donc, historiquement, à Hydro-Québec, les gens qui exprimaient leurs besoins étaient plutôt ce qu'on appelle, chez nous, dans notre jargon, le requérant. Le requérant, c'est ceux qui ont besoin du bien ou du service, et ces gens-là allaient à Approvisionnement pour faire une partie plus transactionnelle, si on veut, donc : achète-moi donc ça. Eux autres, ils étaient garants du processus d'acquisition, et, au moment de l'attribution, ça retournait chez le requérant qui administrait le contrat. Aujourd'hui, on regarde sur le plus long terme. Donc, on essaie d'agglomérer tous les types... toutes les choses qu'on va acquérir qui se ressemblent, de façon à les regrouper puis voir quelle sorte de stratégie d'acquisition on fait, de façon à aller moins souvent au marché, mais aussi obtenir les meilleures conditions pour Hydro-Québec.

M. Martel (Éric) : Si je peux me permettre, M. le Président, juste peut-être de bonifier, c'est que, dans nos objectifs aussi, c'est d'améliorer, comme on disait tantôt, par ces processus-là, nos coûts en approvisionnement. On veut s'assurer que, pour chaque dollar, on paie 1 \$. L'an dernier, je peux vous signaler qu'on avait un plan. On a suivi toute l'année avec nos nouvelles façons de faire, et notre évaluation, c'est qu'on a économisé environ 75 millions de dollars au total. Alors, il y a des objectifs mesurables pour les cinq années du plan stratégique, qui vont évidemment aller, évidemment, au bénéfice de nos clients, parce qu'il y a une partie de ces économies-là qui se font et qui vont avoir un impact favorable sur les tarifs d'électricité, hein, c'est pour ça qu'on arrive à être beaucoup en bas de l'inflation. Alors, on travaille très, très

fort là-dessus au bénéfice de la clientèle. Et il y a une partie qui va évidemment aider les bénéfices, les profits d'Hydro-Québec. Donc, on partage ça avec la clientèle et Hydro-Québec.

M. Bolduc : Donc, vous visez directement la synergie de l'ensemble des potentiels d'achat, mais, quand on considère qu'Hydro-Québec a quand même trois divisions : transport, production et distribution, et vous couvrez un territoire relativement large pour la pelouse puis le déneigement, ça doit être un peu compliqué de faire un amalgame de ce genre de choses là. Et nous avons noté... En fait, Mme la vérificatrice a noté que vous aviez des appels d'offres qui pouvaient être assemblés mais que les fournisseurs pouvaient faire des soumissions globales ou partielles. Comment vous gérez le processus décisionnel de ce genre de résultats là?

M. Laporte (Réel) : En fait, c'est qu'on regarde la meilleure solution économique pour Hydro-Québec. Donc, on peut avoir à donner quelques contrats ou un contrat, mais quelques contrats... souvent ça finit par être quelques contrats, qui est souvent la somme des meilleures offres des différents lots qui sont agglomérés. Donc, on peut avoir 12 lots, mettons, à l'intérieur d'un appel d'offres. Certaines personnes vont... certaines entreprises vont soumissionner sur cinq, six, en fonction de leur capacité ou de l'éloignement, ou autres. Souvent, cette agglomération-là va se faire dans une région. Donc, ce n'est pas nécessairement éparpillé partout, là. Ça va être dans une région pour un poste de TransÉnergie, une installation de distribution du Centre de services partagés, ou autres. Donc, on essaie de les agglomérer dans une région. Et les gens vont soumissionner en fonction de leur capacité. Nous autres, ce qu'on va prendre, c'est la somme... idéalement, le mieux-disant pour Hydro-Québec, autrement dit, la meilleure offre pour Hydro-Québec. Au total, donc, on risque de donner deux, trois, quatre contrats, dépendant de qu'est-ce qui va ressortir de là.

M. Bolduc : M. Martel, on a lu dans le document que la base de vos références pour les projets, c'étaient les contrats antérieurs pour évaluer au moins au préliminaire des prix. Quand vous nous parlez de 75 millions d'économies, est-ce que c'est basé sur l'année antérieure ou c'est basé sur autres critères que...

M. Laporte (Réel) : Bon, essentiellement, c'est sur l'évaluation de combien valait chacun des contrats. Donc, il y a certains types de contrat où on fait des évaluations spécifiques. Il y a certains autres contrats où est-ce qu'on fait des évaluations par rapport aux contrats antérieurs. Généralement, quand on fait du contrat antérieur, si c'est un assez gros contrat, on va au moins aller vérifier des balisages autour pour voir si notre historique fait du sens, ou on va essayer de l'évaluer nous-mêmes. Donc, c'est un peu comme ça qu'on le compare.

L'année passée, on avait un objectif de 75 millions, comme disait M. Martel. L'année prochaine, c'est 125, mais l'année en cours puis l'année prochaine, ça va être 150. Donc, c'est assez ambitieux.

M. Bolduc : Merci. À l'intérieur du cadre de vos contrats d'approvisionnement — puis là je m'excuse de l'expression anglophone — vous avez un «boilerplate», là, vos contrats standard ou les clauses générales de vos contrats sont relativement lourdes et semblent avoir un contenu qui est très large, qui ne s'applique pas à tous les types de contrat. Est-ce que vous avez un plan pour provisionner ce genre de «template» là ou de base d'achat général?

M. Martel (Éric) : Alors, M. le Président, on a effectivement un plan pour ça. Parce que c'était une des recommandations d'ailleurs de la Vérificatrice générale, et on est en train de mettre en place une façon de simplifier. Tu sais, il y a une différence entre faire un achat d'une acquisition ou d'un produit, d'une turbine, par exemple qui vaut, je ne sais pas, 500 millions. Justement, je vais reprendre mon exemple de contrat de déneigement, là... je ne sais pas pourquoi je parle de neige aujourd'hui, mais effectivement ça peut être très différent. Alors, il faut faire attention.

Puis évidemment, je parlais tantôt de la quantité qu'on fait, on s'était un peu simplifié la vie, de notre côté, en ayant des choses plus standard, mais peut-être qu'on a complexifié la vie aussi de nos fournisseurs puis qu'on a empêché les petits fournisseurs d'être capables... Ça devenait compliqué de soumissionner chez nous. Alors, on est en train de revoir comment est-ce qu'on va réorganiser ça. Évidemment, il faut toujours être capable de gérer le volume à la quantité qu'on a, mais en même temps je pense qu'on a cette ouverture-là de revoir nos processus pour être capables de l'améliorer. Je ne sais pas si tu voulais ajouter quelque chose.

• (16 heures) •

M. Laporte (Réel) : Je sais que, les clauses génériques, il va falloir les diminuer. On est en train de les revoir actuellement avec nos avocats pour voir comment ce qu'on fait. Souvent, c'est une somme d'apprentissages qu'on a faits à travers le temps, qu'on met ça là-dedans, mais finalement ça devient un peu indigeste. Et donc, là, ce qu'on veut essayer de faire, c'est de simplifier les clauses générales pour compenser par des clauses plus spécifiques qui s'appliquent au contrat qu'on a devant nous.

M. Bolduc : Merci. Est-ce que vous avez un système d'audit interne, à l'intérieur de l'entreprise? Donc, vous avez déjà un système de gestion général où vous validez vos processus sur une base régulière. Comment sont mises en garde... ou appliquées les recommandations face à votre système d'audit? Et à qui ce groupe d'audit se rapporte?

Mme Croteau (Lise) : Bien, le plan intégré, auquel on faisait référence tout à l'heure, là, nous, on a vraiment pris la peine... nos expériences qu'on voulait améliorer, les recommandations que le Vérificateur général du Québec nous a faites, et on a pris aussi en compte les résultats d'audit de notre vérification interne, puis on a tout intégré ça dans le même plan. Parce que, dans le fond, on voulait à la fin des trois ans arriver avec des processus puis des façons de faire qui venaient corriger les lacunes qui avaient été soulevées, à la fois, là, par les différents exercices d'audit.

M. Bolduc : Qui chapeaute l'autorité de ce comité d'audit là? À qui il se rapporte, ce comité d'audit là?

Mme Croteau (Lise) : On a un vérificateur interne à Hydro-Québec.

M. Bolduc : Et lui se rapporte à?

M. Martel (Éric) : Peut-être, je peux répondre. Le vérificateur interne à Hydro-Québec se rapporte à deux personnes... se rapporte à deux groupes, se rapporte à moi sur des raisons administratives, mais, il est aussi question d'avoir une indépendance, se rapporte aussi au comité de vérification du conseil d'administration. Alors, évidemment, il travaille avec nous, hein, parce que l'idée, c'est que nous, on lui donne des mandats puis on travaille, on se met d'accord avec lui. Le comité de vérification aussi, du conseil d'administration, va aussi le lui permettre. Alors, on garde cette indépendance-là.

Alors, on se met d'accord au début de l'année. On dit : Voici les endroits où est-ce qu'on pense qu'on doit s'améliorer puis qu'on n'est peut-être pas à l'aise, on devrait se vérifier, et les approvisionnements vont faire partie de ça. Ces recommandations-là vont être partagées avec le comité de direction, mais aussi avec le comité de vérification, pour s'assurer du suivi.

M. Bolduc : Merci...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Non, ça met fin à votre bloc. On va passer au premier bloc de l'opposition officielle, avec le député de Richelieu.

M. Rochon : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Martel. Bonjour aux gens qui vous accompagnent, Mme Leclerc, Vérificatrice générale, aux gens qui vous accompagnent. Bienvenue.

Le rapport de la Vérificatrice générale a examiné, hein, le processus, là, d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés. Quel éclairage, M. Martel, pouvez-vous nous fournir à l'égard d'une question qui me paraît, là... qu'il me paraît pertinent d'inscrire dans l'examen de la situation, celle du recours à l'externe plutôt qu'à l'expertise interne et à votre propre main-d'oeuvre? Est-ce que c'est de plus en plus monnaie courante? Est-ce que ce l'est de moins en moins? Quels bénéfices estimez-vous en tirer?

Le Président (M. Gaudreault) : M. le président-directeur général.

M. Martel (Éric) : Alors, M. le Président, j'irais, d'entrée de jeu... C'est qu'on a toujours essayé de garder un équilibre, O.K., puis ce n'est jamais une science parfaite, mais s'assurer de maintenir les connaissances à l'interne, O.K., pour être capable de faire certains travaux avec, en support évidemment, à l'occasion, des travaux spécialisés qui viennent de l'externe. On a quand même une population importante. On a des employés extrêmement capables à Hydro-Québec, mais aussi c'est... dépendamment des types de travaux de maintenance, il peut y avoir beaucoup de fluctuations dans notre demande. Alors, le choix qu'on fait, c'est que, plutôt que d'avoir à faire des mises à pied, ramener des gens, refaire des mises à pied, comme dans des entreprises très cycliques, on a maintenant un groupe de travail et de travailleurs extrêmement capables qu'on s'assure de maintenir, et on utilise beaucoup l'externe pour nous aider à prendre les fluctuations au terme de la demande.

Parce qu'on comprendra que, par exemple, en termes de maintenance, si je prends tous nos parcs de TransÉnergie qui sont les stations, et il y en a des centaines au Québec, quand on fait de la maintenance, c'est beaucoup plus possible pour nous de faire ça l'été que l'hiver. L'hiver, des fois, les équipements sont à peine accessibles, et tout ça. Alors, l'hiver, bien, on a nos gens, on en fait quand même, mais évidemment, en été, les équipements deviennent plus facilement disponibles, les équipements sont plus disponibles aussi parce qu'on peut les arrêter, hein, il y a moins de demandes au Québec. Alors, on va utiliser beaucoup plus de contracteurs, évidemment, l'été pour nous aider, l'hiver, on va se replier beaucoup sur nos gens. Mais évidemment nos gens à nous sont très occupés l'été aussi, mais on va utiliser, justement... parce que les équipements sont soit plus disponibles ou que la demande est plus... est moins grande l'été en termes d'énergie pour les Québécois. Alors, on joue avec ça. Parce que ce n'est pas une science parfaite. On ne peut pas dire : On a besoin de x employés. Ce chiffre-là va être stable pendant toute l'année.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Richelieu.

M. Rochon : Oui, merci, M. le Président. Parlons de vos stratégies visant à économiser. Je pense notamment à vos appels de propositions regroupés. Et vous donnez l'exemple du déneigement, là. Je pense que c'est le déneigement de 125 emplacements situés dans quatre régions. Est-ce que l'effet pervers de ça ne peut pas être de nuire à des entreprises locales qui constituent de plus petits joueurs? Quelle place faites-vous dans votre analyse, menant aux décisions que vous prenez, là, à la dimension économie locale?

M. Martel (Éric) : M. le Président, si vous me permettez. C'est un aspect qui est extrêmement important pour Hydro-Québec. Vous connaissez... Écoutez, on parle de notre chiffre d'affaires, on parle de nos investissements. Évidemment, on a beaucoup d'impact en région, hein, pour plusieurs raisons, hein? Nos équipements, d'abord, sont souvent situés en région, pour la grande majorité. Alors, on doit garder...

