



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-CINQUIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente de l'économie et du travail

**Étude de la proposition tarifaire d'Hydro-Québec
pour l'année 1996, des engagements de performance
ainsi que de rapports particuliers (1)**

Le mardi 27 février 1996 — N° 44

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

- 115 \$ débats de la Chambre — 10 \$ Index
- 325 \$ débats des commissions parlementaires
- 165 \$ commission de l'aménagement et des équipements
- 75 \$ commission du budget et de l'administration
- 70 \$ commission des institutions
- 65 \$ commission des affaires sociales
- 60 \$ commission de l'économie et du travail
- 40 \$ commission de l'éducation
- 35 \$ commission de la culture
- 20 \$ commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation
- 5 \$ commission de l'Assemblée nationale

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
Distribution des documents parlementaires
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Qc)
G1R 5P3

téléphone: 418-643-2754
télécopieur: 418-528-0381

Société canadienne des postes — Envoi de publications canadiennes
Numéro de convention: 0592269

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'économie et du travail

Le mardi 27 février 1996

Table des matières

Organisation des travaux	1
Remarques préliminaires	
M. Guy Chevrette	1
M. Daniel Johnson	5
Rapport général de suivi de l'«Engagement de performance 1993-1995»	
Présentation d'Hydro-Québec	8
Discussion générale	11
Engagement de performance transitoire 1996	
Présentation d'Hydro-Québec	26
Discussion générale	30
Rapport particulier sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulicité	
Présentation d'Hydro-Québec	53
Discussion générale	55
Rapport particulier sur la recherche et développement et sur la diversification	
Présentation d'Hydro-Québec	67
Discussion générale	70

Autres intervenants

M. Gérald Tremblay, président

M. Normand Cherry
M. Jacques Léonard
M. André Pelletier
M. Christos Sirros
M. Michel Bourdon
M. Jacques Baril
M. Michel Côté
M. Michel Létourneau
Mme Cécile Vermette
M. Bernard Brodeur

- * M. Yvon Martineau, Hydro-Québec
- * M. Jean-Marie Gonthier, idem
- * M. Benoit Michel, idem
- * M. Jacques Régis, idem
- * M. Jean-Pierre Léveillé, idem
- * M. Philippe Biron, idem
- * M. André Delisle, idem
- * Mme Marie-José Nadeau, idem
- * M. Yves Filion, idem
- * M. Michel Grignon, idem
- * M. Louis Masson, idem
- * M. François Painchaud, idem
- * M. Robert Proulx, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 27 février 1996

**Étude de la proposition tarifaire d'Hydro-Québec pour l'année 1996,
des engagements de performance ainsi que de rapports particuliers**

(Dix heures onze minutes)

Le Président (M. Tremblay): Alors, je déclare la séance de la commission de l'économie et du travail ouverte. J'aimerais rappeler brièvement le mandat de la commission: étudier la proposition tarifaire d'Hydro-Québec pour 1996, le rapport général de suivi au 31 décembre 1995 de l'«Engagement de performance 1993-1995» et de l'engagement de performance transitoire 1996, ainsi que les rapports particuliers sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulité et sur la recherche et développement et la diversification, et, à cette fin, entendre les membres du conseil de direction d'Hydro-Québec, le tout selon un ordre de l'Assemblée du 14 décembre 1995.

Je demanderais à la secrétaire d'annoncer les remplacements.

La Secrétaire: Oui, M. le Président. Mme Barbeau (Vanier) remplace Mme Leduc (Mille-Îles); M. Cherry (Saint-Laurent) remplace Mme Dionne (Kamouraska-Témiscouata); M. Sirros (Laurier-Dorion) remplace Mme Gagnon-Tremblay (Saint-François); M. Johnson (Vaudreuil) remplace M. Gobé (LaFontaine) et M. Brodeur (Shefford) remplace M. Lafrenière (Gatineau).

Organisation des travaux

Le Président (M. Tremblay): Alors, j'aimerais rappeler aux membres de la commission l'ordre du jour. Dans un premier temps, nous allons procéder à des remarques préliminaires: 15 minutes allouées au ministre d'État des Ressources naturelles, ainsi que 15 minutes allouées au porte-parole de l'opposition officielle, qui sera le chef de l'opposition officielle.

Par la suite, nous allons procéder au rapport général de suivi au 31 décembre 1995 de l'engagement de performance 1993-1995. Alors, la direction d'Hydro-Québec aura 30 minutes pour présenter ce rapport et, par la suite, les membres de la commission auront une période de questions de 1 h 30 min.

Nous allons par la suite procéder à l'engagement de performance transitoire 1996. Alors, la direction d'Hydro-Québec aura 30 minutes et, par la suite, les membres de la commission auront une heure pour poser des questions.

Nous allons procéder également au rapport particulier sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulité. Alors, les membres de la direction d'Hydro-Québec auront 30 minutes pour leur présentation et les membres de la commission

auront une période de deux heures pour poser des questions.

Et, finalement, nous aurons le rapport particulier sur la recherche et développement et sur la diversification. La direction d'Hydro-Québec aura 30 minutes pour la présentation et, par la suite, la période de questions d'une heure trente minutes allouée aux membres de la commission.

Alors, je céderais la parole au ministre d'État des Ressources naturelles, pour une période de 15 minutes, pour ses remarques préliminaires.

Remarques préliminaires

M. Guy Chevette

M. Chevette: Merci, M. le Président. M. le chef de l'opposition, chers collègues de l'Assemblée nationale, Messieurs d'Hydro, mesdames, messieurs, je dois vous dire que c'est avec beaucoup de plaisir que je participe à nouveau, mais de l'autre côté de la table cette fois-ci, aux travaux de cette commission parlementaire dont je fus membre pendant trois ans. Je suis donc extrêmement heureux des responsabilités que m'a confiées le premier ministre le 29 janvier dernier. Je suis convaincu que le jumelage du ministère des Ressources naturelles avec le Développement des régions et les Affaires autochtones constitue un arrimage avantageux.

Les ressources naturelles sont importantes pour l'économie du Québec tant par les investissements qu'elles génèrent que par l'activité économique qu'elles créent. Tous le reconnaissent d'ailleurs. Tous reconnaissent aussi que le développement économique du Québec nous oblige à faire les bons choix dans la mise en valeur de nos ressources si l'on veut qu'elles profitent à l'ensemble des Québécoises et des Québécois. Et Hydro-Québec, bien, dans tout cela, Hydro-Québec, notre plus grande société d'État qui a pour mission de développer l'une des plus grandes richesses naturelles du Québec au profit de tous les citoyens du Québec, a un rôle primordial dans le développement économique.

Comment se comporte-t-elle dans tout cela? Fait-elle les bons choix? Sa gestion est-elle rigoureuse? Contribue-t-elle suffisamment au développement économique des régions du Québec? Un premier constat, pour le moins, s'impose. Hydro-Québec est le navire amiral de notre économie et les Québécois en sont fiers. Les sondages l'indiquent d'ailleurs clairement, puisque le taux actuel de satisfaction à son égard est de 95%.

Nous, en politique, nous savons cependant très bien à quel point les taux de satisfaction sont souvent

éphémères. Permettez-moi donc de vous rappeler que, lorsque Hydro-Québec a dû se résoudre à une décision impopulaire en 1990, c'est-à-dire une hausse de tarifs supérieure à l'inflation, le taux de satisfaction avait atteint son plus bas niveau historique, 62 %. Et je prends cette statistique à la page 12 de l'engagement 1992-1995 d'Hydro-Québec. En page 16 du même document, eh bien, concernant la satisfaction de la clientèle sur le prix d'électricité, l'évaluation étant sur une échelle de 1 à 10, les résultats sont les suivants: en 1992, le niveau de satisfaction était de 5; en 1993, de 5,5; en 1994, de 5,9; et, en 1995, de 6,5.

Hydro-Québec interprète elle-même, d'ailleurs, ces résultats, et je la cite: À moins de 7, il s'agit d'une situation inquiétante à laquelle on doit donner priorité. Que devons-nous penser? Comment devons-nous réagir?

Dans cette optique, n'est-il pas normal de s'inquiéter du fait que l'on veuille hausser, à compter du 1er avril prochain, les tarifs des différentes catégories domestiques? De 1,9 % à 3,7 %, il y aura 1 040 000 clients; de 3,8 % à 4,7 %, ça touchera 750 000 clients; de 4,8 % à 5,7 %, ça touchera 900 000 clients; et, de 5,8 % à 8,4 %, ça touchera 90 000 clients. Voilà le portrait exact et détaillé de l'augmentation de 4,7 % demandée aux clients du secteur domestique.

Mesdames, messieurs d'Hydro-Québec, il existe un revers de médaille à votre cote d'amour exceptionnelle de 1995, et vous le savez, il y a une contrepartie qui laisse les Québécois songeurs. Ils sont les actionnaires et, en tant qu'actionnaires, ils demandent l'assainissement des finances d'Hydro-Québec et de ses modes de gestion, parce que, en bout de ligne, il faut qu'Hydro-Québec retrouve dans les plus brefs délais un rendement équivalent aux entreprises comparables.

Le gouvernement du Québec, lui, s'est donné comme objectif d'assainir ses finances. Or, tous le connaissent, la santé financière d'Hydro-Québec est intimement liée à celle du gouvernement au sens où elle a des répercussions sur elle. À preuve, lorsqu'une année Hydro-Québec prévoit des bénéfices de 700 000 000 \$ et que son bilan n'affiche finalement que 400 000 000 \$, le déficit du Québec augmente de 300 000 000 \$, puisque les bénéfices de l'entreprise sont comptabilisés dans les revenus du gouvernement.

Les tarifs d'hydroélectricité sont considérés par un très grand nombre de gens comme des taxes déguisées. Par contre, ces mêmes citoyens n'ont pas le même réflexe face aux tarifs de Bell, de Gaz Métropolitain ou de Vidéotron, qui sont également des entreprises de services publics. Vous me direz qu'il n'y a aucune raison valable pour que l'on refuse à Hydro-Québec une rentabilité que l'on pourrait juger tout à fait légitime dans le cas d'une autre entreprise de services publics sous prétexte qu'Hydro-Québec est une société d'État. En même temps, je crois qu'il est important de se rendre compte que le citoyen est inquiet quand il prend connaissance des demandes de hausse tarifaire de la société d'État. Avant d'accepter d'emblée cette demande, nous, parlementaires, avons la responsabilité de vérifier si

Hydro-Québec a fait tous les efforts de compressions nécessaires. Nous avons le devoir de nous y attarder sérieusement, et c'est ce que nous ferons pendant deux jours.

D'entrée de jeu, je dirai à Hydro-Québec que les parlementaires ont l'habitude de se faire dire à chaque année que notre société d'État va très bien, qu'elle a fait tous les efforts nécessaires pour réduire ses coûts d'exploitation de x %, qu'elle a réduit ses effectifs, qu'elle gère rigoureusement, etc. Lorsqu'il y a des problèmes, la haute direction a l'habitude de pointer du doigt l'augmentation des taxes municipales, les frais de garantie, le taux de change, l'inflation, la faible hydraulité, la chute des ventes, la taxe sur le capital, les contrats à partage de risques, et j'en passe. Soit. Mais, nous, les parlementaires, nous avons une obligation envers les Québécoises et les Québécois: trouver des solutions aux divers problèmes existants et comprendre certains faits troublants entourant la gestion d'Hydro-Québec.

• (10 h 20) •

Par exemple, comment expliquer qu'en 1995 le taux de rendement sur l'avoir propre a continué de chuter, pour atteindre un niveau aussi bas que 3,3 %, alors qu'Hydro-Québec n'a pas eu à acheter d'électricité, que les taux d'intérêt ont été relativement bons, que le prix de l'aluminium a grimpé à 0,88 \$ la livre, ce qui, normalement, devrait être bon pour les finances d'Hydro-Québec? En effet, chaque fois que le prix de l'aluminium a monté d'une cenne, les pertes d'Hydro dans ce secteur d'activité ont diminué de 5 000 000 \$. On sait que le prix de l'aluminium est monté jusqu'à 0,88 \$; même, on me dit qu'il a chuté dernièrement. Il serait facile pour vous, messieurs dames d'Hydro-Québec, de justifier, avec toutes les données à l'appui, un tel rendement.

Hydro-Québec est une société comptant 24 000 employés, tandis que nos ressources disponibles au ministère du secteur de l'énergie sont constituées d'au plus 30 personnes. À mon cabinet, il n'y a qu'un seul attaché politique pour ce secteur. En toute humilité, nous n'avons pas la prétention de pouvoir vous contre-expertiser.

Je n'ai pas besoin, cependant, d'insister sur le fait que le gouvernement du Québec a entrepris de redresser ses finances publiques avec rigueur, discipline et conviction. Dans le public, comme dans le parapublic en général d'ailleurs, il se fait des efforts plus qu'importants et les effets se font déjà sentir. Hydro-Québec ne diffère pas de l'ensemble du gouvernement. Elle doit faire la démonstration qu'elle fait les efforts de redressement nécessaires pour assurer sa bonne santé financière. Aujourd'hui, je veux me faire le porte-parole du citoyen, qui est inquiet et même sceptique. En effet, la demande de hausse tarifaire formulée par la haute direction de l'entreprise d'État arrive à un bien mauvais moment. Au cours des 13 prochaines heures, je suis convaincu que les membres de la commission désireront poser à Hydro-Québec un certain nombre de questions sur des aspects étonnants — c'est le moins qu'on puisse

dire d'ailleurs — relativement à ses dépenses, à ses revenus et à son taux de rendement. C'est donc pour cette raison que j'ai l'intention de questionner sans détour, sans ménagement, les hauts dirigeants de notre société d'État.

Quant aux dépenses, eh bien, le citoyen se pose de sérieuses questions en ce qui a trait aux dépenses d'Hydro-Québec. On m'en parle à tous les jours. Il a de la misère, ce citoyen, à accepter que le montant de sa facture d'électricité augmente lorsqu'il apprend, via les médias, ou constate que la haute direction d'Hydro-Québec est composée de dizaines de vice-présidents. Vous avez dit d'ailleurs devant le caucus: 34 contractuels, si je ne m'abuse. Quand ce même citoyen sait, par exemple, qu'il y a souvent sept et huit paliers hiérarchiques entre un employé directement en contact avec le consommateur et un grand patron, pas étonnant, à ce moment-là, que la communication ne soit pas toujours facile. On constate que les ratios d'encadrement sont assez élevés: un par 10 employés. Avez-vous expliqué, alors que, dans le privé, il y en a un pour 14, 1-15?

Quand le citoyen constate également que des contrats sont octroyés sans soumissions publiques; quand il constate que, malgré une réduction notable du personnel, il reste un très grand nombre d'employés, de 24 852 en 1995; quand il voit qu'Hydro-Québec a construit des résidences luxueuses dans certaines régions, que certaines chambres ont coûté plus de 200 000 \$ chacune et, minute, papillon! on ne s'en sert... qu'un individu, même s'il y a 8-6, le fameux horaire 8-6... la chambre reste vide; quand il constate également des dépassements de coûts faramineux dans certains contrats; quand Hydro-Québec offre certains cours de formation à pertinence douteuse, et on en reparlera; que certains programmes d'efficacité énergétique sont mal conçus et abandonnés en cours de route; qu'Hydro-Québec offre certaines primes de séparation très et trop généreuses; qu'Hydro-Québec fait des prêts de services pouvant coûter jusqu'à 250 000 \$; qu'Hydro-Québec organise des partys d'adieux à plus de 140 000 \$; avec une telle liste, on comprend que le citoyen puisse être méfiant envers sa société d'État dont il se dit, par ailleurs, toujours fier.

Quant aux revenus, eh bien, le citoyen, qui a de la misère à accepter que le montant de sa facture d'électricité augmente, se pose aussi des questions sur les revenus d'Hydro-Québec. Est-ce que les contrats à partage de risques sont classés parmi les revenus ou parmi les dépenses? Je ne suis pas sûr, moi-même, qu'Hydro-Québec le sache véritablement. Est-ce qu'Hydro-Québec montre assez d'agressivité à promouvoir ses ventes, à capturer de nouveaux marchés, à attirer les industries grâce à ses tarifs concurrentiels? Est-ce que les méthodes d'allocation des coûts entre les catégories de consommateurs sont bien réparties? J'admetts cependant que cette question pose le problème de l'interfinancement, qui est un problème très complexe.

Le taux de rendement. Le citoyen à qui Hydro-Québec désire imposer une hausse de ses tarifs se pose

donc des questions sur les revenus et les dépenses, mais également sur le taux de rendement obtenu l'an dernier par la société d'État. Comment expliquer que le taux de rendement ait été de 3,3 % en 1995, alors qu'Hydro-Québec avait promis 6,4 % dans ses engagements de performance? Comment expliquer que le taux de rendement soit passé de 8,4 % en 1991 à 3,3 % en 1995, pendant que la moyenne des augmentations de tarifs a été supérieure à l'augmentation du taux d'inflation pour la même période? Une conclusion s'impose.

Depuis quelques années, Hydro-Québec atteint rarement les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés. Cela constitue un grave problème. Comment se fait-il aussi que la haute direction d'Hydro-Québec se contente de 3,3 % alors que d'autres sociétés comparables obtiennent des taux de rendement de 10 % à 12 %? Il ne faut pas oublier, quand Hydro-Québec obtient un taux de rendement aussi faible que 3,3 %, elle paie des intérêts sur ses dettes à un taux de 9 %. Qui oserait placer de l'argent dans une institution offrant un taux de rendement aussi bas?