Tout est une question d'équilibre ici, hein? Des contrats de déneigement, si je me souviens bien, on en avait presque 400 quelque chose au Québec, et même plus. On en a moins maintenant. Mais l'idée, ce n'est pas d'aller avec un

contrat de déneigement, alors tout est une question d'équilibre, c'est de trouver un bon point d'inflexion à quelque part entre le 400 et le un, qui n'aurait pas de bon sens, puis d'être capable de dire comment est-ce que je fais pour m'assurer qu'on garde un contenu régional, par exemple, que ce soit sur la Côte-Nord ou au Lac-Saint-Jean, et qu'on permette à des entrepreneurs là-bas... puis qu'on fasse peut-être un regroupement plus par région, pas nécessairement d'un par région, mais ça peut être quelques-uns. Mais en même temps c'était très coûteux, hein, de gérer 400 quelques contrats de déneigement. Ça fait que, là, on reprend cet exemple-là. Alors, on essaie de trouver le juste équilibre pour pouvoir regrouper, mais toujours en favorisant un équilibre avec les régions, pour ne pas qu'on se ramasse avec un gros entrepreneur qui prend le Québec au complet, ce n'est définitivement pas notre souhait, et on est très préoccupés par ça. Alors, on s'assure, quand on fait nos approvisionnements, que ce sera balancé de la bonne façon, si je peux utiliser ce terme-là.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Richelieu.

M. Rochon : Oui, je pense aussi à la dimension du nombre d'entreprises qui peuvent raisonnablement, là, poser leurs candidatures pour un contrat de plus grande importance, là. Est-ce que vous ne limitez pas ainsi, là, la diversité et le nombre d'entreprises pouvant offrir ce service?

M. Laporte (Réal) : L'exemple de la question du député tantôt, c'était justement ça, c'est... Souvent, ce qu'on va faire lorsqu'on voit qu'il peut y avoir une possibilité de différentes grosseurs ou capacités d'entreprise, on va faire des appels d'offres par lot. Et, les appels d'offres par lot, s'il y a une dizaine de lots qui est possible, bien, un petit entrepreneur peut soumissionner sur quelques lots, un lot ou deux lots, en fonction de sa capacité. Un plus gros entrepreneur va pouvoir soumissionner sur la somme des lots. Les plus gros entrepreneurs vont avoir des coûts généralement plus élevés en termes de ce qu'on appelle les «soft costs», donc les coûts de gérance et les coûts d'administration, etc. Donc, le petit entrepreneur peut cibler certains contrats qui peuvent être à proximité géographique d'où il est installé, qui va lui permettre de l'obtenir, chose qui est difficilement accessible pour un plus gros contrat. Si on fait la somme des meilleurs coûts, bien, le petit entrepreneur a des bonnes chances de capturer un lot ou deux lots dans un appel d'offres qui en a 12. Donc, c'est une des façons. Il peut y avoir différentes façons, mais c'est une des façons où on peut compenser l'effet secondaire, là, si on veut, du regroupement.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Richelieu.

M. Rochon : Oui. Parlons un instant des achats regroupés. Est-ce qu'eux ont pu avoir un effet négatif sur l'achat local? Local au sens d'achat dans la communauté où les travaux seront effectués, là où sont installés...

Le Président (M. Gaudreault) : M. Laporte.

M. Laporte (Réal) : ...M. le Président. Donc, ce qu'on regarde au niveau des achats locaux, c'est : partout où... On est installés beaucoup en région, donc nos installations sont en région. On a des gens qui travaillent en région, qui ont besoin de services de proximité. Souvent, quand on regroupe, ça peut amener certaines entreprises qui ont pignon sur rue ailleurs que dans la région à obtenir un contrat de plus grande envergure. Par contre, on se doit, nous autres, d'avoir une présence locale. Donc, souvent, on va avoir un centre de distribution local. S'il n'y a pas de centre de distribution local, c'est une belle opportunité pour les entreprises locales de devenir des distributeurs de ces entreprises-là, parce qu'on cherche à avoir des points locaux, et, en devenant distributeurs, ils ne deviennent pas juste distributeurs pour Hydro-Québec, ils deviennent distributeurs pour l'ensemble des gens qui auraient besoin de ce service-là, ça peut être des minières, ça peut être des forestières, ça peut être d'autres. Donc, il y a plein d'opportunités.

Oui, c'est un challenge, entre guillemets, pour ces entreprises-là, mais, en contrepartie, pour ceux qui ont un esprit entrepreneur assez fort, il y a plein d'opportunités là-dedans, parce que la volumétrie qu'on leur amène leur permet d'avoir une base d'affaires qui leur permet de s'installer là pour l'ensemble des fournisseurs, l'ensemble des donneurs d'ordres.

• (16 h 10) •

M. Rochon : Tout à l'heure, M. le Président, M. Martel faisait état du fait que ce sont beaucoup les entreprises québécoises qui profitent de l'ouvrage que donne Hydro-Québec, et je m'en réjouis, évidemment. J'aimerais vous entendre, M. Martel, et ma question ne vous surprendra pas parce que j'ai eu une autre occasion de l'aborder avec vous, mais c'est un moment pour ça, je crois, j'aimerais vous entendre sur la prévisibilité, cruciale pour les entreprises. Il y aura notamment une vague importante de réfection de groupes turbines alternateurs — M. Laporte en sait également quelque chose — et moi, j'entends l'impatience grandir chez les entreprises établies chez moi — je serai un peu chauvin, là — dans la circonscription de Richelieu... impatience grandir que cela finisse par atterrir. Est-ce qu'il n'y a pas lieu de raffiner la prévisibilité pour ces entreprises?

M. Martel (Éric) : Alors, écoutez, M. le Président, si je peux me permettre...

Le Président (M. Gaudreault) : En moins d'une minute.

M. Martel (Éric) : ...c'est extrêmement important pour nous, alors on travaille toujours avec les différentes firmes avec lesquelles on travaille le plus souvent pour donner une vue sur ça. On a un plan de match très, très clair, probablement pour les cinq, 10 prochaines années, même, dans certains cas, et même à plus long terme pour être capables... Alors, on le

partage avec les fournisseurs. Il peut arriver des fois des embûches qui vont faire que ce plan-là pourrait être réajusté, mais on est très conscients, sur le cas que vous, peut-être, avez en tête ici, qu'il y a eu des enjeux, le deuxième projet a très, très bien été, alors là on est en train de raffermir notre calendrier. Mais c'est clair qu'on est conscients... Parce que nous, on a intérêt à maintenir les gens compétents, qui ont fait le boulot, en place plutôt que les gens quittent puis qu'après ça on doit reconstruire une équipe.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on retourne du côté du gouvernement, avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci, M. le Président. M. Martel, votre équipe, bienvenue. C'est un plaisir de vous voir. On s'était rencontrés à Trois-Rivières lors de votre passage à la Chambre de commerce et d'industries de Trois-Rivières. Et je vais faire une petite parenthèse pour vous féliciter : on sent un changement chez Hydro-Québec, un changement, un virage que j'appellerais service à la clientèle, même si Hydro-Québec est un monopole. Moi personnellement, dans mon bureau de comté, j'ai moins de cas Hydro-Québec depuis les derniers mois. Donc, c'est un indicateur qui est très probant pour nous, les députés, comme quoi, au niveau du service à la clientèle, on sent que ça va mieux, meilleur délai de réponse, des meilleures réponses au niveau de la clientèle, donc je veux vous en féliciter, de ce côté-là.

Et, vous êtes passé à la Chambre de commerce et d'industries de Trois-Rivières, vous n'êtes sûrement pas sans savoir que j'ai été ministre délégué aux Petites et Moyennes Entreprises, j'ai travaillé beaucoup au développement économique des régions. J'ai également travaillé beaucoup au développement économique de la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec avec un événement qui a touché Hydro-Québec il y a quelques années, qui est du passé maintenant, mais le développement de nos PME, de nos entreprises sur le terrain est extrêmement important pour moi. Et je voudrais vous entretenir aujourd'hui sur, justement, les processus d'appel d'offres, sur la façon dont on donne les contrats à nos entreprises, à nos PME.

Au niveau du gouvernement, j'ai travaillé depuis les derniers mois, la dernière année avec le Secrétariat du Conseil du trésor à mettre en place un programme qui s'appelle Passeport Entreprises. L'objectif du Passeport Entreprises, c'est de donner un meilleur accès à nos PME aux contrats du gouvernement, des différents ministères et organismes du gouvernement. Hydro-Québec n'est pas soumise au Passeport Entreprises du Secrétariat du Conseil du trésor, mais, pour moi, vous êtes un très gros donneur d'ordres et vous pouvez avoir un impact très important dans les différentes économies dans les différentes régions du Québec, dont ma région, au niveau de la Mauricie.

J'ai entendu souvent parler des appels d'offres qui sont lourds, qu'il y a des standards très élevés, que ce soit au niveau des garanties financières, etc., donc ce n'est pas toujours évident pour nos PME de faire des soumissions. On a des entreprises qui travaillent avec vous de façon régulière. Je pense, chez nous, à Captel, qui travaille au niveau des structures, Armo, Armo Électrique, aussi, qui sont chez nous, à Trois-Rivières. Mais il y en a des plus petits, des fois, que c'est quand même difficile d'aller chercher des contrats. Donc, je voudrais vous entendre aujourd'hui sur l'accès aux PME, sur la façon de faire les appels d'offres.

On a vu la Vérificatrice générale qui nous parlait des addendas dans les différents contrats, des addendas qui sont donnés à la dernière minute. On sait que nos PME n'ont pas des services très élaborés pour monter leurs appels d'offres. Souvent, c'est les entrepreneurs, ils ont des petites équipes, donc, quand vient le temps de modifier l'appel d'offres à la dernière minute pour s'ajuster à des différences, c'est difficile. Donc, je pense qu'il y a peut-être lieu de travailler à améliorer ces processus-là pour donner un accès à des belles PME de chez nous qui sont innovantes, qui peuvent probablement baisser les coûts d'opération d'Hydro-Québec en offrant des services de qualité, des services efficaces dans les différentes régions du Québec.

Donc, j'aimerais vous entendre là-dessus, sur votre système d'appel d'offres, sur les différents addendas, sur certaines choses que la Vérificatrice générale nous a dit qu'il y avait quand même des problématiques à l'intérieur de vos appels d'offres. Comment vous voyez ça et comment vous voyez l'avenir à ce niveau-là?

M. Martel (Éric) : M. le Président, si je peux me permettre de répondre. Je vais d'abord vous remercier pour vos commentaires sur le service à la clientèle parce que, dès le premier jour où j'ai été là-bas, on en a fait une priorité et on a dit aux gens chez Hydro-Québec : On est un monopole, c'est un privilège d'être un monopole, alors on devrait être une référence en service à la clientèle, et on met ça... on pratique ça tous les jours. On a encore du travail à faire, mais on s'est beaucoup améliorés. D'ailleurs, nos plaintes sont en baisse de 37 % l'an passé, et, cette année, après trois mois, on est encore 33 % plus bas que l'an dernier. Alors, on est très heureux de ça.

Sur le développement des PME, je ne peux qu'être d'accord avec vous, les PME, hein, plusieurs grandes entreprises aujourd'hui ont commencé avec Hydro-Québec comme des PME, et ça, on reconnaît ça. Alors, on a ce devoir historique là de continuer dans ces sentiers-là, et je suis... Évidemment, d'avoir des PME qui participent aux appels d'offres, c'est bien pour nous parce que ça crée de la compétition. Des fois, hein, les plus gros deviennent un peu bien établis, alors, nous, on aime créer cette compétition-là, et les PME sont toujours les bienvenues.

Par contre, vous avez absolument raison, je crois qu'au cours des années on a alourdi certains processus qui font que ça devient difficile pour une PME de rentrer dans le processus et de compétitionner. Alors, c'est un peu ce qu'on mentionnait un peu plus tôt, dans notre plan de match, là, dans les prochaines années, on veut s'assurer d'alléger les processus de soumissions. On le disait tantôt, il y a des clauses qu'on met un peu partout mais qui, dans le fond, ont leur raison d'être peut-être si on achète un actif de 500 millions, mais peut-être que, si on fait un contrat de 2 millions, ça n'a pas sa raison d'être. Alors, on doit se questionner et catégoriser, surtout, ce genre d'appel d'offres là.

Les addendas, hein, c'est un enjeu, puis peut-être que j'expliquerai, peut-être, en deux minutes, puis peut-être que M. Laporte pourrait bonifier ma réponse, il est plus compétent que moi dans le domaine. Mais c'est clair que les

addendas, c'est souvent aussi stimulé par les gens qui vont participer à l'appel d'offres. Ils nous reviennent avec des questions. Ils vont lire la soumission, et là ils ont des questions. Alors, nous, question de s'assurer qu'on garde le processus le plus objectif possible, nous allons produire des addendas pour amener des clarifications et des choses dans les contrats.

M. Girard : Est-ce que le fait d'avoir autant d'addendas, ce n'est pas un certain signe d'un manque de planification, à quelque part?