Dans une telle situation, l'actionnaire doit réagir. Il a une responsabilité fondamentale. Il se doit d'exiger qu'Hydro-Québec remplisse son mandat avec une rigueur administrative exemplaire. Il est plus que temps que le gouvernement, les Québécois et les Québécoises également obtiennent un meilleur rendement sur leur avoir. Ce que le gouvernement attend d'Hydro-Québec est donc clair. Hydro-Québec doit retrouver rapidement un taux de rendement qui correspond aux attentes des Québécois et des Québécoises. Hydro-Québec doit dégraisser sa machine. La haute direction ne doit pas chercher à réaliser ses objectifs financiers en ne comptant que sur des hausses tarifaires et des coupures de postes de petits salariés ou à statut précaire. Hydro-Québec doit contribuer au développement économique des régions. Rationaliser ne signifie pas pour autant centraliser ses activités. Hydro-Québec doit gérer l'argent des Québécois et des Québécoises comme un avoir collectif et non pas comme de l'argent qui appartient à personne. Hydro-Québec doit faire preuve de transparence. S'il est vrai que le gouvernement ne lui a pas toujours facilité la tâche, elle doit arrêter de présenter des bilans justificatifs cachant souvent des résultats trop maigres.

Contrairement aux dernières années, nous devons désormais composer avec le contexte difficile des finances publiques en tenant compte de l'action et des objectifs du gouvernement. Au cours des prochains mois, le gouvernement va concentrer son action sur trois dossiers prioritaires: la relance de l'emploi et l'assainissement des finances publiques, la réforme de l'éducation et l'effort culturel, la maîtrise par les régions des leviers importants de décision et la reconnaissance du rôle déterminant de Montréal dans la vie économique québécoise.

Le travail que nous entreprenons aujourd'hui en commission parlementaire est particulièrement inspiré par la première de ces priorités, c'est-à-dire la relance

de l'emploi et l'assainissement des finances publiques. Les questions que j'ai l'intention de poser aux responsables d'Hydro-Québec toucheront principalement ces deux thèmes. C'est dans ce cadre plus général que nous examinerons les différents rapports déposés par Hydro-Québec.

M. le Président, étant donné que vous me signalez, je pourrais dépasser de une ou deux minutes, et je serai condescendant pour l'autre côté lorsque arrivera le temps.

Une voix: ...compréhensif.

Le Président (M. Tremblay): On demande consentement.

M. Cherry: Compréhensif, oui.

M. Chevette: Condescendant. Les deux.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Chevette: Compréhensif et condescendant.

Le suivi de l'engagement de performance 1995... donc, au 31 décembre 1995, celui-ci nous permettra de mesurer attentivement l'écart entre les objectifs et le résultat. L'engagement de performance 1996, c'est là qu'on définira les cibles à atteindre pour la prochaine année. Et la proposition tarifaire par la suite. Et il y aura également deux rapports particuliers, un rapport sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulicité, pour comprendre les défis qui confrontent Hydro-Québec en matière de puissance et d'énergie électriques au cours des prochaines années. Il y aura enfin un rapport sur la recherche et le développement et la diversification, ce qui sera une première pour cette commission parlementaire, de mieux saisir les enjeux de ces activités.

J'aimerais insister sur le fait que le travail de cette commission doit s'inscrire directement dans le sens de la démarche gouvernementale et poser les jalons pour la première conférence socioéconomique qui se tiendra dans quelques semaines. Dans cette optique, il m'apparaît important de créer des consensus, notamment sur le rôle que notre société d'État est appelée à jouer en cette fin de siècle.

• (10 h 30) •

Certains reprochent au gouvernement de demander à Hydro-Québec d'appuyer sa politique de développement économique, de servir, en quelque sorte, d'outil de développement. Au contraire, il serait, à mon avis, nocif que les actions d'Hydro-Québec ne soient pas orientées dans le même sens des intérêts collectifs des Québécois et des Québécoises. Et cette préoccupation légitime est nécessairement compatible avec une rationalisation de sa gestion, avec une plus grande efficacité, avec une grande transparence, avec un souci encore plus grand de service à la clientèle, bref, avec un plus grand respect des Québécois et des Québécoises.

Je crois important que les Québécois et les Québécoises puissent assister aux travaux de cette commission grâce à la télédiffusion des débats. Je trouve heureux que nos échanges sur le rôle et la gestion d'Hydro-Québec se fassent à ce moment-ci. Les gens posent les bonnes questions, ils font des suggestions; il faut s'y arrêter et ne pas les rejeter du revers de la main. Mon rôle dans cette commission, comme celui de mes collègues du gouvernement, sera d'être le porteur de ces préoccupations légitimes. C'est le sens du débat public sur l'énergie, c'est le sens de la présente commission parlementaire.

Je sais que les Québécois et les Québécoises se demandent s'il ne faudrait pas confier la gestion des tarifs à une régie de l'énergie qui pourrait analyser méticuleusement tous les aspects souvent techniques de la production, du transport et de la distribution d'électricité. Il faut donc y réfléchir, et je vous assure que la prochaine politique énergétique du gouvernement du Québec n'évitera pas le sujet.

Je suis conscient que les Québécois et les Québécoises attendent aussi avec intérêt la nouvelle politique énergétique qui découlera du débat public sur l'énergie tenu l'an dernier. J'aurai sous peu l'occasion de le rappeler, d'ailleurs. Je compte beaucoup sur le rapport que me déposera prochainement M. Alban D'Amours et son équipe.

En conclusion, j'aimerais vous exprimer ma conviction qu'Hydro-Québec est l'un des leviers les plus importants du développement économique québécois. Elle peut cependant faire davantage, particulièrement pour soutenir le développement des régions. Hydro-Québec doit consacrer des sommes importantes à l'entretien et à l'amélioration des équipements en région. Il suffit qu'elle soit davantage consciente des conséquences et de l'implication de ses actions sur l'économie régionale. Ce n'est pas demander la lune.

Aujourd'hui et pour les prochains mois, j'ai l'intention d'exiger qu'Hydro-Québec fasse un effort sans précédent de redressement de ses finances et procède à un dégraissage de sa machine. Je suis prêt à collaborer à identifier des pistes et des avenues en ce sens.

Pour oser, tel que nous le proposait le premier ministre Bouchard le 29 janvier, il ne faut pas avoir peur de sortir des sentiers battus. Pourquoi ne pas songer à regrouper des directions de services ou, tout simplement, à en abolir certaines structures? Le temps n'est-il pas venu de penser à abolir ou à modifier des structures au lieu de chercher à en créer? N'est-il pas possible de trouver des moyens de faire payer équitablement les différents types de clientèles, permettant ainsi d'éviter les hausses tarifaires aux moins bien nantis? N'est-il pas possible d'élaborer des projets d'efficacité énergétique mieux adaptés à notre climat, qui viendraient répondre aux besoins des clientèles plus démunies? Sur ces différents points, j'aurai des suggestions.

Hydro-Québec doit poser des gestes courageux si elle veut recouvrer sa santé financière et retrouver la

pleine confiance des Québécois et des Québécoises. Hydro-Québec se grandira aux yeux de ses clientèles, non seulement parce qu'elle paiera des redevances à ses actionnaires, financées par une simple augmentation des tarifs ou par des coupures de postes de petits salariés, mais plutôt parce qu'elle aura pratiqué une gestion rigoureuse, comparable à celle des entreprises de même catégorie.

Comme tous les Québécois et les Québécoises, je souhaite qu'Hydro-Québec retrouve et nous fasse retrouver le goût de la fierté. Je souhaite également que nous puissions redevenir aussi fiers d'Hydro-Québec et confiants dans sa contribution à la vie économique québécoise que nous l'avons été par le passé. Nous avons entre les mains un levier économique d'une telle importance pour le développement du Québec et ses régions que nous ne pouvons négliger aucun effort en ce sens. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Tremblay): Alors, je reconnais maintenant le chef de l'opposition officielle.

M. Daniel Johnson

M. Johnson: Oui. Merci, M. le Président. M. le ministre, MM. les ministres, M. le président du Conseil du trésor, chers collègues, M. Martineau et vos collègues, nous croyons, de ce côté, que le gouvernement ne devrait pas accorder une hausse de tarif pour le secteur résidentiel cette année. L'objectif 0 % paraît, à notre groupe parlementaire, l'objectif que vous devez respecter. Et je vais vous dire pourquoi. Et je vais probablement suivre ce que le ministre vient de dire, c'est que les Québécois ont toujours éprouvé une fierté sans bornes, et avec raison, pour Hydro-Québec.