M. Martel (Éric) : Écoutez, ça pourrait, hein? Mais les questions viennent des fois, puis des fois c'est une clarification sur quelque chose, des fois... Et, nous, c'est à nous de juger aussi si on doit allouer plus de temps. Et des fois peut-être qu'on a été peut-être un peu mesquins sur le temps qu'on a permis. On a dit : Bon, bien, on vous donne un addenda, puis vous avez deux jours quand même pour donner la soumission. Alors, on en a parlé de ça en équipe et on se disait justement : Bien, dans certains cas, je pense qu'il faut faire une évaluation dépendamment aussi de qui participe à l'appel d'offres, de peut-être dire : Bien, écoutez, vu qu'on vient juste de vous donner de l'information, on va reporter d'une semaine ou cinq jours, peu importe, en fonction de, je vous dirais, la gravité de l'ajustement ou de la clarification qui pourrait changer la donne et en même temps en fonction peut-être de qui participe, pour permettre à tout le monde d'avoir une compétition objective.

Alors, je ne sais pas si, M. Laporte, vous voulez bonifier...

M. Laporte (Réal) : Les addendas, souvent c'est de... il faut essayer de les émettre au plus tôt, tu sais, on est tout le temps un peu en... il y a tout le temps un équilibre à rechercher, tu sais, éviter de faire un gros addenda à la fin, à la fin du processus d'appel d'offres parce que tu veux en faire juste un. Donc, l'indicateur là-dedans, il est un petit peu sensible parce que, si on veut diminuer le nombre d'addendas, ce n'est pas mieux si on en émet un gros à la fin du processus d'approvisionnement. Un addenda, dans le fond, ça vise à répondre à des questions ou à préciser des choses qu'il y a dans l'appel d'offres de façon à ce que tous les fournisseurs puissent apprécier la même réalité du contrat qu'on s'apprête à... sur lequel ils s'apprêtent à soumissionner.

Donc, souvent, dans nos processus, on réalise le contrat, on l'envoie pour appel d'offres. En parallèle, on a un système d'assurance qualité, dans le sens qu'on a des gens chez nous, pour des plus gros contrats, qui relisent ce contra-là et on voit nous-mêmes : Woups! telle affaire, ça peut porter à interprétation. On reçoit des questions des fournisseurs et on essaie d'y répondre le plus rapidement possible. Lorsque c'est des... Et généralement, ces questions-là, c'est utile que tous les fournisseurs entendent la réponse, donc on émet un addenda.

Ça fait qu'un addenda, ça peut être des changements de date, des changements de conditions de chantier, des précisions à différents aspects techniques ou bien donc de conditions de travail. Donc, il peut y en avoir plusieurs. Effectivement, ce n'est pas souhaitable qu'il y en ait trop, puis ça, c'est clair, là, puis qu'ils ne soient pas trop importants. Mais c'est important qu'ils apparissent avant le dépôt de la soumission. Ça, c'est clair.

• (16 h 20) •

M. Girard : «Plusieurs addendas», souvent, selon moi, signifient aussi «augmentation des coûts», dans bien des cas, si on rajoute des conditions. Étant donné que ça semble être une pratique assez courante chez Hydro-Québec d'avoir plusieurs addendas, si les fournisseurs, les gens qui vont en appel d'offres sont conscients, est-ce qu'il n'y a pas un certain danger qu'on soumissionne à un prix mais qu'on s'attende vraiment à ce qu'il va y avoir des addendas, et qu'on augmente le prix parce qu'on voit que les addendas ont occasionné des hausses par rapport à ce qui était prévu au niveau de différents appels d'offres, et que ça devienne un peu monnaie courante? On soumissionne très bas, mais on sait qu'il va y avoir des addendas de toute façon, on va pouvoir se rattraper comme entrepreneur et on va avoir le contrat de toute façon. Et est-ce qu'on ne défavorise pas certains joueurs en faisant des addendas de façon régulière? Est-ce qu'un gros joueur n'est pas favorisé avec plusieurs addendas, par rapport à un plus petit?

M. Laporte (Réal) : Bon. Les addendas, c'est avant le dépôt de la soumission. Donc, les augmentations de coûts auxquelles vous faites peut-être référence, ou bien donc changements de coûts, ce sont probablement des avenants, qui sont après l'attribution. Donc, si on regarde les addendas, c'est une façon de préciser qu'est-ce qu'il y a dans le contrat. Si on ne fait pas l'addenda, il va y avoir des avenants après le contrat, parce que la condition réelle, qui était connue avant, n'a pas été précisée avant le dépôt de la soumission. Donc, tu es un petit peu dans un «catch-22», on dirait en anglais, là, tu sais : Tu les mets-tu avant puis tu vas le faire, ou bien donc tu vas le mettre après puis tu vas le payer en avenant? Donc, c'est une façon de prévenir des surcoûts, l'addenda. Par contre, il faut veiller à en avoir le moins possible. Ça, c'est clair.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça met fin à ce deuxième bloc. Alors, on va maintenant du côté du deuxième groupe d'opposition, avec la députée de Saint-Hyacinthe.

Mme Soucy : Merci. Je vais faire du pouce sur ce que mon collègue avait commencé à vous parler, en fait les extras. Le rapport indique qu'un resserrement est nécessaire, la Vérificatrice générale a observé en moyenne 17 avenants par contrat. Les écarts varient entre 13 300 \$ et près de 25 millions de dollars. Certains travaux ont même commencé sans autorisation, et, même, la vérificatrice a mentionné également qu'elle avait observé qu'il y avait un contrat qui avait été payé sans même que le fournisseur ait terminé ses travaux. Pour préciser, c'était en élagage.

Qu'est-ce que vous allez faire pour résoudre ces enjeux-là liés aux avenants?

M. Laporte (Réal) : De fait, on a deux, trois catégories de contrats. Mettons, si on regarde les deux grandes catégories de contrats qui ont fait l'objet de la vérification, il y en a un qui est les élagages qui sont faits autour des

lignes, et autour des lignes de distribution particulièrement, mais aussi lignes de transport, et il y a des travaux de construction. Donc, c'est deux...

Mme Soucy : Prenons, mettons, les élagages pour commencer.

M. Laporte (Réel) : Bon. O.K. Les élagages, ça adonne mal, c'est celui que je connais le moins, mais merci de la question.

Le Président (M. Gaudreault) : Aussi bien régler ça tout de suite.

M. Laporte (Réel) : Donc, pour l'élagage, les avenants, dans le fond, c'est qu'on stabilise à l'intérieur. Les contrats sont faits de façon à ce que tu puisses... Tu sais, tu ne sais pas quel arbre tu vas couper avant la saison, tu dis : Dans cette région-là, on va en faire, et la quantité que je vous donne, il va y en avoir au moins 75 % qui va se réaliser. Donc, le contrat est fait comme ça, on appelle ça un contrat contingent. Donc, il ne prévoit pas exactement ce que tu vas faire, mais il le prévoit dans la région où tu vas le faire.

Donc, les avenants, ça vise à préciser des choses qui n'étaient pas incluses dans le contrat, c'est tout simplement ça. Je vais vous laisser aller avec ça...

Mme Soucy : Mais, en fait, je... parce que...

M. Laporte (Réel) : Si vous allez dans les contrats de construction, il n'est pas rare d'avoir beaucoup d'avenants dans des contrats de construction. Donc, la moyenne, des fois, elle cache une réalité qui est l'écart entre les contrats qui sont plus standard et faciles à réaliser, pour lesquels il y en a moins, d'addendas... d'avenants, pardon, et des contrats de type barrage ou géologie où, par exemple pour un barrage, au moment où on donne le contrat, la route pour s'y rendre n'existe pas, et le fond du barrage est en dessous de l'eau. Donc là, nous autres, ce qu'on amène, tu sais, on amène les fournisseurs sur la même page, on lui dit : Soumissionne sur ça en prévoyant que ça va avoir l'air de ça, et on met des clauses d'ajustement, et les clauses d'ajustement, bien, à chaque fois c'est un avenant. Donc, un avenant, ça peut être : le prix du pétrole a changé, c'est une clause d'indexation — ça, ça peut être ça; ça peut être le changement d'une date de mise à disposition d'une partie des travaux; ça peut être une partie d'un contrat qui était livrable par un autre et qui n'a pas été disponible; ça peut être de changer la route d'accès de place; ça peut être de couper plus d'arbres parce qu'il y a plus de densité. Ça peut être toutes sortes de choses. Mais ça peut être aussi plus de roc à excaver, puis etc.

Mme Soucy : Mais je sais que ça peut être plusieurs, plusieurs raisons pourquoi qu'il y a des extras...

M. Laporte (Réel) : Oui, mais, tu sais... Sauf que ce n'est pas rare dans un contrat de génie civil qu'il peut y avoir 200 avenants, c'est un contrat qui dure deux ans, trois ans. Ce n'est pas rare.

Mme Soucy : Mais, si on prend, par exemple, le cas que la vérificatrice, elle a observé dans l'élagage, l'élagage, on sait combien qu'on a de kilomètres à faire, puis des arbres à élaguer, bien, il me semble que ce n'est pas compliqué comme, tu sais...

M. Laporte (Réel) : C'est parce qu'il y a des contrats qui sont donnés pour un secteur donné. Alors, ce n'est pas donné : cette rue-là, on va en appel d'offres; cette rue-là, on va en appel d'offres. C'est pour un secteur donné. On qualifie trois, quatre, cinq, six entrepreneurs, dépendant, là, c'est des contrats-cadres, et après ça on les paie en fonction de ce qui se réalise sur le site.

Mme Soucy : Puis, à toutes les fois... En tout cas, ce qu'elle a relevé, c'est qu'à toutes les fois il y avait des avenants, alors c'est des extras.

M. Martel (Éric) : Si je peux me permettre, M. le Président...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, M. Martel, allez-y.

M. Martel (Éric) : ...j'allais dire exactement ce que M. Laporte allait dire : d'avoir des avenants, là, c'est une bonne chose, souvent. C'est parce que nous, on s'entend avec le constructeur ou le contracteur sur certaines hypothèses. On parlait du prix de l'essence. On peut dire : Bien, regarde, si c'est en bas de 55 \$ le baril, voici ce qu'on va te payer; si jamais on négocie, que ça monte à 75 \$, bien, il y aura un avenant, puis on paiera la différence. La même chose, hein — c'est toujours une question — sur les chantiers de construction : souvent, Hydro-Québec, nous allons prendre le risque sur la quantité. Exemple, s'il y a du forage à faire ou pas ou des camions d'excavation, nous, on va prendre le risque sur la quantité de camions, eux vont prendre le risque sur le coût unitaire. Alors, on partage le risque avec nos fournisseurs. Mais, si la quantité de camions est beaucoup plus grande à sortir que ce qu'on avait prévu, ce qu'il est impossible de prévoir parfaitement, alors à ce moment-là il va y avoir des avenants. Alors, c'est une façon de gérer, c'est une façon commune, tout le monde gère avec des avenants, mais évidemment, dans certains domaines, il va y en avoir plus, dans certains domaines il y en a beaucoup moins.

Mme Soucy : O.K. Une question rapide. Dans le processus d'acquisition que vous avez implanté ou que vous êtes en train, là, de finaliser, allez-vous également prévoir un processus lorsqu'une filière d'Hydro-Québec se départit d'un bien meuble ou d'un bien... d'un immeuble, pour s'assurer d'avoir le meilleur prix possible? Je fais référence, par exemple, à Gentilly. Comme par exemple la turbine, là, qui avait été vendue. Tout le monde connaît cette histoire.

M. Laporte (Réal) : Non, mais ces processus-là, ce n'est pas du tout... Ce n'est pas couvert par ces processus-là. On a revu le processus de disposition des actifs à la lumière du dernier rapport de la Vérificatrice générale, qui avait eu lieu en 2015, je crois — je pense que c'est en 2015, hein, c'est en 2015 — donc de façon à s'assurer qu'on avait des estimations — notamment, c'est ça qui manquait beaucoup — donc des estimations et des appels à la concurrence de façon à ce qu'on puisse disposer correctement des actifs. Donc, ça, ça a été révisé...

Mme Soucy : ...un processus?

M. Laporte (Réal) : ...ça a été révisé, et c'est conjointement avec Approvisionnement stratégique et qu'est-ce qu'on appelle l'unité matérielle chez nous, qui dispose des surplus.

M. Martel (Éric) : Donc, pour répondre à votre question, M. le Président, c'est que, dans le fond, il y a un processus qui a été mis en place. Il n'est pas dans ce processus-là d'approvisionnement, mais il y a un processus qui est en place dans l'organisation.

Mme Soucy : O.K. Dans le cadre de la vérification que la Vérificatrice générale a fait ses observations, ils ont été faits seulement aux travaux et services spécialisés. Pensez-vous que les constats auraient été différents dans des catégories autres, comme par exemple Services professionnels? Parce qu'on parle quand même de 400 millions d'octrois de contrat par année. Si je prends, par exemple, dans les firmes à Distribution, à Hydro-Québec Distribution, ils font affaire beaucoup avec les firmes d'ingénierie. Est-ce qu'il y a un mécanisme qui est en place pour s'assurer, là, que les contrats signés avec les firmes d'ingénierie sont évalués sur une base régulière pour qu'Hydro-Québec s'assure de payer le juste prix? En fait, il y a deux questions dans ma...

M. Laporte (Réal) : Je cherche l'ordre dans lequel... Dans les faits, au niveau des services professionnels, là, on a procédé l'année passée... si vous permettez, on a procédé l'année d'avant et l'année passée à un processus de qualification qui s'inspire beaucoup de qu'est-ce qu'on est en train de faire en travaux et autres services spécialisés. Donc, ce qu'on a fait, c'est qu'on a planifié... on a regardé combien on investirait en ingénierie, dans les prochaines années, qui serait faite en dehors des bureaux d'Hydro-Québec, parce qu'il y en a pas mal qui est faite à l'interne, donc par lettres de contrat. À partir de ça, donc, on a pu regarder ce qu'on appelle l'analyse de la dépense par catégories. À partir de l'analyse de la dépense par catégories, on a regardé combien de fournisseurs on avait besoin. Mettons, pour un système des postes, mais ça peut être pour d'autres choses en distribution, pour les postes, parce que je le connais, il y a sept firmes qui ont été qualifiées. On avait besoin de sept firmes avec sept centres d'expertise répartis un peu sur le territoire et qui... pour le volume qui s'en venait. À partir des sept firmes, eux, on les fait compétitionner sur des volumétries, donc on fait des appels de propositions pour qu'ils puissent faire les services. Dans les contrats de services professionnels, j'aurais tendance à dire que moins d'avenants, moins d'addendas et que, les travaux étant moins longs sur la durée et plus standardisés, dans le sens qu'on a nos normes à nous que les gens appliquent... tendance à penser qu'il y a un peu moins de tout ça, là. Mais il y en a un peu pareil, il peut y avoir des addendas, il peut y avoir des avenants, mais il y en a un peu moins.

Pour des équipements, qui est un autre poste qui est assez gros pour nous, les équipements stratégiques, donc les transformateurs de distribution, transformateurs de... etc., les avenants sont relativement rares, c'est des marchés qualifiés, avec des fournisseurs avec lesquels on fait affaire à long terme avec eux et pour lesquels il y a beaucoup moins de fluctuations, parce que c'est des équipements qui sont souvent homologués. Donc, homologués, ce que ça veut dire, c'est qu'on fait des tests suivant les règles pour s'assurer que les équipements ne changent pas puis qu'ils sont bons pour notre réseau. Et cette homologation fait que cet équipement-là ne change pas beaucoup d'une fois à l'autre. Et, si elle ne change pas beaucoup d'une fois à l'autre, il n'y a pas beaucoup d'avenants, donc il n'y a pas beaucoup de changements de spectre.

• (16 h 30) •

Mme Soucy : Mais, pour...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Je suis désolé, ça met fin à votre bloc pour l'instant. On retourne du côté du gouvernement, avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. J'aimerais commencer par revoir un des paragraphes de votre conclusion, M. le Président, et, en fait, j'aimerais ça le lire, parce qu'on va essayer de le lire avec dans la tête le genre de citoyen moyen qui vient dans mon bureau de comté, et c'est...

Une voix : ...

M. Reid : La dernière page de votre présentation et conclusion, troisième paragraphe. On va le lire ensemble, parce que c'est un petit chef-d'oeuvre d'un langage qui devient hermétique pour des gens qui ne font pas partie d'Hydro, probablement. Mais ça a l'air intéressant, donc j'aimerais ça qu'on voie un peu plus, et on va commencer par le lire.

Alors : «Nos processus d'acquisition et le cadre actuel accordent une flexibilité opérationnelle permettant des approches de réalisation qui favorisent une juste variation des stratégies d'acquisition pour limiter la prévisibilité dans les marchés.»

Alors, j'ai essayé de comprendre, je pense que je comprends un certain nombre de choses, mais... C'est tous des mots intéressants, puis c'est toutes des choses qui nécessitent peut-être un peu d'explications, alors ce serait intéressant de vous donner la possibilité de creuser un peu. Puis je vais essayer, si vous voulez... puis peut-être que vous allez pouvoir le faire, mais après ça ce que j'ai cru comprendre, c'est que ça pouvait peut-être s'appliquer à un commentaire de la vérificatrice, qui dit que vous avez une proportion très grande d'appels de propositions par rapport à des appels d'offres et que, peut-être à cause de ça, il y a une prévisibilité non souhaitable de la part de certains fournisseurs, et ce n'est pas la même prévisibilité dont parlait le député de Richelieu tantôt, parce que lui, il parlait plutôt que le fournisseur pourrait prévoir des choses et que ce serait utile, et là on parle de limiter.

Donc, je ne sais pas si c'est de ça que ça parle, mais c'est le seul lien que j'ai pu faire, alors éclairez-moi, puis éclairez-nous, puis éclairez notre citoyen qui vient dans notre bureau.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, éclairez-nous... M. Laporte, oui.

M. Laporte (Réal) : M. le Président, donc, sur la prévisibilité, dans les faits, une des choses les plus importantes, au niveau collusion, corruption, c'est de limiter la prévisibilité des appels d'offres.

M. Reid : Donnez-nous des exemples pour qu'on comprenne.

M. Laporte (Réal) : Bien, la prévisibilité, c'est de mettre sur ton site Internet que, dans six mois, tu vas partir sur un appel d'offres pour un contrat de 50 millions d'un barrage. Ça, ça rend ça très prévisible. 50 millions, ça veut dire qu'il y a cinq fournisseurs au Québec qui peuvent soumissionner puis ça veut dire c'est qui va le prendre, celui-là.

M. Reid : Ils peuvent s'entendre ensemble pour faire un prix unique. D'accord.

M. Laporte (Réal) : Ils peuvent s'entendre ensemble, puis ce n'est pas toi qui choisis, mettons. Donc, l'idée de l'imprévisibilité, c'est de se mettre dans une position où c'est nous autres qui choisis l'attributaire, et non eux. Donc, ça, c'est contre-collusion, dans les faits.

Et l'autre aussi, c'est d'éviter qu'il y ait des informations privilégiées qui peuvent partir, parce que les gens savent quand est-ce que ça va sortir, puis, pour toutes sortes de moyens... il y a des firmes d'ingénieurs, il y a des employés, il y a toute sorte de monde qui obtiennent des informations privilégiées au détriment des fournisseurs.

M. Reid : Si on le sait d'avance, il y a des fournisseurs qui vont faire des efforts pour essayer de creuser à l'intérieur d'Hydro pour avoir de l'information.

M. Laporte (Réal) : ...de l'information qui va les aider à acheter des équipements qui vont défavoriser les autres, ou autres, par exemple. Donc, ça, ça pourrait arriver.

M. Reid : Ou payer des pirates informatiques en Russie pour réussir à rentrer dans vos systèmes.

M. Laporte (Réal) : Oui, je n'avais pas pensé à celle-là.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va? M. Martel, vous voulez ajouter quelque chose?

M. Martel (Éric) : Oui. M. le Président, si je peux me permettre, là, c'est une excellente question. Évidemment, à la quantité de contrats qu'on attribue, Hydro-Québec, on doit toujours se soucier qu'il n'y aura pas de collusion ou qu'il n'y aura pas d'entente, alors on doit avoir des mécanismes qui nous permettent ça. Il y en a quelques-uns qui sont en place, mais, entre autres, mon collègue M. Laporte le mentionnait, c'est qu'il pourrait y avoir... Exemple, si ça fait 20 ans qu'on donne à trois fournisseurs au Québec tout le temps les contrats sur un certain article, alors, à un moment, ça peut devenir que tout le monde sait à quel prix qu'ils l'ont puis, sans qu'il y ait une collusion officielle, il pourrait y avoir, tu sais, comme une entente.

Nous, notre objectif, c'est de s'assurer que les gens paient le juste prix. Alors, ça se pourrait que, pour créer cette imprévisibilité-là, on amène un quatrième joueur ou un cinquième joueur qui n'était pas là à l'habitude, juste pour s'assurer de ramener le marché à l'endroit où il doit être. Alors, ça, c'est un exemple.

M. Reid : La «juste variation des stratégies d'acquisition»... Bien, d'abord, on parlait plutôt de flexibilité opérationnelle. Ça veut dire que, ces choix-là dont vous parlez, il y a quelqu'un qui les fait, puis, quand on dit : «Flexibilité opérationnelle», ça veut dire que ce n'est peut-être pas le président qui fait ça à chaque jour. Donc, à quel endroit ça se fait? À quel niveau ça se fait, ça se joue, ça?

M. Laporte (Réal) : Au niveau du directeur principal Approvisionnement stratégique et au niveau des projets. Alors, mettons, lorsqu'on regarde les projets, le découpage des contrats, par exemple, si on les découpe toujours exactement

de la même façon, ça amène une concentration du marché puis c'est toujours les mêmes soumissionnaires qui sont là-dedans, ce n'est pas nécessairement souhaitable. Donc, souvent, d'un ouvrage à l'autre, on va tenter... sur des contrats qui sont assez gros, là, on ne fait pas ça sur des choses petites.

M. Reid : Ça, ça veut dire que, dans votre structure de gestion, il est clair pour tout le monde qu'ils ont un rôle à jouer et que, là-dessus, ils ont une souplesse, le directeur a une souplesse et son monde a une souplesse aussi pour adapter.

M. Laporte (Réel) : Il y a des stratégies d'acquisition qui sortent de là, qui avant étaient faites plutôt dans les projets puis maintenant qui sont... avec la nouvelle façon de travailler, va être à la direction principale Approvisionnement stratégique. Et ça, ça va permettre de regarder le marché, où est-il, la planification, où est-il. Y a-t-il un arrimage entre les deux? Manque-t-il de fournisseurs? Notre demande va-t-elle créer de l'inflation? Quel est le bon temps pour aller en appel d'offres, etc. Donc, ces questions-là vont se poser.

M. Reid : Comme je suis sûr que tous les mots dans cette phrase-là ont une valeur, quand vous dites : «Une juste variation», qu'est-ce que c'est qu'une «juste variation»? Est-ce que c'est mesuré en quelque part? Est-ce que c'est mesuré par des benchmarks avec d'autres compagnies ou avec d'autres organisations? Qu'est-ce que vous appelez... ou, autrement dit, la personne à qui vous donnez une responsabilité de faire des variations, comment est-ce qu'elle peut savoir qu'elle est dans la bonne ligne, là, tu sais, qu'elle est correcte, que c'est juste? Qu'est-ce qui lui dit que c'est juste ou que ça ne l'est pas?

M. Laporte (Réel) : Des places où on fait ce type de stratégie là, c'est lorsqu'on regarde le marché puis qu'on voit qu'il y a une problématique, qu'il peut y avoir une problématique, on peut changer l'ordre des appels d'offres, on peut...

M. Reid : ...fait ça, là.

M. Laporte (Réel) : Non, on ne fait pas tout à fait ça, et c'est pour répondre à une problématique perçue, anticipée. Par exemple, il y a cinq ans de ça, on voyait les lignes de transport augmenter, la quantité de lignes augmenter, et de plus en plus de contreprises qui soumissionnaient ensemble, donc de moins en moins de fournisseurs dans un marché qualifié. Donc, ce qu'on a fait, c'est beaucoup de démarches de façon à intégrer de nouveaux fournisseurs au Québec pour augmenter la compétitivité. Et, en plus, on a un entrepreneur interne, on s'est équipé avec des équipements, au cas où que les prix soient trop hauts sur des lignes 120 kV, on les faisait nous autres même. Ça, c'est un exemple de stratégie.

M. Reid : ...une façon de résoudre ces problèmes-là. Puis, quand vous dites : «Nos processus d'acquisition», ça, je comprends que c'est la façon de le faire, et : «Le cadre actuel», bien... Ce n'est pas très précis, là, «le cadre actuel».

M. Laporte (Réel) : La politique d'acquisition d'Hydro-Québec.

M. Reid : Oui, mais le cadre actuel, c'est quoi?

M. Laporte (Réel) : C'est ça.

M. Reid : C'est ça, autrement dit...

M. Laporte (Réel) : C'est la politique d'acquisition d'Hydro-Québec.

M. Reid : C'est la politique d'acquisition dans son cadre, telle qu'elle est aujourd'hui, là.

M. Laporte (Réel) : ...sécurité des approvisionnements, donc avoir un minimum de fournisseurs. Ça, c'est ce qui nous distingue un petit peu des autres donneurs d'ordres, c'est : avoir un minimum. Ça se fait dans les entreprises industrielles, ça se fait peu dans des entreprises du gouvernement. Mais nous, on veut absolument s'assurer qu'il y a un minimum de fournisseurs. En 2010, d'ailleurs, il y avait plusieurs endroits où on avait un seul fournisseur dans un domaine, transformateur ou autres, qu'on a élargi à deux ou à trois fournisseurs de façon à ne pas être dépendants d'un seul fournisseur. Ça, c'est un exemple.

M. Reid : Il reste combien de temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Deux minutes.

M. Reid : Ce n'est pas beaucoup, mais j'ai une petite question. Parce qu'on a parlé des PME tantôt, puis il y a des PME qui sont des PME innovantes, qu'il y a des affaires, des fois, qu'ils ne peuvent pas facilement essayer, puis ils ne peuvent pas facilement essayer à un endroit où il y a une vitrine. Alors, avec tous ces processus que vous décrivez, donc il y a beaucoup de moyens, etc., mais est-ce qu'il y a une attention spéciale ou une sensibilité spéciale au fait que l'Hydro peut devenir une espèce de... ce que les astronomes appellent l'effet «slingshot»? Quand ils envoient un satellite, il passe à côté de Jupiter, Jupiter va l'envoyer jusqu'à Pluton, des choses comme ça. Tu sais, Jupiter, c'est vous,

puis Pluton, évidemment, c'est le succès futur de l'entreprise. Mais est-ce que vous avez une sensibilité à ce type d'élément là, qui peut être évidemment impacté négativement par l'ensemble des processus un peu complexes d'acquisition?