Si je peux être un peu personnel, moi, je suis né en même temps que la nationalisation de l'électricité, en 1944. J'ai été fier toute ma vie d'Hydro-Québec, par définition. J'ai été fier, comme les Québécois, qui, lorsqu'ils prennent conscience et connaissance de la mission d'Hydro-Québec, peuvent être tentés — c'est notre cas, comme législateurs — de retourner vers les textes juridiques. On regarde la loi d'Hydro-Québec et on se demande ce qu'Hydro-Québec est censée faire. C'est toujours un peu sec; ça n'a pas beaucoup d'âme, un projet de loi ou une loi. La loi d'Hydro-Québec n'échappe pas à ça. Ça indique que, par exemple, pour sa tarification, Hydro-Québec doit demander — c'est aux articles 22 à 24 de votre loi — des tarifs qui lui permettent de payer tous ses frais d'exploitation, ses frais d'intérêt et l'amortissement de ses équipements. C'est bien logique.

Les Québécois, et je suis de ceux-là, pensaient que la mission était plus large que ça. Pour moi, Hydro-Québec, ça nous appartient; et, comme n'importe quoi qui nous appartient, on devrait être conscient à chaque moment, d'abord, que tous les efforts qui sont déployés sont faits dans notre intérêt, comme citoyens du Québec, comme contribuables et comme consommateurs, et que

tous les gestes publics d'Hydro-Québec viennent confirmer cette fierté qu'on a, que c'est à nous autres, ça, Hydro-Québec. Et un des effets de ça, évidemment, c'est de s'attendre à ce que les prix qu'on nous charge, à nous autres, pour une ressource qui est éternelle — tant qu'il pleuvra, qu'il y aura des lumières, qu'on mettra des barrages et que des turbines vont tourner, ça va marcher; on peut prévoir que c'est éternel, cette ressource-là, c'est une rente pour nous — donc, que l'entreprise qui administre cette rente dans notre intérêt doit poser tous les gestes pour faire en sorte qu'on ait ça au meilleur prix possible comme citoyens, comme contribuables et comme consommateurs.

Et ça m'a fait penser — parce que c'est de la même époque, finalement, les grands mouvements qui ont consolidé notre appartenance d'Hydro-Québec et notre fierté, c'est au début des années soixante — ça m'a fait penser à la mise sur pied de la Caisse de dépôt et placement du Québec, où on sait, nous, que l'argent qu'on y dépose pour nos rentes éventuelles doit servir, oui, à assurer le meilleur rendement possible pour notre épargne et, deuxièmement, contribuer au développement économique du Québec.

J'ai fait comme beaucoup de gens ici, je suis retourné à la loi qui mettait sur pied la Caisse de dépôt pour chercher où c'était indiqué, ça, cette double mission. Ce n'est marqué nulle part dans la loi, c'est M. Lesage qui avait dit ça à l'Assemblée nationale: C'est à nous autres, nos épargnes, et c'est à nous autres, la Caisse de dépôt et placement du Québec. Tous ses gestes doivent contribuer à poursuivre les objectifs que, comme citoyens et consommateurs, on s'attend que l'entreprise puisse poser.

Alors, c'est à nous. Moi, je me serais attendu... Je suis prêt à dire que je suis convaincu que quelqu'un qui accepte de diriger Hydro-Québec doit savoir qu'il y a 7 000 000 de Québécois qui se disent: Ça, c'est à nous autres. Malheureusement, j'ai l'impression qu'Hydro-Québec vient ici aujourd'hui et nous explique qu'Hydro appartient à ses cadres, à ses employés, à ses créanciers, et que, dans le fond, on est en train de mettre de la distance entre le citoyen consommateur-contribuable et Hydro-Québec qui lui appartient.

Hydro-Québec est devenue, dans l'imagerie populaire, assez froide. Il y a une rigidité bureaucratique, là, qu'on connaît, ne serait-ce que dans l'administration des conventions collectives. Et j'en sais quelque chose. Mon successeur est là, au Conseil du trésor, il l'apprendra très bientôt. Je crois comprendre qu'il sera appelé à se pencher également sur le dossier des conventions collectives d'Hydro-Québec en temps utile; le gouvernement est toujours dans le portrait pour ces manœuvres-là. Il va découvrir la rigidité qu'il y a à l'intérieur des conventions collectives, les règles de fonctionnement d'une entreprise de plus de 20 000 personnes.

• (10 h 40) •

Oui! moi, je me souviens aussi des 12 012, comme vous l'avez souligné dans votre lettre du 22 février. On pensait même, à l'époque, tellement on était

fiers d'Hydro-Québec, qu'ils étaient simplement 3 003 employés qui se fendaient en quatre pour être 12 012! Hein? Vous vous souvenez de l'anecdote de l'époque.

Aujourd'hui, c'est plus de 20 000, plus les occasionnels, les gens temporaires, etc. Une rigidité bureaucratique qui amène, même dans votre présentation de la proposition tarifaire, à commettre ce que j'appelle, moi, un péché bureaucratique. Par exemple, ne serait-ce que dans le graphique de l'évolution des prix de l'électricité, qui... pour la plupart des gens qui regardent ça rapidement, ils s'aperçoivent que, mon Dieu! si tu parles de l'électricité comparativement au gaz, par exemple, c'est bien moins cher.

Évidemment, vous avez des concurrents qui lisent ça aussi et qui expédient à tous les parlementaires des graphiques qui sont redressés et qui font ressortir que c'est une chose calculée depuis 20 ans, l'évolution des prix, avec le prix réel. Et lorsqu'on regarde le graphique des prix réels, en cents, du kilowattheure, bien, on s'aperçoit évidemment que non seulement le gaz, à l'époque, était déjà moins cher que l'électricité, mais que l'écart se creuse constamment sur cette mesure-là entre l'électricité et cette autre forme d'énergie.

Je ne prétends pas que c'est un coup monté, là, moi, je dis que c'est un réflexe bureaucratique, lorsqu'on monte une proposition tarifaire et qu'on va dresser des graphiques comme ceux-là. C'est toujours bien, bien frappant, un graphique, ha, ha! il y a une ligne qui monte plus vite que l'autre. Alors, c'est formidable! On en conclut automatiquement qu'un phénomène se serait produit, alors qu'en réalité ce n'est pas ce phénomène-là qu'on observe dans la vie de tous les jours.

Laxisme administratif. Deuxième preuve, à mon sens, de cette nouvelle froideur d'Hydro-Québec. Le ministre en a parlé abondamment. On peut, je dirais, dresser de longues listes d'histoires d'horreur, mais ce n'est pas ça, mon propos, là. Parce que les histoires d'horreur, ça vient simplement illustrer un état d'esprit. Il n'y a pas pour 179 000 000 \$ d'histoires d'horreur à coups de soupers du mois à 50 \$ par personne, puis de changer l'auto quand ce n'est pas le temps, puis de construire, je dirais, du logement pour du personnel en région à des prix qui semblent un peu étranges, un peu élevés. Bien, ça, c'est une chose. Il faut régler ces choses-là, mais on ne trouvera jamais 179 000 000 \$ comme ça. Impossible.

Mais il faut mettre fin à ça aussi. Et mettre fin à ça, ça veut dire reprendre le contrôle. Reprendre le contrôle, ça signifie que tous les employés d'Hydro-Québec redeviennent aussi fiers de leur entreprise et de son efficacité que les Québécois l'ont toujours été depuis plus de 25 ans, pour ne pas dire 50 ans. Et, ça, ça demande un changement de culture à l'intérieur; ça demande à la direction des messages qui sont extrêmement clairs et qui sont répercutés dans l'ensemble de l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, qui, effectivement, sont passablement nombreux.

Lorsqu'on sait que des grandes entreprises financières, des grandes banques canadiennes, parmi certaines

d'entre elles, sont en train de réduire le nombre de personnes qui existe entre le président et chef de la direction et le client à la caisse à cinq ou six niveaux, c'est absolument extraordinaire. Et c'est ça qu'on doit faire. Hydro-Québec ne peut pas échapper à cette tendance que les grandes entreprises ont à se rapprocher de leurs clients pour être plus sensibles à leurs besoins.