M. Laporte (Réal) : On a tendance à intégrer surtout des équipements... puis il y en a une dans votre comté, d'ailleurs, là, je pense, une entreprise qui participe. Mais il y en a une qui est particulièrement active avec nous autres, qui justement développe de ces choses-là. Et généralement on les teste avec l'IREQ, avec l'institut de recherche, avant de les mettre sur le réseau. La chose qu'on veut faire, c'est de mettre les meilleurs équipements possible sur le réseau, mais ça n'empêche pas d'avoir de l'innovation. Une des raisons pour lesquelles notre système fonctionne bien, en termes de réseau, au Québec, ce n'est pas parce qu'on met toujours la même chose, tu sais, parce qu'on a parfait... on a introduit toutes sortes de nouveaux équipements, absolument.

M. Reid : Donc, dans votre stratégie, et tout ça, ça existe, ça, là.

M. Laporte (Réal) : Absolument.

M. Martel (Éric) : Je me permets, M. le Président, juste de renchérir...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. En 40 secondes.

M. Martel (Éric) : Ça fait partie vraiment de la base chez Hydro-Québec. L'innovation a toujours été au coeur de ce qu'on fait. L'IREQ existe depuis 1969, et même avant, ce n'était pas officialisé, mais ça existait. Alors, on a toujours des choses qui sont en développement à l'IREQ, ou on travaille avec des petites PME, parce que notre réseau a une complexité, hein, que peu de réseaux dans le monde ont. Et je vous dirais qu'il y a des aspects techniques sur notre réseau de transport, aujourd'hui, qui n'existent même pas ailleurs dans le monde. Alors, c'est unique, c'est ça, ça a été développé au Québec, puis ça a permis à des entreprises aussi de les exporter par la suite.

M. Reid : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va aller du côté de l'opposition officielle, avec le député de Richelieu.

• (16 h 40) •

M. Rochon : Merci, M. le Président. Je vais d'abord dire à mon collègue d'Orford que ses connaissances astronomiques m'ont impressionné. Il ne fallait pas être dans la lune pour le suivre.

La Vérificatrice générale note que «le processus menant à la qualification des fournisseurs devrait être davantage encadré. [...]Hydro-Québec n'effectue pas — peut-on lire, là, dans son rapport — de contrôles afin de s'assurer que les fournisseurs qualifiés continuent au fil du temps de répondre aux exigences de qualification.» Et, dans les deux marchés examinés, ajoute-t-elle, «la décision de qualifier ou non les fournisseurs a été prise par deux personnes sans que ces dernières consignent dans un document l'information relative aux discussions ou aux décisions menant à la qualification».

Alors, ce que je lis dans votre plan d'action découlant de ce constat, c'est que vous allez préciser l'encadrement portant sur la qualification des fournisseurs avec échéance le 31 décembre 2017. Est-ce que vous pouvez expliquer comment les précisions que vous comptez apporter à l'encadrement vont permettre de résoudre le problème? Est-ce que cet encadrement va comporter des contrôles permettant de s'assurer que les fournisseurs continuent d'avoir la qualification requise au fil du temps?

M. Laporte (Réal) : Merci de la question, M. le Président. Donc, si on regarde au niveau du processus de qualification, je dois avouer que je l'ai expliqué un petit peu en services professionnels tantôt, il faut agglomérer les demandes, déterminer combien de fournisseurs on a besoin.

Une des premières choses qu'il faut faire dans un processus de qualification, c'est, oui, s'assurer que les gens sont qualifiés pour réaliser. Mais maintenir la qualification, c'est un challenge de tous les jours si on a trop de firmes, ou trop d'entrepreneurs, ou trop de fournisseurs dans ce domaine-là, parce qu'ils ne sont pas actifs en permanence. Et là aller valider autrement que de faire de l'autovalidation, ça devient... ça va prendre une grosse équipe, puis etc. Donc, on va regarder avec les donneurs d'ordres qui ressemblent à Hydro-Québec un peu au Québec, mais à l'extérieur du Québec aussi, pour voir comment ils font ça dans un marché qui est plutôt ouvert, comme celui des entrepreneurs et des services spécialisés. Parce que, là, le défi, c'est d'avoir beaucoup de fournisseurs, s'assurer qu'ils sont toujours qualifiés dans un marché qualifié. Donc, c'est un vrai défi, puis, dans les faits, il va falloir y penser. On a commencé à y penser puis à le regarder. Et les marchés, là, d'équipement stratégique qui sont déjà qualifiés, et ça, ça a déjà fonctionné, ça limite le nombre de fournisseurs. Avec peu de fournisseurs toujours actifs avec nous, on s'assure qu'ils sont toujours qualifiés au fur et à mesure parce qu'on les évalue au fur et à mesure qu'on fait des travaux avec eux. Donc, on s'assure de leur qualification et de l'amélioration des travaux avec Hydro-Québec.

Ensuite de ça, pour les services professionnels, la même chose a été terminée l'année passée. Donc, l'ensemble des marchés ou presque l'ensemble des marchés en services professionnels a fait l'objet de qualification. Donc, on a délimité à un nombre de firmes qu'on a besoin pour les prochaines années l'accès à ces marchés-là, et ça, ça fait qu'ils ont toujours un certain volume, suite à des appels de propositions et différentes façons d'aborder ça, et qu'ils ont des contrats, qu'ils peuvent maintenir leur noyau d'expertise. Donc, quand on les évalue, on valide, jusqu'à un certain point, la qualité des services et leur expertise, et on a de l'ingénierie à l'interne qui sont capables de regarder ce qu'ils ont fait.

Là, le défi, c'est qu'on arrive à essayer de faire ça dans les marchés spécialisés, travaux spécialisés et travaux qui sont généralement plus ouverts à plus de monde, plus de firmes. Ça fait que c'est ce qu'on s'apprête à regarder, là, pour voir comment on va le faire exactement, de façon à s'assurer que ces gens-là sont qualifiés tout le temps dans le marché dit qualifié, justement, et donc probablement que ça va aller par une réduction du nombre de fournisseurs à terme.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député.

M. Laporte (Réel) : ...s'assurer qu'ils sont qualifiés et qu'ils travaillent toujours avec nous, et ça devient pas mal compliqué de rester qualifié si on ne travaille pas dans ce domaine-là.

M. Rochon : Donc, on comprend que la vérificatrice vous a donné tout un devoir, tout un devoir. Oui, vous êtes stimulés, oui.

Elle dit aussi dans son rapport, la Vérificatrice générale, que la société d'État «devrait raffiner l'estimation des coûts de certaines acquisitions», et particulièrement celles, là, qui ont impact significatif. Elle remarque, là, des écarts de 15 %. Et là votre plan est d'ajuster l'encadrement corporatif afin de préciser les règles d'estimation et de suivi inspirées des bonnes pratiques. C'est ce qu'on lit, là, dans votre plan d'action. Est-ce que vous pouvez nous parler des règles d'estimation et de suivi que vous comptez mettre en place pour raffiner, là, l'estimation de certaines acquisitions?

M. Laporte (Réel) : Pour les domaines d'une certaine envergure, on fait des... on réalise des estimations, ce qu'on appelle le prix de revient, donc combien ça coûte pour un entrepreneur moyen ou une entreprise... un fournisseur moyen pour réaliser ces activités-là. Mais on ne tient pas compte de l'effet de marché, et c'est probablement le principal endroit où on a une faiblesse, c'est qu'on regarde qu'est-ce qu'un entrepreneur moyen avec un parc d'équipements moyen réalise et combien il pourrait... combien ça pourrait lui coûter pour faire les travaux, et c'est ça, notre estimation.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon, je suis désolé, vous entendez la cloche, alors, moi, j'estime qu'on a un vote, et on doit aller voter. Alors, voilà. Donc, on va poursuivre après et on va repartager le temps. Alors, je suis désolé. À tout à l'heure.

(Suspension de la séance à 16 h 45)

(Reprise à 17 h 22)

Le Président (M. Gaudreault) : On va reprendre nos travaux. Donc, on a réajusté le temps. On va terminer le bloc du député de Richelieu avec trois minutes. Ensuite, il restera deux blocs de huit minutes au gouvernement, un autre bloc de huit minutes à l'opposition officielle puis un bloc de neuf minutes à la deuxième opposition. Alors là, on va faire trois minutes opposition officielle, huit minutes gouvernement, neuf, deuxième bloc, huit, huit. Ça va? Alors, M. le député de Richelieu, pour trois minutes.

M. Rochon : Oui. De mémoire, M. le Président, on était à répondre à la question que je posais, suite à une des recommandations, là, de la Vérificatrice générale, on me parlait des règles d'estimation et de suivi qu'on comptait mettre en place chez Hydro-Québec.

M. Laporte (Réel) : Au niveau des estimations, donc, on ne fait pas nos estimations de la même façon peu importe le type de contrat. Donc, si on regarde pour les contrats qui sont plus importants ou majeurs, on a des estimations qu'on appelle vraiment le coût de revient. Donc, on a tendance à fonctionner... vraiment à évaluer le coût de revient.

Où on est moins bon, c'est qu'on n'évalue pas l'effet de marché. Donc, on n'introduit pas l'effet de marché. Donc, advenant qu'une entreprise ou quelques entreprises n'aient pas beaucoup de travail à un moment donné, son parc d'équipement ne travaille pas, ou etc., il peut être prêt à diminuer soit les profits, l'amortissement, si son parc d'équipement, c'est déjà amorti, ou autres. Et ça peut avoir des effets significatifs, hein? Sur un des contrats qu'on a regardé les écarts, en guise de préparation de scies, c'est un contrat de 35 millions où, si vous mettiez ça vers la base à chaque fois, bien, ça pouvait faire baisser facilement de 15 % le coût du projet, donc de la soumission, tout en préservant une certaine marge de profit pour l'entrepreneur. Donc, ça, ce bout-là, on ne le fait pas, l'effet de marché ou le désir d'un entrepreneur d'être là plus qu'un autre ou d'un fournisseur d'être là plus qu'un autre.

On a vu ces fluctuations-là un petit peu aussi avec les équipementiers, dans certains équipements mécaniques, comme les vannes par exemple, où l'usine était pour être libre pendant un certain temps, les gens ne veulent pas perdre la capacité de le faire, donc ils vont à coûts, mais ça, si tu ne le vois pas venir, ton estimé, c'est sûr qu'elle n'est pas bonne, parce que ces gens-là peuvent vouloir obtenir le travail pour d'autres raisons que tout simplement le prix lui-même, mais notamment de conserver son équipe.

Donc, ça, on va travailler pour essayer de voir comment on peut introduire les effets de marché à l'intérieur de nos coûts, tout en continuant un estimé correctement, de la façon dont ils estiment là. Parce qu'on est fermement convaincus qu'on est assez proches des bonnes pratiques au niveau de la façon d'estimer les grands contrats, mais on est assez... On est membres des grandes associations internationales, et, des «best practices», ils sont pas mal là-dedans, les meilleures pratiques. Par contre, les effets de marché, on ne les met pas, et ça, il va falloir travailler ça avec les gens d'approvisionnement

stratégique. On va améliorer ça, ça devrait nous aider en termes de performance de coûts reçus versus coûts mis dans nos estimations.

M. Rochon : Oui, M. le Président, vous vous souvenez, vous vous souvenez probablement que j'ai débuté mes échanges avec les gens d'Hydro-Québec en leur parlant de la sous-traitance, de l'expertise externe et du recours à cette expertise-là. J'aimerais ça regarder ça sous l'angle du nombre d'employés, de la fluctuation du nombre d'employés, croissance ou décroissance de la société d'État au fil des ans, et de la possible influence du phénomène de sous-traitance sur ce nombre d'employés. Avez-vous des chiffres pour nous à ce sujet?

Le Président (M. Gaudreault) : Je vais vous demander de retenir la question, on va y revenir à votre autre bloc tout à l'heure. Alors, ça va vous donner le temps peut-être de faire vos recherches. On retourne du côté du gouvernement, avec le député d'Abitibi-Est.

M. Bourgeois : Oui. Merci, M. le Président. M. le Président, mesdames, M. Laporte. Écoutez, moi, je vais vous poser quelques questions sous un autre angle. Vous conviendrez avec moi qu'avec l'expérience que j'ai, j'ai une ambition qu'on parle un peu plus des gens, qu'on parle un peu plus des régions en lien avec la volonté qui a été exprimée. Je suis ravi de voir que vous faites vôtres les recommandations du VG. Déjà là, ça m'amène à moins vous interpellé sur certains des aspects. Mais il y a des aspects sur lesquels je dois insister. Entre autres, quand on parle d'une société d'État comme Hydro-Québec, il y a beaucoup d'attentes en lien avec les milieux, et le fait d'amener des processus pour les meilleures pratiques fait aussi que parfois on oublie la réalité des régions, on oublie les attentes des régions, et il doit y avoir moyen d'allier ces deux éléments-là.