Évidemment, troisièmement, une insensibilité, dans la pratique, au-delà de ce qu'on voit dans l'administration. Insensibilité. Les anecdotes abondent là aussi. Est-ce qu'il y a des milliards à économiser — bien, peut-être — dans les façons de faire? Les gens de la rive sud de Québec sont parfaitement au courant qu'à l'occasion d'une panne d'électricité sur la rive sud, en allant vers le Bas-Saint-Laurent, on a attendu une équipe d'Hydro-Québec pendant des heures parce que la convention collective et les règles de travail disent qu'il faut six personnes pour s'occuper de tel ou tel problème, régler tel ou tel problème. Alors, ils en ont trouvé quatre assez rapidement. Ils se sont mis au téléphone, ils en ont cherché à droite et à gauche. Il y avait des gens malades, des gens en vacances. Ah! Même s'il y a des contracteurs privés sur place qui pourraient faire le travail en sous-traitance immédiatement, non, on va dans la région voisine, puis on se met sur le téléphone, puis on cherche la cinquième et la sixième personne. Quand on les trouve, là, on y va. Pendant ce temps-là, il y a des gens qui n'ont pas d'électricité. Et il y a des entrepreneurs privés qui se sont équipés, incidemment, pendant des années pour travailler avec Hydro-Québec et qui ne se font pas appeler. Le téléphone est mort. Le téléphone est mort. C'est Hydro qui décide, à l'interne, de faire toutes ces choses-là.

Les habitudes de changement d'équipement, le gabarit des équipements. Moi, j'ai vu des exemples. Je suis sûr que ça va être soulevé pendant les heures qui suivent. Il y a des entrepreneurs privés qui s'équipent selon les normes d'Hydro-Québec, avec de l'équipement parfaitement... et celui qui est requis par Hydro-Québec, pendant qu'Hydro-Québec se suréquipe de beaucoup plus gros équipements, ce qui leur permet, évidemment, en région, de dire au contracteur: Ton camion est bien trop petit. Oui, mais c'est ça que vous me dites d'acheter! Non, il est bien trop petit. Regarde, nous autres, nos gros camions. On entend ça aussi. Alors, il faut aller voir dans le détail ce que ça signifie, cette insensibilité, je dirais, aux besoins du consommateur, parce que ça se répercute automatiquement dans des augmentations de coûts, tout ce que je viens d'énumérer.

Et on peut parler du taux de satisfaction. Oui, je pense que le ministre avait raison; vous le citez vous-mêmes, le taux de satisfaction des consommateurs à l'endroit d'Hydro-Québec. Mais, moi, ce qui m'inquiète, c'est le taux de compréhension de ce que vous faites chez les citoyens: que ça soit la liste des anecdotes ou d'autres manifestations de la lourdeur de l'administration, le consommateur ne s'y retrouve plus.

Alors, l'objectif, quel est-il? Le ministre a conclu là-dessus; je vais le faire également. Il faut que nous

retrouvions, comme Québécois, notre fierté d'être Hydro-Québécois, comme on le disait autrefois dans la publicité corporative. Les employés d'Hydro-Québec sont capables de faire ça. En 50 ans, on a relevé des défis absolument extraordinaires, qui ont même donné une réputation internationale enviable à Hydro-Québec, qui s'associe avec les entreprises canadiennes pour aller sur les marchés étrangers, notamment asiatique et sud-américain. C'est les Hydro-Québécois qui ont fait ça.

Là, l'objectif, ce n'est pas de construire le plus gros barrage possible dans les autres pays du monde; l'objectif, ce n'est pas d'être à la fine pointe dans le réseau de distribution de longue distance avec le moins de perte possible, l'objectif, c'est de faire en sorte qu'on soit capable de rencontrer les objectifs financiers qui sont dans la loi et qui doivent être respectés, et qu'en même temps, cette année, les consommateurs résidentiels n'aient pas d'augmentation de tarif. C'est ça, le défi.

Parce que passer la facture, par les temps qui courent, à quelqu'un qui se cherche une job, ça n'a pas de bon sens. Puis le taux de compréhension des citoyens, là, il doit être proche du zéro absolu; il ne peut pas être autrement. Alors qu'au Québec on a encore vu, ce matin, malheureusement, là, que le salaire hebdomadaire moyen a chuté au Canada à deux endroits: à l'Île-du-Prince-Édouard puis au Québec. Ça fait exprès. Partout ailleurs au Canada, la moyenne au Canada a été supérieure à 0. On est en bas de la ligne; on est dans le moins, là, au Québec cette année.

Alors, c'est incompréhensible pour quelqu'un qui cherche un emploi, c'est incompréhensible pour quelqu'un dont l'emploi est moins bien rémunéré, quelqu'un dont l'insécurité est très réelle, là, lorsqu'on regarde l'état de l'économie, d'apprendre que les 20 000 employés d'Hydro-Québec ne sont pas capables de relever un défi qui va faire en sorte qu'on va être capable de bloquer l'augmentation du tarif résidentiel cette année.

Moi, je suis convaincu, M. le président d'Hydro, que vous souscrivez entièrement à l'objectif de tous les Québécois qui est de réaliser, là, un nouveau pacte, lorsqu'on regarde la fragilité de l'économie et, donc, le taux d'insécurité qui habite tous nos concitoyens. Même ceux qui ont des emplois. Parce qu'ils ne sont pas à l'abri, dans leur propre entourage, leur propre famille, de vivre l'insécurité que d'autres vivent autour d'eux. Il y a un pacte à réaliser, un nouveau contrat à passer. Et ce contrat-là, dans votre cas, c'est entre les consommateurs, vos employés, la direction d'Hydro-Québec qu'il doit se passer.

Et un pacte, ça doit avoir un objectif. L'objectif, c'est qu'on retrouve des motifs de fierté tout le temps à Hydro-Québec; qu'on n'en entende plus, d'anecdotes sur les méthodes de travail d'Hydro-Québec dans les grands centres, en région, n'importe où, la fin de semaine; qu'on n'entende plus que c'est impossible de travailler en partenariat avec Hydro-Québec lorsqu'on s'est équipé, lorsque c'est possible que ça soit moins cher, plus efficace, plus rapide. Que le consommateur, pas l'employé d'Hydro-Québec, soit au centre des préoccupations de l'entreprise puis de la machine. Le consommateur va

savoir que c'est possible que ça soit l'entrepreneur local qui, une heure après, pas une journée après, va venir réparer un transfo qui a sauté, ou je ne sais pas trop quoi, vous expliquerez ça.

• (10 h 50) •

C'est ça, le défi. C'est un défi pour les administrateurs. C'est un défi pour les employés. Ils sont capables. On a construit des grandes choses, je le répète, pourquoi est-ce qu'on ne pourrait pas faire ça? On pourrait le faire longtemps. Il y a encore de la place. Il y a encore de la place. Pas à la lumière des anecdotes que le ministre peut nous avoir livrées; ça en prend, des soupers à 140 000 \$ pour chercher 179 000 000 \$, là. Ce n'est pas ça qui est en cause. Ce qui est en cause, c'est les façons de faire, de façon générale, mais c'est surtout de recibler, je dirais, toute l'ambition de l'entreprise sur la satisfaction des besoins des consommateurs, pas sur la gestion de l'entreprise, mais sur ses objectifs, l'atteinte de ses objectifs. C'est toujours un peu abstrait, ça, c'est un peu abstrait.

Le lien ne se fait pas, dans la tête des Québécois, ou il se fait moins, maintenant, entre la poursuite des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des besoins du consommateur. C'est ça qu'il faut restaurer comme lien, parce que c'est là-dessus que la fierté qu'on éprouve pour Hydro-Québec est fondée.

En conséquence, M. le Président, je dépose la motion suivante:

«Que la commission de l'économie et du travail recommande au gouvernement de rejeter la proposition tarifaire d'Hydro-Québec et de ne pas accorder une hausse de tarif pour le secteur résidentiel.»

Le Président (M. Tremblay): Je vais statuer immédiatement sur la recevabilité de la demande. Nous sommes présentement à l'étape des remarques préliminaires, donc, je ne peux recevoir la motion à ce stade-ci. J'aimerais également rappeler aux membres de la commission que, selon l'article 192 du règlement, seul un ministre peut présenter une motion visant, notamment, l'imposition d'une charge aux contribuables, et cette règle ne s'applique pas à une motion n'exprimant qu'une idée générale ou une opinion sur les matières énumérées ci-dessus.

Par contre, le 27 mars 1986, M. Jean-Pierre Charbonneau, qui présidait la commission de l'économie et du travail, a statué, dans le contexte suivant, et je cite le contexte: «Avant que la commission de l'économie et du travail ne mette un terme à ses travaux ayant porté sur l'étude de la proposition tarifaire d'Hydro-Québec, un député de l'opposition officielle présente la motion suivante: "Que la commission de l'économie et du travail recommande au gouvernement de rejeter la proposition tarifaire d'Hydro-Québec et d'y substituer une majoration inférieure à celle demandée et se rapprochant davantage du taux d'inflation prévu."»

«La problématique est de savoir si cette motion vise l'engagement de fonds publics au sens de l'article 192 du règlement.»

Donc, la question était la suivante: «Est-ce que la motion présentée par le député de l'opposition officielle — et aujourd'hui la motion présentée par le chef de l'opposition officielle — vise l'engagement de fonds publics au sens de l'article 192 du règlement?»