Et, moi, je pense, entre autres, une des recommandations que j'aurais ajouté à ça, c'est la communication, à la fois la communication interne, par rapport à la haute direction vers les différents autres acteurs qui influencent tout le processus d'acquisition et d'approvisionnement, et également dans la diffusion de l'information sur ces mécanismes-là d'approvisionnement, et donc de faire en sorte, par exemple, au niveau des qualifications, qu'on connaisse mieux à l'externe les mécanismes et que l'on ait des facilités pour avoir un processus qui est plus en continu. Parce que moi, j'ai été interpellé encore récemment sur la notion qu'il y a des processus qui sont à des dates fixes, donc, si tu ne t'es pas inscrit, si tu n'as pas passé dans le processus, bien, regarde, ça va revenir dans deux ans, et ça, je pense que, dans le mandat de la société d'État... j'aimerais ça vous entendre là-dessus, mais, je pense, ça fait aussi partie de choses qui devraient être votre préoccupation.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Laporte? M. Martel?

M. Martel (Éric) : Bien, je vais juste débiter...

Le Président (M. Gaudreault) : M. Martel.

M. Martel (Éric) : ...une amorce de réponse. Alors, un peu... M. le Président, si vous me permettez, c'est clair que les régions, c'est au coeur de ce qu'Hydro-Québec fait, on est beaucoup dans les régions. Alors, il y a beaucoup de nos contrats qui sont octroyés en région, à des entrepreneurs, à des fabricants. Alors, on doit, encore une fois, puis je l'ai dit plus tôt, dans notre revue de processus, améliorer encore, et devenir probablement plus flexibles, et probablement aussi offrir une meilleure communication puis une meilleure visibilité. Il y a toutes sortes de moyens de communication aujourd'hui, on en a fait, des efforts en service à la clientèle, par rapport à ça, mais je pense qu'en approvisionnement il y a clairement une opportunité, pour nous, pour rendre plus visibles les processus, tu sais, quand il y a des dates critiques, par exemple, comment est-ce qu'on fait pour le véhiculer, là, que ce ne soit pas quelque chose qu'il faut chercher sur notre site ou qui est difficile à trouver.

Alors, je pense qu'il y a clairement une ouverture de notre côté, là, pour ouvrir ça puis être plus... avec l'objectif d'être beaucoup plus transparents par rapport à ça. Puis ce n'est pas dans des mauvaises intentions aujourd'hui, là, c'est juste peut-être de s'organiser, puis de mieux s'organiser pour véhiculer ces choses-là. Je te laisserais peut-être poursuivre aussi.

M. Laporte (Réal) : Merci. Donc, c'est sûr qu'à l'occasion, lorsqu'on a des projets d'une certaine envergure dans une région, on fait beaucoup de présentations au moment où on est là. Ce que j'entends de votre propos, c'est : lorsqu'il n'y a pas de grande activité nécessairement dans une région, il y a peut-être une absence de communication qui fait qu'il y a des opportunités qui se perdent. Je suis-tu correct quand j'entends ça?

M. Bourgeois : Oui.

M. Laporte (Réal) : C'est bon. Donc, on va en prendre bonne note. Je pense que c'est important de bien l'entendre parce que, lorsqu'on parle des activités à plus haute intensité, c'est important que le minimum d'activité locale soit encore là, sinon ça devient problématique à le reconstruire et ça peut nuire à la bonne intégration du projet dans le milieu dans lequel on s'inscrit. Ça fait que je pense qu'on va prendre bonne note de ça.

Ce que j'entends là, c'est peut-être un peu plus de présence pour expliquer ou des occasions d'expliquer en région. On le fait sur la Côte-Nord depuis quand même... parce que, là, il y a un grand projet qui s'appelle La Romaine, donc

on est plus intensément présents sur la Côte-Nord. J'ose espérer que ça satisfait l'aspect régional là-dessus. Ça a un effet assurément sur les retombées. Maintenant, dans les autres régions, il n'y a pas de projet en ce moment. On prend bonne note de ça. Merci.

• (17 h 30) •

M. Bourgeois : Bien, d'ailleurs, en complément là-dessus, c'est que l'échange d'information pour le positionnement stratégique des acteurs du terrain, qui sont aussi dans d'autres domaines, d'inclure un client comme Hydro-Québec pour un pourcentage du volume d'affaires, ça devient une donnée, là, non négligeable, qui permet aussi de mieux gérer les cycles, parce qu'on sait qu'en région plusieurs sont associés à des cycles soit miniers soit forestiers. Donc, d'être capable d'allier un acteur comme Hydro-Québec, qui est normalement plus dans un flux plus stable, donc ça peut être un élément important pour aussi maintenir la capacité au niveau des employés, hein, garder du personnel, parce qu'on sait, on développe des expertises, et vous avez des exigences quand même pointues en termes de qualifications aussi au niveau du personnel. Donc, ça aussi, ça fait partie du type d'information qui doit être échangée auprès des entrepreneurs. Parce que, souvent, un employé va changer... S'il est dans un corps de métier, il va changer d'entreprise, mais il ne perd pas ses qualifications. Mais vous avez là... vous, vous avez cette exigence-là qui vient influencer, dans le fond, l'accès vers des contrats. Je pense, entre autres, à des travaux en espace clos. Mon travailleur, s'il n'est pas avec la compagnie X, il est avec la compagnie Y, mais elle sait qu'il y a une capacité régionale de pouvoir répondre à vos besoins.

Et là je vais aller un peu à l'encontre de ce que vous parliez tout à l'heure au niveau de la question de la prévisibilité. Quand vous dites : On ne veut pas trop donner notre plan de match, comment voulez-vous que les entreprises québécoises puissent développer un créneau qui va rejoindre les standards d'Hydro-Québec, mais qui aussi va être mis à contribution pour les autres entreprises, des grandes entreprises québécoises qui souvent ont des normes qui sont similaires aux vôtres? Je peux comprendre qu'on veut éviter toutes les manoeuvres qui sont inappropriées, mais en même temps, si on veut développer... Puis, pour l'avoir vécu, il y a des entreprises qui se sont inscrites dans ces dynamiques-là, ont grandi avec vous, mais maintenant oeuvrent dans d'autres secteurs, et malheureusement qui me disent : Je ne veux plus travailler pour Hydro-Québec parce qu'ils emmènent d'autres éléments; c'est trop long pour se faire payer; l'encadrement, il est tel que... Mais ça, ça fait partie de la donne aussi, et je pense que ça doit aussi faire partie de votre préoccupation.

Et peut-être, en terminant... parce que je vais prendre juste vos commentaires, mais l'autre élément, c'est vos échanges entre vos unités d'affaires. Pour avoir vu, exemple, TransÉnergie avec Hydro Équipement puis Production dans une même réunion où le seul facteur commun, c'était moi qui avais à rencontrer ces gens-là, parce qu'entre eux ils ne se connaissaient pas... J'imagine que, dans la planification, ça a un impact. Est-ce que vous avez une stratégie de ce côté-là? Parce qu'on parle de planification en gestion de coûts. Plus le projet est mieux planifié et plus adapté avec la réalité, avec aussi la température, avec les saisons, plus on va vers le Nord, plus il y a d'enjeux, plus on va être capable d'avoir des appels d'offres qui vont refléter la réalité avec les bons prix. J'aimerais vous entendre là-dessus.

Le Président (M. Gaudreault) : Tout cela en 20 secondes.

M. Martel (Éric) : Alors, rapidement, je pense que, l'aspect prévisibilité sur la planif, et tout ça, on prend le point, puis je pense que ça va faire partie, clairement, de nos façons de revoir les choses. Par contre, au niveau du prix, on a expliqué pourquoi c'était important de maintenir une imprévisibilité sur le prix, pour s'assurer d'aller chercher les meilleurs prix de marché et aussi éviter les collusions puis d'avoir des problèmes de ce type-là.

M. Bourgeois : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on retourne du côté de la deuxième opposition, avec la députée de Saint-Hyacinthe.

Mme Soucy : Merci. M. Martel a mentionné un peu plus tôt que c'était important, la transparence dans le processus de l'octroi de contrat, pour, évidemment, une saine compétition. Puis évidemment, s'il y a plus de compétition, bien, ça fait, à un moment donné, une économie entre les joueurs. Je voudrais savoir : Dans Hydro-Québec Équipement, vous faites affaire avec combien de joueurs sur les chantiers pour les grands travaux?

M. Laporte (Réal) : Plusieurs.

Mme Soucy : Je ne parle pas des sous-contractants, là, mais des...

M. Laporte (Réal) : On doit en avoir facilement une dizaine, là, hein, facilement. Pour les grands, grands contrats, vous parlez, en haut de 25 millions, mettons, les contrats en haut de 25 millions, ça doit être une dizaine, à peu près, mais, dans les faits, sur un contrat comme... Sur les projets comme La Romaine, là, tu as à peu près 110 contrats par installation, si tu remplis tous les autres contrats, puis ce n'est pas des petits contrats nécessairement, là, donc c'est quand même... puis il y a pas mal d'acteurs.

Mme Soucy : O.K. C'est bien. Il y a un chapitre, dans le rapport de la Vérificatrice générale, qui fait appel à la concurrence. D'ailleurs, elle mentionnait que, sur les appels, bon, de propositions restreints, les critères de sélection des fournisseurs invités auraient avantage à être documentés. On voit ça à la page 23. Lorsqu'il y a un appel de propositions sur invitation, prenons par exemple, mettons, un projet de solutions de stockage, la protection des données, par exemple,

voyez-vous une lacune qu'Hydro-Québec ne dévoile pas au fournisseur la grille d'évaluation avec la pondération qui est attribuée, ne donne pas les critères nécessaires pour... tu sais, donner tous les critères nécessaires, là, afin que le fournisseur évalue les coûts réels? Je me demande si ce manque, là, d'encadrement là n'est pas... tu sais, ne laisse pas place à un certain favoritisme. Parce que, quand on regarde l'obtention des contrats qui sont donnés en TI depuis les 20 dernières années, que le principal fournisseur de «software», tant pour les PC que pour les serveurs, à l'exception d'une... une exception à Hydro-Québec, bien, est toujours le même, alors, on sait que le coût de maintenance est exorbitant, c'est quand même des dizaines de millions par année, je me demande est-ce que c'est possible, là, de travailler pour donner, je ne sais pas, des directives claires pour que cette pratique-là cesse, ou au moins instaurer un processus bien établi, bien encadré.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Martel.

M. Martel (Éric) : Si vous me permettez, M. le Président, puis, peut-être, mon collègue pourra compléter. Écoutez, d'abord, au niveau des TI, à mon arrivée, il y a un an et demi, on a pris une décision assez rapidement de rapatrier des approvisionnements les équipements TI sous la responsabilité du groupe Équipement parce que justement on voulait les impliquer dans le processus. Parce que, comme on vous disait tantôt, la transformation au niveau de nos approvisionnements, on l'a amorcée un peu l'an passé, on a fait notre plan stratégique basé là-dessus, et on savait que nos meilleures pratiques au niveau des achats étaient dans le secteur de M. Laporte, du groupe Équipement. Alors, ce qu'on a voulu, c'est que, plutôt que d'avoir plusieurs groupes d'équipement, c'est qu'on a recentralisé un peu tous les processus d'achats.

Alors, aujourd'hui, ce que je peux vous dire, c'est que peut-être que, oui, on a eu des lacunes dans le passé, mais aujourd'hui on a un groupe de professionnels qui est dans le groupe Équipement et qui gère tous les approvisionnements. Évidemment, ils travaillent en collaboration, par exemple, avec le groupe TI, parce qu'ils ne sont pas spécialistes en TI, alors ils vont s'asseoir... C'est une équipe multidisciplinaire qui va être mise en place, et ensemble ils vont décider des spécifications... s'assurer que les spécifications à votre point sont claires. Et, ensuite de ça, le groupe de professionnels qui gère les achats va être celui qui va faire les appels d'offres, il va négocier à la toute fin avec les fournisseurs qui vont être ciblés.

Mme Soucy : C'est nouveau, ça, c'est depuis peu? En 2015, ce n'était pas comme ça, 2016, ce n'était pas comme ça?

M. Martel (Éric) : Dans le courant de l'an passé, peut-être? Dans la dernière année, là. C'est ça. Alors, on a pris conscience de ça puis on a voulu améliorer le processus, et c'est ce qu'on est en train de faire.

Mme Soucy : Félicitations!

M. Martel (Éric) : Merci.

Mme Soucy : J'ai eu l'occasion de parler avec des gens qui sont liés à des fournisseurs dans différents secteurs, puis on me dit que les idées qui sont apportées avec des pratiques innovantes qui sont proposées par les fournisseurs sont systématiquement mises de côté par Hydro-Québec, même si elles permettraient des économies. Pourquoi autant de résistance?

M. Martel (Éric) : M. le Président, si vous permettez, puis... Ce qui est important ici, pour nous, puis je pense que M. Laporte l'a dit tantôt, on est très ouverts, je pense qu'on est reconnus, Hydro-Québec, sur la planète et même au Québec pour avoir généré des innovations importantes. On a un groupe très capable à l'IREQ. Alors, il y a une façon de faire les choses chez nous, c'est qu'évidemment, comme M. Laporte disait tantôt, quand il y a des innovations, on doit les tester avant. Je ne peux pas mettre à risque le réseau des Québécois puis mettre des innovations qui n'ont pas été prouvées sur le réseau, à moins qu'elles aient été déjà démontrées.