Et la décision a été la suivante: «La motion présentée par le député de l'opposition officielle est recevable puisqu'une recommandation ne fait qu'exprimer une idée générale ou une opinion, ce qu'autorise l'article 192 du règlement.»

Alors, la motion n'est pas recevable à l'étape des remarques préliminaires. Par contre, demain, lors de l'étude des propositions tarifaires d'Hydro-Québec, je recevrais cette motion si elle m'était présentée de nouveau. Elle est également conforme à l'article 190 du règlement, qui dit que les motions doivent être écrites.

M. Chevette: M. le Président, je voudrais vous féliciter de cette préparation à une motion aussi inattendue.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Tremblay): Je dois vous dire, M. le ministre d'État: on m'a avisé il y a exactement une quinzaine de minutes...

M. Chevette: C'est pour ça que je vous félicite.

Le Président (M. Tremblay): ...que j'aurais une motion. Alors, vous devez féliciter non pas le ministre, mais vous devez féliciter la secrétaire de la commission et également les personnes qui, dans un délai aussi court de 15 minutes, m'ont donné toute l'information nécessaire pour répondre adéquatement à cette motion.

M. Chevette: C'était un jugement d'appréciation que je portais, M. le Président.

Le Président (M. Tremblay): Bon. Alors, les remarques préliminaires étant terminées, nous passons maintenant au rapport général de suivi au 31 décembre 1995 de l'Engagement de performance 1993-1995 d'Hydro-Québec. Et je suis prêt à reconnaître le président du conseil d'administration, M. Yvon Martineau, pour une période de 30 minutes, pour la présentation, et je demanderai également à M. Martineau de présenter, pour les membres de la commission, les personnes qui l'accompagnent. Alors, M. Martineau.

Rapport général de suivi de l'«Engagement de performance 1993-1995»

Présentation d'Hydro-Québec

M. Martineau (Yvon): M. le Président, M. le ministre d'État des Ressources naturelles, M. le président du Conseil du trésor, M. le chef de l'opposition officielle, Mmes, MM. les députés membres de la

commission, permettez-moi d'abord d'offrir mes hommages aux membres de la commission et, comme vous me l'avez demandé, de vous présenter les personnes qui sont à mes côtés.

À ma droite, il s'agit de M. Benoit Michel, qui est président-directeur général d'Hydro-Québec; à sa droite, M. Michel Grignon, vice-président exécutif commercialisation; à ma gauche, M. André Delisle, vice-président exécutif finances et planification.

Aujourd'hui, Hydro-Québec vient vous rendre des comptes. Et je suis heureux de le faire car je pourrai vous montrer la performance que notre entreprise a réalisée dans les trois dernières années.

En 1993, Hydro-Québec a pris des engagements précis devant le gouvernement et devant la population du Québec. Ces engagements comportaient des objectifs à atteindre, que nous avons appelés des cibles de performance, ensemble. Il y en avait 27; 27 cibles bien déterminées, que nous avons tous déterminées ensemble.

Quelle autre entreprise a pris des engagements publics aussi précis, aussi détaillés au Québec? J'aimerais qu'on m'en nomme. Pour ma part, je n'en connais pas. Hydro-Québec a littéralement mis sa tête sur le billot avec de tels engagements. Aujourd'hui, mesdames, messieurs, l'entreprise peut redresser fièrement la tête car, grâce à sa détermination, grâce à la détermination de tous ses employés à s'améliorer et à améliorer le service que nous fournissons aux Québécois, Hydro-Québec a respecté à peu près tous ses objectifs. Elle les a même dépassés dans beaucoup de cas, dans la majorité des cas. Voici comment.

Nous avons réussi à traiter 95 % des appels téléphoniques de nos clients en 1995, dépassant encore là l'objectif qui nous avait été fixé en 1993. Nous avons aussi augmenté à 95 % le pourcentage des demandes de raccordement exécutées dans les délais, alors que l'objectif était de 90 %. En 1992, le pourcentage était de 87 %.

Pour les clients avisés à l'avance d'interruptions planifiées, la cible était à 75 %, et nous avons atteint 84 %. Pour la proportion de clients facturés à partir d'un relevé de compteur, nous visions 91 % et nous avons atteint 95 %.

Pour le pourcentage des clients utilisant le mode des versements égaux, l'objectif était de 30 %, nous avons obtenu 31 %. Pour ce qui est de la qualité du service à la clientèle — un indice qui ne trompe pas — eh bien, le nombre des appels de plaintes par 100 000 clients, ce nombre est passé de 23 en 1993 à 11 en 1995. Nous avons fait mieux que l'objectif visé, fixé ensemble, qui était de 15.

Dans la catégorie fourniture d'électricité, notre objectif d'amélioration du réseau se situait à 3 TWh en énergie et à 440 MW en puissance. Dans les deux cas, nous avons dépassé la marque avec 3,4 TWh et 493 MW.

Tous nos objectifs de mise en service ont été atteints. Les six derniers groupes de la centrale La Grande sont entrés en service en août 1995, conformément aux échéanciers établis.

Pour ce qui est de la continuité du service, nous avons aussi, là, dépassé l'objectif. Nous visions à limiter, en moyenne, le retrait de tous les appareils contenant par client par année, et nous sommes arrivés à trois heures et quart en 1995, soit deux heures de moins qu'en 1993.

Nous avons aussi établi des objectifs pour mieux assumer nos responsabilités environnementales et sociales. D'abord, le retrait de tous les appareils contenant des BPC; c'est chose faite. Les derniers appareils, au nombre de 1803, ont été mis hors service l'an passé. Plus de BPC. Zéro.

Quant aux réclamations qui nous sont adressées pour dommages à la propriété, nous souhaitons en abaisser le chiffre à 900. Nous avons fait beaucoup mieux, avec seulement 550 réclamations en 1995. L'amélioration en ce domaine est constante depuis 1992, où le chiffre était de 1476.

• (11 heures) •

Le pourcentage des zones tampons respectées lors des travaux de maîtrise de la végétation a été fixé à 100 %, et il a été atteint. Le pourcentage des huiles isolantes recyclées par l'entreprise avait été fixé à 45 %, et il a été largement dépassé, avec 66 %. Nous avons établi à 65 % la cible pour les projets de distribution faisant l'objet d'une évaluation environnementale; nous avons atteint 88 %. Nous nous étions donné comme objectif d'accroître la qualité des biens stratégiques achetés; nous avons développé des stratégies d'approvisionnement pour les deux tiers de nos familles de biens stratégiques. Du côté des ressources humaines maintenant, nous voulions ramener nos effectifs à 184 personnes par milliard de kilowattheures produits; nous avons dépassé la marque en 1995 avec 183 personnes par milliard de kilowattheures.

La sécurité au travail. Les accidents. En 1992, nous avions enregistré 19 accidents avec perte de temps par million d'heures travaillées; nous voulions ramener ce chiffre à 12 en 1995, et nous avons réussi. En ce qui concerne la formation, nous visions le chiffre de 5,5 jours de formation par employé permanent, et nous l'avons dépassé; nous avons franchi une moyenne de 6 jours en 1995. Du côté de la technologie, nous avons visé 1,8 % comme pourcentage des dépenses nettes de R & D par rapport au produit des ventes totales d'électricité, et nous l'avons atteint. Notre objectif de ratio de financement externe de 55 % pour les filières technologiques à long terme a été dépassé, à 52 %.

Enfin, la situation financière. En 1993, nous nous sommes engagés à contenir la progression moyenne de nos tarifs en dessous de l'inflation, et nous y sommes arrivés car, entre 1993 et 1995, nos hausses tarifaires sont restées inférieures de 1,3 % à l'indice d'inflation cumulé. Par ailleurs, nous avons ramené à 0,4 % le taux des mauvaises créances, ce qui se situe à 0,2 % de moins que le taux visé. En somme, sur les 27 cibles que nous avons tracées ensemble, nous avons atteint ou bien dépassé le but dans la très grande majorité des cas.

Je vais vous parler maintenant des cibles qui n'ont pas été atteintes et vous dire pourquoi. Le taux de représentation des femmes dans les employés permanents: avec 22,5 %, nous nous sommes approchés des 22,8 % que nous visions. Il faut dire que le contexte de faible niveau d'embauche et de réduction de l'effectif permanent ne nous a pas aidés. Mais le résultat reste insatisfaisant. Nous travaillons fort là-dessus. Les économies d'énergie. Nous n'avons atteint que 1,6 des 2,9 tWh que nous visions. De fait, dès la fin de 1994, nous avons dû réviser à la baisse nos ambitions de ce côté car nous avions sous-estimé les difficultés et les problèmes du financement des programmes d'économie d'énergie. Cela reste un instrument de choix pour assurer le développement durable des ressources du Québec, mais Hydro-Québec ne peut en assumer seule le fardeau financier.