Alors, ça dépend du niveau de maturité de l'innovation, mais, si c'est quelque chose qui est vraiment dans un stade de recherche et développement, nous, on va devoir s'assurer de le tester dans un environnement, si je peux utiliser l'expression, réel, à l'IREQ, dans notre centre de recherche, à l'institut, et ensuite de ça il va y avoir une ouverture, c'est clair, dans nos groupes d'achat, ou dans nos groupes de TransÉnergie, ou Distribution pour adapter ces nouvelles technologies là. Mais nous ne pouvons pas prendre le risque puis mettre le réseau des Québécois à risque d'aller dans un appel d'offres puis dire : Bien, il y a une nouvelle technologie, on la rentre dedans, puis on ne sait même pas si ça fonctionne. Alors, il y a des étapes à suivre, évidemment, puis on doit avoir cette rigueur-là pour s'assurer de la pérennité puis de la fiabilité du réseau électrique des Québécois.

• (17 h 40) •

Mme Soucy : O.K. Une question. À la page 7, la «répartition des valeurs des acquisitions liées aux services spécialisés en 2015», dites-moi, le... On sait qu'Hydro-Québec fait la location d'avions, puis je me posais la question : On a également «Entretien et exploitation d'avions, 22,7 millions». Pourquoi qu'il y a également des frais d'entretien si on fait la location d'avions?

M. Martel (Éric) : O.K. Écoutez, on a des avions qui nous appartiennent. La grande majorité de nos dépenses au niveau des avions, c'est qu'on a des avions à... turbopropulsés, avec plusieurs passagers à bord, qui nous appartiennent. Alors, on a des Q400 présentement qui volent puis qui prennent nos employés de Montréal pour les amener à Rouyn, ou de Rouyn vers la Baie-James, ou vers la Côte-Nord, ou la Romaine. Alors, on a trois avions qui font cette navette-là tout le temps et, les coûts d'entretien, évidemment on n'est pas une ligne aérienne, on a un contrat pour les opérer.

Mme Soucy : ...je ne savais pas, c'était la question, je ne savais pas qu'il y en avait qui vous appartenaient à vous, vu que je voyais «Location» à côté.

O.K. Depuis l'Accord de commerce et de coopération entre Québec et l'Ontario, qui ont été modifiés, avez-vous observé une baisse dans les compagnies québécoises, mettons, au profit des compagnies ontariennes, ou c'est resté sensiblement la même chose?

M. Laporte (Réel) : Depuis la mise en vigueur de l'entente, le 1er septembre dernier, il n'y a eu aucun contrat qui a été attribué à une firme ontarienne.

Mme Soucy : O.K. Est-ce qu'ils soumissionnent?

M. Laporte (Réel) : ...en Outaouais. C'est un peu le même phénomène qu'on a vu... Excusez. Si je peux enchérir un peu sur la réponse, ma réponse a été un peu courte, là, c'est que, dans les faits, c'est un peu le même phénomène que l'entente qu'il y avait eu entre l'Outaouais... où l'Outaouais devenait une... les Ontariens devenaient comme s'ils faisaient partie de l'Outaouais. Donc, on a vu, dans certains projets très proches de la frontière, des entreprises ou des employés venir travailler là, mais c'est plutôt exceptionnel et assez localisé.

Mme Soucy : O.K. Je fais référence, là, à la page 11, si on part du principe que la façon d'octroyer les contrats la plus transparente et plus complète, c'est l'appel d'offres ouvert, on observe qu'il y a quand même, tu sais, 25 %, ce qui représente, là, bon, environ... pas loin de 180 millions, qui ont été octroyés de façon à laisser beaucoup de place aux gestionnaires. Est-ce qu'il n'y a pas là un danger que ça ne soit pas encadré? Parce que, si on regarde, il y a beaucoup d'appels d'offres... bien, beaucoup de contrats nommés «Achat», «Émission de contrat normalisé» ou «Négociation de gré à gré». Est-ce que les négociations de gré à gré, ça ne laisse pas place à certaines...

Le Président (M. Gaudreault) : En 10 secondes.

M. Martel (Éric) : En 10 secondes.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Martel (Éric) : Le gré à gré est essentiel, O.K., parce que, si on veut éviter que des monopoles se créent... Alors, par exemple, dans les firmes d'ingénierie, on a huit firmes d'ingénierie, on s'assure, parce qu'on a les capacités d'estimation, de garder plusieurs intervenants afin d'éviter, justement, qu'un plus gros absorbe tout le monde puis qu'ensuite de ça on soit pris avec une situation de monopole dans ça. Et c'est extrêmement bien encadré. On a des répertoires de décisions à différents niveaux. Ce n'est jamais décidé par une personne, ce sont des comités qui se créent pour prendre ces décisions-là sur les grés à grés et l'acceptabilité...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci...

M. Martel (Éric) : ...et il y en a qui vont jusqu'à notre niveau.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, et ça met fin au bloc de la deuxième opposition. On retourne du côté du gouvernement, avec le député de Saint-Maurice.

M. Giguère : Merci beaucoup, M. le Président. Bonjour à tous. Bonjour, M. le Président. Je pense que vous vous souvenez de moi, parce que je vous ai parlé beaucoup l'an passé des crédits, là, du LTE à Shawinigan, entre autres, et puis on va en discuter dans deux semaines, enfin, je crois, un petit peu.

Je voulais continuer un petit peu dans la ligne de mon collègue tantôt. Vous le savez... bien, pour nos auditeurs, c'est important de savoir que, dans la région de Shawinigan, il y a beaucoup, beaucoup d'infrastructures. Vous avez quand même beaucoup de barrages. Et puis, depuis quelques années, les citoyens se sentent un petit peu laissés pour compte, parce que, oui, c'est vrai qu'on a des fournisseurs en Mauricie, mais on n'en entend pas parler beaucoup.

La communication, là, sur le terrain... Le simple citoyen, là, je vais dire comme mon collègue tantôt, qui vient dans mon bureau, il me pose des questions des fois : Hydro-Québec, que c'est que ça nous donne ici, à part qu'avoir des barrages puis des infrastructures qui nous amènent quand même des contraintes? Car nous avons une très belle rivière, la rivière Saint-Maurice, puis, côté touristique aussi, on se fait poser la question souvent. Donc, la communication vis-à-vis les citoyens, je pense que ça serait important, et aussi versus les fournisseurs dans les régions. Je sais que, tantôt, vous en avez pris bonne note, mais je veux vous entendre un petit peu sur ça.

M. Martel (Éric) : D'accord. Alors, M. le Président, si vous me permettez, d'abord, je vous soulignerais que, l'an passé, en Mauricie est probablement une des régions où on a dépensé 177 millions de dollars, quand même, ce qui est quand même assez exceptionnel, et je vous dirais que probablement une des régions qui a été les moins touchées... Vous savez, chez Hydro-Québec, on a baissé le nombre... on a réduit le nombre d'employés, partout au Québec, de 15 %, et la région de la Mauricie a été touchée de 5 %. Alors, c'est une des seules régions, avec la Côte-Nord, vraiment, qui a été la plus épargnée.

Alors, c'est clair qu'il y a quand même des efforts à faire. C'est important pour moi qu'on soit présents et qu'on donne plus de visibilité. Les 177 millions de dollars de contrats octroyés par Hydro-Québec dans la région strictement de la Mauricie, c'est quand même significatif. Alors, des fois, je pense qu'on ne se donne pas tout le crédit qui nous reviendrait. Je pense qu'on devrait célébrer plus souvent quand on octroie des contrats dans toutes les régions et de les rendre plus visibles.

Mais on disait tantôt : On a 2,9 milliards de dollars de contrats. Alors, c'est énorme, hein? On fait 50 000 contrats par année, ça fait qu'on pourrait célébrer beaucoup plus, probablement, ce qu'on fait. Mais disons que la machine est en marche. On octroie les contrats, puis des fois ce n'est juste pas su. Alors, probablement qu'on devrait... On aurait intérêt, probablement, à travailler avec nos gens qui sont dans les régions puis de rendre ça plus visible. Parce que je pense qu'on ne prend pas la chance, l'opportunité de dire : Voici la contribution qu'on a. Alors, je peux vous dire que, dans la Mauricie, on a clairement eu 177 millions de dollars de contrats l'an dernier.

M. Giguère : Donc, j'ai abordé aussi un petit peu le côté tourisme parce que c'est important, le tourisme. Donc, on a la Cité de l'énergie, entre autres, qui attire plusieurs milliers de touristes à Shawinigan. Et c'est là qu'on voit des fois les citoyens et les touristes qu'on rencontre par après, le soir, au restaurant ou sur la rue, qui nous posent des questions. Et ils voient la rivière, superbe rivière, puis là ils voient les barrages, puis c'est comme si on avait... certains citoyens ont de la misère à comprendre, à véhiculer le positif d'avoir ces infrastructures-là chez nous. Donc, c'est là que la communication est importante à amener, je crois.

Je vais aborder le sujet... ma collègue l'a abordé un petit peu tantôt, l'entente avec l'Ontario, mais aussi des ententes avec l'Europe. Tantôt, au début, vous avez parlé que 92 % des retombées économiques sont au Québec, donc. Puis vous avez abordé un petit peu le sujet de l'Ontario puis de l'Europe en laissant peut-être sous-entendre qu'il va falloir vivre avec eux. Présentement, il n'y a peut-être pas de soumissionnaire, mais ça va venir.

M. Martel (Éric) : Alors, M. le Président, si vous permettez. Écoutez, c'est pour ça que je l'ai mentionné un peu plus tôt, parce qu'on essaie d'être les plus transparents. Je pense que M. Laporte expliquait que, bon, l'entente ontarienne est en place, est déjà active, et il n'y a pas eu... ça n'a pas causé d'enjeu, là, tu sais, majeur, où est-ce qu'on a eu une série d'entreprises ontariennes qui sont arrivées ici. Honnêtement, ça n'a pas vraiment fait bouger l'aiguille dans notre cas, là, et on en est très heureux, pour l'instant.

L'entente européenne, je pense qu'on est à l'étape... au moment où est-ce qu'on est en train de mieux comprendre, parce qu'elle n'est pas encore en place. Alors, ça va être important de rester vigilants là-dessus dans les prochaines années, parce que, si on doit ouvrir, par exemple, nos appels d'offres... Oui, ça se pourrait. D'ailleurs, en Europe, je vous dirais, ils sont très capables. Quand je regarde sur le plan technique, au niveau des lignes de transport, au niveau de plusieurs choses, il y a beaucoup... Quand on se compare, nous, c'est souvent là qu'on va aller se comparer, tu sais, pour voir l'innovation, les meilleures technologies, et tout ça. Ça fait qu'on connaît, on sait c'est qui, parce que c'est un petit monde, on se connaît tous, mais on sait qu'il y a des endroits en Europe qu'ils sont extrêmement capables puis qui pourraient faire qu'est-ce qu'on fait ici, peut-être pas dans tout, mais dans plusieurs domaines. Alors, il faudra rester vigilant.

M. Giguère : Dernière petite question pour moi. Vous avez un plan d'action qui a plusieurs pages, quand même, là, on a 11, 12 pages. Puis le responsable, M. Mario Albert... Il y a une personne qui est responsable, excepté M. Denis Giguère pour un secteur, là. Donc, j'aimerais, là... Il a beaucoup de responsabilités, ce monsieur-là, pour le plan d'action.

Une voix : Il est là en plus...

M. Giguère : On va espérer qu'il ne tombe pas... J'espère qu'il ne tombera pas en maladie, parce qu'on a un problème.

M. Martel (Éric) : Bien, écoutez, c'est qu'au niveau... Ici, on a mis M. Albert, qui est responsable de tous les approvisionnements chez Hydro-Québec. Alors, évidemment, dans son groupe, il va déléguer les responsabilités. Mais, nous, c'est évidemment Mario sur qui on va compter pour faire l'implantation des nouveaux processus, de toute la transformation qu'on est en train de faire. Mais évidemment il va déléguer dans son équipe, puis on va être là pour le supporter. Merci.

M. Giguère : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Député de Trois-Rivières, deux minutes.

M. Girard : Deux minutes? On va essayer de faire ça rapidement. J'avais encore un paquet de questions. Je veux revenir à mes fameuses PME. J'ai senti tantôt une belle volonté de travailler avec les régions, avec les PME. Mais on a vu dans le rapport de la Vérificatrice générale que les clauses standardisées viennent alourdir, il y a une lourdeur qui peut décourager certains entrepreneurs. Je vous dirais : On fait quoi demain matin, et à partir de quand que mes PME, mes entrepreneurs vont me dire : Aïe! Jean-Denis, c'est plus facile avec Hydro-Québec?

• (17 h 50) •

M. Laporte (Réal) : En fait, j'ai hâte de l'entendre, moi aussi, mais, dans les faits, on a... Dans notre plan d'action, ce qu'on fait actuellement, c'est qu'on est en train de réviser les clauses générales de façon à les amoindrir. Parce que, quand

on a beaucoup de clauses générales, il peut y avoir de plus en plus... puis c'est le sujet que la Vérificatrice générale soulignait, c'est qu'il peut y avoir de plus en... assez de clauses qui ne s'appliquent pas strictement au contrat dans lequel on travaille. Donc, il est clair qu'on veut amoindrir ça et avoir des façons plus véloces.

Là, ça dépend du type de contrat dans lequel vous soumissionnez, parce que, là, alléger, on peut alléger, mais les enjeux qui sont dans certains contrats aussi doivent être adressés à l'intérieur du cadre contractuel. Et ce n'est pas de rendre service à l'entreprise avec laquelle on fait affaire que d'alléger au point où est-ce que ça devient incertain pour eux, comment est-ce qu'il va savoir gérer l'incertitude, et autres.

Donc, il est clair que, quand on travaille avec une organisation comme Hydro-Québec, comme quand on travaille avec certains autres organismes publics, parapublics, il y a une certaine, comment je pourrais dire, intensité administrative à mettre. On n'a pas le choix, là, ça vient avec. L'idée de faire affaire avec un donneur d'ordres public, bien qu'on veuille s'alléger, il va toujours avoir un peu plus de lourdeur que quand qu'on est dans un commerce plus léger, services, même si on essaie de ne pas... d'être le plus léger possible. Donc, on va tendre à alléger, mais ça ne sera jamais complètement léger, là.

M. Girard : Bien, je vous invite à continuer à alléger et le faire le plus rapidement possible. Et il me reste deux, trois secondes, je veux finir sur ça.

Le Président (M. Gaudreault) : 10.

M. Girard : 10 secondes? Oh mon Dieu! C'est plus que j'espérais. Peut-être que je peux vous donner un conseil qui va améliorer la relation avec nos PME : le paiement, le paiement des contrats. Je sais qu'il y a des délais très, très longs. Et pour nos PME, c'est du cash-flow. C'est extrêmement important. Ils sont sur les marges de crédit, souvent, et on attend le paiement d'Hydro-Québec. Oui, c'est un bon payeur, mais des fois les délais sont très longs. Donc, si on peut raccourcir les délais, ça serait également une belle décision à prendre chez Hydro-Québec pour améliorer les relations avec nos PME.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, merci, merci. Alors, le dernier bloc, mais non le moindre, avec le bloc de l'opposition officielle, huit minutes, M. le député de Richelieu.

M. Rochon : Oui. Alors, nous constatons, vous constatez, mesdames et messieurs, qu'il y a de l'appétit pour les contrats donnés par Hydro-Québec dans chacune de nos circonscriptions, chacun prenant soin de vanter les mérites de la sienne. Alors, je ne ferai pas exception en vous parlant de la grappe exceptionnelle de grandes, de moyennes et de plus petites entreprises dans Richelieu — M. Laporte les connaît bien — spécialisées, là, dans le domaine de l'hydroélectricité.

J'avais une question pendante, M. le Président, sur l'évolution des effectifs chez Hydro-Québec. M. Martel, vous avez ouvert un peu là-dessus tantôt, sans toutefois, je crois, donner de chiffres précis. Est-ce que vous les auriez? Et sauriez-vous me dire en quoi cette évolution des effectifs, je ne sais pas, moi, depuis cinq ans, est influencée par le recours à la sous-traitance? Est-ce qu'il est, ce recours à la sous-traitance, plus important, de plus en plus important ou... Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Martel (Éric) : D'accord. Merci d'offrir... Alors, si je vous donne des chiffres précis sur la population d'Hydro-Québec, si on remonte à 2010, j'ai les chiffres devant moi jusqu'à 2010, M. le député, alors on était 23 000 employés chez Hydro-Québec. On a même eu des moments avant ça, là, je ne me souviens pas des années, où on a été 26 000. Alors, aujourd'hui, on opère avec 19 552. Ça, c'était le chiffre au 31 décembre 2016.

Alors, on est en bas de 20 000. C'est la première fois qu'Hydro-Québec est sous la barre des 20 000 employés depuis très longtemps. Il faut remonter à 1986. Alors, il y a 30 ans, dans un contexte où on avait quand même un parc beaucoup moindre que ce qu'on a aujourd'hui, moins d'actifs, moins, évidemment, de clients, hein? On avait 2 millions point quelques clients. Aujourd'hui, on en a 4,2 millions. 2,8, excusez, à l'époque, en 1986. Alors, il y a beaucoup de choses qui ont changé.

Ce qui est important pour nous, c'est qu'on a fait des gains d'efficacité aussi. Bon, oui, il y a... Les proportions entre ce qu'on fait à l'interne et à l'externe sont restées les mêmes dans les dernières années. Je n'ai pas regardé jusqu'à 1986, mais, si on regarde dans les dernières années, en termes de proportions, on a toujours eu une quantité de travail qui se faisait par des contracteurs. On parle d'élitage, on parle de d'autres aspects. Alors, ça, c'est demeuré à peu près similaire. Et puis on a quand même maintenu une population importante, on a été conscients du phénomène des régions, et tout ça, pour s'assurer qu'on volontarisait ça... on gérait ça de la bonne façon.

Alors, aujourd'hui, oui, on a moins d'employés. La raison pour laquelle on a fait ça, c'est que, écoutez, on a un contexte aussi chez Hydro-Québec, hein? Depuis 2007, et ça, Hydro-Québec n'avait jamais vécu ça avant, nous n'avons eu aucune croissance en termes de nos ventes, O.K., en termes de qu'est-ce qu'on vend en termes de quantité d'énergie. Alors, vous savez qu'une compagnie qui a une ligne de revenus qui est fixe pendant 10 ans, ça devient problématique en termes de livrer les profits. Et aussi les tarifs qu'on veut préserver, qui sont très compétitifs puis qui sont les meilleurs tarifs en Amérique du Nord, il faut préserver ça aussi.

Alors, on jongle avec toutes ces balles-là. Et on a dû travailler sur nos coûts. Et je pense qu'on l'a admis, chez Hydro-Québec, on avait des endroits où est-ce qu'on avait de la productivité à prendre, alors c'est pour ça qu'on a une population qui est passée de 26 000 à 23 000 en 2010, et qui aujourd'hui est en bas de la barre de 20 000 pour la première fois de 30 ans. Alors, c'est un contexte global qu'on gère. Ce qu'on s'assure, c'est qu'on a respecté, on garde la proportion interne-externe. Là, je ne vous dis pas que c'est une science parfaite à point pour cent, mais c'est dans les ordres de grandeur

toujours comparables. Et on a réduit évidemment notre population globale, question de protéger nos tarifs, question de protéger nos profits. Et on avait des gains d'efficacité à aller chercher dans un contexte où il n'y avait pas de croissance en termes des revenus.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député.

M. Rochon : Oui, M. le Président. Bon, je comprends que vous ne puissiez avoir, là, tous, tous les chiffres fins, là, sous les yeux cet après-midi. Puis-je m'avancer et vous demander si la société d'État pourrait produire à la commission, ou encore en vue des crédits que nous étudierons, là, dans quelques jours, des chiffres relatifs... les effectifs, vous nous les avez pas mal présentés, mais enfin leur évolution au cours des cinq dernières années, et les dépenses en sous-traitance et leur évolution pour la même période? Ce serait intéressant. Comme je trouverais de l'intérêt... comme je trouverais de l'intérêt à avoir un portrait des contrats octroyés par Hydro-Québec par MRC ou, si c'est trop complexe, sinon par régions administratives. Et j'accroche une question à ces demandes de documents : Le nombre de fournisseurs d'Hydro-Québec, est-ce qu'il est en croissance ou en décroissance? Qu'observe-t-on de ce côté-là?

M. Martel (Éric) : Alors, je vais revenir sur quelques points, M. le Président, si vous le permettez.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Martel (Éric) : Alors, dans un premier temps, ça nous fera plaisir — on sera ici, aux crédits, dans quelques semaines — de vous produire le document, là, qui fait part de la proportion de l'interne et de l'externe. Alors, ça, c'est possible. Aussi, je l'ai même devant moi, là, je me doutais un peu que chaque député voudrait savoir combien on a dépensé dans chaque région. Mais on pourra rendre le document disponible au moment... quand on sera aux crédits, peut-être. Alors, c'est une possibilité.

Et puis votre dernière question, c'était sur?

M. Rochon : La croissance ou la décroissance du nombre de fournisseurs.

M. Martel (Éric) : La croissance, exactement. Je n'ai pas les chiffres avec moi. Je ne sais pas si M. Laporte les a.

M. Laporte (Réal) : Je ne les ai pas.

(Consultation)

M. Martel (Éric) : O.K. Alors, on pourra revenir. On a 8 600 fournisseurs actifs chez Hydro-Québec. Je ne peux pas vous dire si on est en croissance ou en décroissance. Je sais qu'on travaille sur ce dossier-là, mais je ne serais pas capable de vous le comparer avec les années passées. Je n'ai pas les chiffres disponibles avec moi.

Le Président (M. Gaudreault) : Mais, le document dont vous parlez, sur la répartition des investissements en région, on apprécierait que vous puissiez le déposer à la commission.

M. Martel (Éric) : Certainement. Avec plaisir. Oui, je peux faire ça.

Document déposé

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, voilà, c'est fait. M. le député de Richelieu.

M. Rochon : Oui, merci, M. le Président. L'application, je reviens au rapport de la Vérificatrice, des clauses relatives à la conformité des soumissions, ça a peut-être été abordé tantôt rapidement, elle nous en dit qu'elle n'est pas claire. Notamment, il y a la référence, là, à ce qui constitue un vice mineur, hein, parce qu'Hydro prévoit qu'il peut... ou qu'elle peut passer outre à tout vice mineur dans une soumission. Or, «vice mineur» n'est pas défini. Dans votre plan d'action, vous affirmez que vous allez réviser le cahier des renseignements et instructions aux intéressés à soumissionner pour des contrats de travaux et de services spécialisés et élaborer un guide d'interprétation de celles-ci. Alors, comment, comment la révision de ce cahier permettra-t-elle, là, d'éliminer cette lacune-là?

Le Président (M. Gaudreault) : En 20 secondes.

• (18 heures) •

M. Laporte (Réal) : O.K. La notion de «vice mineur» est importante, est importante dans le sens où est-ce qu'on ne veut pas éliminer des fournisseurs puis diminuer la base de fournisseurs qui soumissionnent ou pénaliser un fournisseur pour un vice qui n'influence pas le choix de l'entreprise. Donc, c'est ça, l'idée du vice mineur. C'est reconnu par la jurisprudence, les tribunaux, etc.

Donc, il y a deux raisons pour lesquelles on annule un contrat au moment où est-ce qu'on le reçoit, c'est : tu arrives en retard ou tu n'as pas ton RENA, ou bien un autre... donc Registre des entreprises non admissibles, ou une autre qualification de ce genre-là. Les autres choses, c'est souvent, mettons, la liste des sous-traitants.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci...

M. Laporte (Réal) : Mais le défaut qu'on a, c'est qu'on la demande. Ça fait qu'on va arrêter de la demander, si on ne l'utilise pas, ou on va dire : On peut avoir une demande partielle, parce que souvent les fournisseurs ne peuvent pas la donner au moment où ils soumissionnent parce qu'ils ne les connaissent pas tous.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, c'est ce qui met fin à cette audition, qui a été un peu écourtée à la fois au début, parce qu'on a commencé plus tard, et dans le milieu, à cause du vote. Comme il est de tradition, M. Martel, je vous permets de nous communiquer peut-être quelques mots de conclusion, si vous le souhaitez, là, en quelques minutes.

M. Martel (Éric) : Je vais y aller très brièvement. Alors, d'abord, je vous remercie. J'espère qu'on aura su répondre à toutes vos questions. Et, s'il y a des choses dont on a peut-être quelques suivis à faire, on va s'occuper de vous assurer... de vous procurer les documents.

Alors, nous, notre intention aujourd'hui, c'était d'être hypertransparentes. Je pense qu'on a eu une bonne collaboration avec la Vérificatrice générale et son équipe. On vous remercie. Je pense qu'on adhère à leurs recommandations. On va s'assurer que les recommandations sont solides chez nous puis qu'ils sont mis en place avec tout le reste de la transformation qu'on fait. Alors, le rapport a été le bienvenu, et puis vous pouvez compter sur nous pour le mettre en place, s'assurer qu'on améliore nos pratiques et qu'on continue dans cette veine-là.

Alors, je vous remercie de votre participation puis des questions que vous nous avez posées aujourd'hui. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, c'est à mon tour, au nom de la commission, de vous remercier, de remercier la participation d'Hydro-Québec, de votre collaboration. Je sais que vous aviez un horaire compliqué, Mme la Vérificatrice générale aussi, qui doit sauter dans un avion bientôt, qui a fait l'aller-retour. Alors, merci beaucoup de votre présence. C'est une première pour la Commission de l'administration publique de recevoir les hauts dirigeants d'Hydro-Québec, et on y tenait particulièrement, alors un gros merci.

En ce qui concerne les membres de la commission, bien là, on suspend nos travaux pour quelques minutes, et je vous invite... D'ailleurs, on est une commission itinérante aujourd'hui, alors on change de côté de corridor, dans le local RC.161, pour faire nos séances de travail, s'il vous plaît. Alors, merci.

(Fin de la séance à 18 h 2)