Nous n'avons pas atteint le chiffre de 270 que nous visions pour le nombre de pertes de production signalées par des clients industriels grande puissance. Cette variable est très dépendante des conditions météorologiques, et on a fait l'erreur de fixer l'objectif en fonction des résultats de 1992, une année où la température avait été particulièrement clémente. Or, les nombreux verglas que nous avons connus au début et à la fin de 1995 nous ont fait manquer la cible, même si les pertes de production sont en régression constante depuis trois ans. Nous avons fixé à zéro le taux de décès par électrocution au Québec. Nos efforts systématiques nous ont permis de réduire sensiblement les accidents, mais nous devons malgré tout déplorer six décès par électrocution au Québec.

Enfin, si nous n'avons pas réussi à baisser nos charges unitaires d'exploitation par rapport à nos ventes totales jusqu'au chiffre visé de 81,7, c'est parce que nos ventes d'électricité ont été en deçà des prévisions. Notre score de 83 représente quand même des gains de productivité de 16,4 % depuis 1992. Le problème, ici, est que nous avons établi nos prévisions en fonction d'un certain chiffre de ventes. Or, ce chiffre n'ayant pas été atteint, nous avons eu beau réduire nos dépenses plus que prévu, cela n'a pas été suffisant pour abaisser les charges unitaires au niveau visé. Et cela m'entraîne sur le terrain financier, là justement où le bât blesse, car tous les efforts réussis que nous avons faits pour augmenter notre productivité n'ont pas suffi à compenser l'augmentation de 28,3 % des autres charges et des frais financiers, qui correspondent à plus de 70 % de nos charges totales. Pour l'ensemble de la période, les charges totales affichent donc une croissance de 18,7 % par rapport à 1992. Nos hausses tarifaires sont loin d'avoir suivi le même rythme depuis, et il en résulte un déséquilibre qui réduit notre marge bénéficiaire.

Il y a des augmentations de coûts sur lesquelles nous n'avons aucune emprise, par exemple les taxes et les taux d'intérêt. En 1995, nous avons payé 731 000 000 \$ en taxes, soit 137 000 000 \$ de plus qu'en 1992. Les frais financiers, par ailleurs, se sont

chiffrés à 3 296 000 000 \$, soit une augmentation farouche de 842 000 000 \$ depuis 1992; 34 % d'augmentation. Nous sommes littéralement grugés par les frais de la dette. Il faut dire que les mises en service de la période 1992-1995 ont entraîné une forte croissance des charges; elles nous ont coûté 13 000 000 000 \$. Les pressions financières de ces mises en service étaient prévues, mais elles ont été plus lourdes que nous l'attendions parce qu'elles se sont accompagnées de ventes d'électricité plus faibles que prévu sur le marché québécois. La prévision de la demande d'électricité au Québec est un élément déterminant de notre planification, car nous en tirons plus de 90 % de nos revenus. Or, en 1995, nos ventes nous ont rapporté 472 000 000 \$ de moins que prévu.

En définitive, que se dégage-t-il de tout ce tableau? Vous avez devant vous une entreprise qui s'est donné des objectifs d'amélioration très précis depuis 1993, acceptés par le gouvernement et la population, et qui y est arrivée dans la très grande majorité des cas; une entreprise qui avance, qui ne ménage pas les efforts pour se tailler un chemin vers l'excellence, une entreprise qui ne cesse d'améliorer son service, d'améliorer la qualité de son produit et ses rapports avec la société en général, une entreprise qui a obtenu, l'an passé, un taux de satisfaction générale de 95 % de sa clientèle et, là-dessus, la proportion de très satisfaits a doublé depuis 1992, passant de 17 % à 36 %.

Nous avons mis en service, depuis 1993, les centrales de Brisay, Laforge 1, La Grande 1, Bécancour — turbine à gaz — et Manic 5 rééquipée, ainsi que la douzième ligne, près de 1 000 km. La puissance installée a été portée à 31 162 MW. Ces équipements constituent un actif important qui nous permettra de répondre aux besoins futurs et de continuer de produire de l'électricité à des prix qui comptent parmi les plus bas en Amérique du Nord. Nous avons aussi augmenté la longueur totale de nos réseaux de distribution aériens et souterrains, accru nos équipements et notre clientèle tout en améliorant nos services, et tout cela en diminuant notre effectif de 2 382 personnes. C'est cela, la productivité: en faire plus avec moins. Nous avons diminué nos dépenses de 104 000 000 \$ depuis 1992. Mais, en tenant compte de l'inflation et des mises en service, c'est plutôt 330 000 000 \$ que nous avons économisés par nos gains de productivité. D'ailleurs, les coûts de production d'Hydro-Québec sont inférieurs à la moyenne canadienne et nettement meilleurs que ceux des entreprises américaines, comme le soulignait tout récemment une étude de la firme new-yorkaise Moody's que vous respectez tous.

• (11 h 10) •

En résumé, Mmes, MM. les députés, Hydro-Québec a pris des engagements importants devant la collectivité québécoise, devant le gouvernement, qui y a souscrit, et Hydro-Québec les a tenus, ses engagements. Nous avons livré la marchandise, si vous me permettez l'anglicisme. L'entreprise marche mieux, elle est plus efficace et plus performante que jamais et elle le sera

encore davantage dans les années à venir. Notre productivité est déjà améliorée de 16,4 % depuis trois ans et le sera de 30 % en 1998-1999, si on suit la planification en cours. Mais je vous dirai qu'une société d'État comme la nôtre éprouve des contraintes ou affronte des obstacles particuliers qui lui rendent plus difficile qu'à une autre entreprise l'amélioration de sa performance, premièrement. Nous offrons un service public essentiel qui ne peut souffrir la moindre discontinuité et dont la qualité, qui s'était détériorée vers la fin des années quatre-vingt, devait impérativement être améliorée, en parallèle avec notre effort d'amélioration du rendement.

Deuxièmement, nous avons l'obligation de servir tout le monde tout le temps partout au Québec. Une entreprise normale peut choisir des niches, des créneaux. Elle peut abandonner des clients ou les territoires non rentables. Ce n'est pas notre cas. Sur les 150 000 clients additionnels que nous avons récoltés depuis trois ans, 108 000 appartiennent à la catégorie résidentielle. Une grande partie habite de nouveaux lotissements où il faut installer des nouveaux fils, des poteaux, des transformateurs. Ces nouveaux clients ne sont pas nécessairement rentables pour nous, et, pourtant, nous les servons avec la même efficacité que tous les autres.

Soit dit en passant, notre obligation de servir joue deux fois contre nous, puisque notre concurrent, Gaz Métropolitain, n'est pas obligé de servir les clients qu'il considère non rentables et qu'il ne se gêne pas pour nous arracher nos clients les plus rentables à coups de subventions dont une partie est indirectement payée par l'État québécois, qui en est aussi partiellement propriétaire. Il y a là une incohérence dans nos choix collectifs dont le prix à payer s'alourdit quotidiennement, et c'est l'ensemble de notre société qui va payer ce prix.

Troisièmement, tout en étant plus efficaces, nous devons chercher à préparer l'avenir. Nos clients ont de nouvelles exigences, et il faut s'y adapter. Il faut penser aux nouvelles technologies. La domotique, par exemple, est devenue incontournable pour toute entreprise d'électricité qui veut se tenir à la pointe du progrès et à la hauteur des attentes de plus en plus raffinées de sa clientèle. Il faut prévoir les investissements nécessaires. Pour toutes ces raisons, les coupes aveugles dans nos dépenses d'exploitation sont à proscrire. Elles font plus de mal que de bien, comme l'ont prouvé les expériences des années quatre-vingt. Il faut des approches nouvelles, imaginatives. Je suis, pour ma part, très positif face à l'avenir. Je n'ai pas assumé la présidence de cette entreprise pour présider à sa décroissance, au contraire. Avec mes collègues ici présents et avec tout le personnel d'Hydro-Québec, je veux lui ouvrir de nouveaux espaces économiques, technologiques et administratifs.

Nous misons sur deux axes: d'abord, la qualité du service, qui passe par l'écoute des clients, la gestion en fonction des faits, une amélioration continue et la confiance envers les employés; ensuite, un partenariat avec les syndicats. On a appris, depuis 30 ans, au Québec, que les affrontements entre syndicats et entreprises peuvent être stériles et amener souvent le

contraire de ce qu'on voulait. Forts de cette expérience, nous avons réussi, à Hydro-Québec, à établir un climat de travail constructif basé sur des ententes de partenariat avec les syndicats. Nous leur avons ouvert les livres, nous les avons écoutés et nous nous sommes compris. De ce dialogue sont issues des ententes qui font que les négociations basées sur les rapports de force cèdent la place à la recherche commune de solutions mutuellement acceptables pour le mieux-être de l'entreprise. Nous avons abandonné la souque-à-la-corde pour le donnant, donnant. Cette approche nous a permis d'atteindre nos objectifs officiels et d'autres qui ne sont consignés nulle part mais qui n'en sont pas moins importants. Ainsi, nous avons réussi à augmenter notre productivité et à réduire le nombre d'employés avec un minimum de perturbations sociales, si je puis dire. En recherchant des solutions dans un esprit d'ouverture et de dialogue, nous avons aussi créé une nouvelle dynamique de changement dont les employés sont le moteur.

Nos résultats actuels, nous les devons donc à la puissante force de mobilisation de notre personnel, un personnel en train de faire la preuve qu'il est capable, dans des domaines comme le service à la clientèle et l'exploitation, de dépassement aussi grand qu'au cours de la glorieuse période de mise en place du réseau de centrales, de postes et de lignes. C'est ce que nous appelons la gestion intégrale de la qualité.

Si vous voulez une mesure de l'évolution d'Hydro-Québec au fil des années — 25 ans — considérez ceci: en 1970, les 12 012 employés permanents d'Hydro-Québec livraient 51 000 000 000 kWh d'électricité à 1 850 000 clients, avec une puissance installée de 10 600 MW; en 1995, 25 ans plus tard, avec une augmentation d'un peu plus de la moitié d'employés permanents, soit 20 030, Hydro-Québec livrait plus du triple de térawattheures, soit 166 000 000 000 kWh, à près de deux fois plus d'abonnés, 3 382 000, avec une puissance installée multipliée par trois, 31 200 000 000 MW. C'est là quand même une mesure éloquent de l'évolution de la productivité d'Hydro-Québec.

L'année 1995 conclut un cycle triennal de planification marqué par des changements économiques commerciaux importants. Les rationalisations qui ont accompagné la reprise économique et la mondialisation des échanges ont provoqué une restructuration de l'économie québécoise. L'entreprise s'est adaptée à ce nouveau contexte. Malgré des revenus plus faibles que prévu et un effectif réduit, Hydro-Québec a respecté la grande majorité des engagements qu'elle avait pris envers son actionnaire, sa clientèle et la population du Québec. Nous considérons que l'année 1995 conclut une étape positive vers l'atteinte de notre objectif global: offrir un produit et des services de haute qualité à des prix compétitifs. Nous misons beaucoup sur l'avenir, notamment par nos efforts en recherche et développement, où nous avons investi 136 500 000 \$ en 1995 dans des domaines de pointe comme la fusion magnétique, l'hydrogène, la robotique, la voiture électrique et la supraconductivité. Vous en aurez le détail cet après-midi.

Mais l'avenir ne se fera pas tout seul. Si les trois dernières années se soldent par des acquis probants, des acquis renforcés par la gestion intégrale de la qualité et les nouveaux partenariats établis avec les syndicats de l'entreprise, il faut en soutenir la mise en valeur en donnant à l'entreprise les moyens de poursuivre sur sa lancée. Alors, avec tous ces résultats, ces gains de productivité, cette baisse de dépenses, cette amélioration du service, pourquoi nous tire-t-on toujours dessus à longueur d'année dans les médias? Par rapport à d'autres entreprises, Hydro-Québec est une maison de verre. Chaque fois qu'il se fait une coche mal taillée ou un faux pas chez nous, nous avons droit à la une des journaux. Pour une soirée abusivement somptuaire, on nous cloue au pilori, bien sûr, et on a eu 100 fois raison de décrier cette situation. Des mesures draconiennes ont été prises pour le remboursement de ces folles dépenses.

• (11 h 20) •

Mais Hydro-Québec ne se résume pas à cela. Comme un arbre pourri n'est pas la forêt, cette bavure n'est pas et n'est même pas le commencement d'un indice de ce qui se passe dans notre entreprise. Actuellement, Hydro-Québec doit rivaliser avec le gaz naturel et le pétrole, qui sont assujettis à des règles du jeu bien différentes tant en ce qui concerne le développement de leurs marchés que la fixation de leurs prix. Demain, nous aurons l'occasion d'échanger sur la nécessité de maintenir notre compétitivité non seulement sur le marché résidentiel, mais aussi sur les marchés industriels et commerciaux. Il y a là un enjeu collectif que nous ne pouvons mettre de côté. Nous devons faire preuve de cohérence dans nos choix collectifs. Il faut que tout le monde y mette du sien pour maintenir la modicité des prix d'électricité au Québec et garder à notre profit, c'est-à-dire au profit de toute la collectivité québécoise, l'exploitation d'une richesse naturelle qui se trouve en abondance sur le territoire québécois, c'est-à-dire l'eau et la neige. C'est ce qu'on se prévoit les visionnaires de la Révolution tranquille et c'est cet héritage et ce patrimoine que nous devons tous maintenir.

M. le Président, mes collègues et moi, nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

Le Président (M. Tremblay): Merci, M. le président. M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

Discussion générale

M. Chevette: Oui M. le Président. À écouter M. Martineau, je vous avoue que j'étais sur le point de penser qu'il apporterait un amendement à sa demande d'augmentation tarifaire. Ça va tellement bien que j'ai même l'impression que vous ne vous êtes pas fixé des objectifs assez hauts, puisque vous les dépassez à peu près dans tous les domaines. Il m'apparaît donc qu'il faut absolument corriger ces objectifs au plus vite pour que vous retrouviez dans les meilleurs délais la rentabilité que vous escomptez et qu'on escompte tous. Donc,

on va procéder à nos questions, mais je dois vous dire que, dans un premier temps, j'avais prévu, dans mon texte, que tout allait bien, mais je ne pensais pas que ça allait aussi bien que vous le dites.

À la page 14 du Rapport général de suivi de l'Engagement, vous mentionnez avoir retenu le Qualimètre pour évaluer la qualité de la gestion d'Hydro-Québec puis en assurer un suivi de votre amélioration. Vous ajoutez même qu'un des avantages de l'outil est de vous permettre une comparaison entre les entreprises les plus performantes. Avez-vous déjà réalisé une telle comparaison, premièrement, et avec quelles entreprises? Et, si oui, pourriez-vous nous en tracer un peu les grandes lignes?

Ce que je vous demande, M. le président, au tout début de la commission, c'est qu'on a été habitués, par le passé, à poser des questions relativement courtes et à avoir des romans comme réponses. Est-ce qu'il y a possibilité, autant au niveau des questions — je m'adresse à tous mes collègues — qu'au niveau des réponses, messieurs d'Hydro, de synthétiser pour qu'on puisse questionner le plus possible? C'est le défi que nous avons.

M. Martineau (Yvon): Alors... et je demanderais à M. Jean-Marie Gonthier, qui est vice-président à la qualité, de vous expliquer la technique du Qualimètre.

M. Gonthier (Jean-Marie): Jean-Marie Gonthier. Le Qualimètre est en implantation à Hydro-Québec depuis à peu près un an et demi. C'est issu du MICT, c'est-à-dire du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du temps, et maintenant c'est le mouvement québécois de la qualité qui l'implante dans les entreprises du Québec. À Hydro-Québec, on l'utilise partiellement, actuellement, pour se comparer principalement à d'autres entreprises d'électricité. Alors, la majorité des données que nous avons se comparent avec l'ACE, au Canada, et nos résultats, actuellement, sont au-dessus de la moyenne à peu près dans tous les indicateurs. Le Qualimètre n'est pas suffisamment implanté pour se comparer encore à d'autres entreprises au Québec; Hydro-Québec est presque la seule entreprise qui l'implante, à ce jour.

M. Chevette: Oui, mais vous avez fait des comparaisons avec B.C. Hydro, je suppose, Ontario Hydro. Vous n'êtes pas allés aux États-Unis, par exemple, avec Tennessee ou bien FPL? Vous vous êtes limités exclusivement aux entreprises canadiennes?

M. Gonthier (Jean-Marie): Ce qu'il faut comprendre, c'est que chaque unité de l'entreprise fait ses travaux de comparaison dans ses domaines. On se compare régulièrement à toutes les entreprises d'électricité nord-américaines, mais, moi, je ne suis pas en mesure, dans des domaines précis, de vous dire exactement ce qu'il en est comme comparaison.

M. Chevette: Au niveau du balisage des résultats avec d'autres entreprises comparables, à la lecture des documents que vous avez déposés sur le suivi de l'engagement de performance, je constate qu'il s'agit d'une pratique qui semble déjà passablement répandue à Hydro-Québec. Je voudrais savoir si vous pouvez faire le point sur l'état d'avancement, d'abord, de la question et nous préciser les principaux référentiels utilisés pour l'entreprise dans chacun des domaines de performance.

M. Gonthier (Jean-Marie): Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que le Qualimètre est un outil qui permet à l'entreprise au complet ou à une unité de l'entreprise, comme une région ou un secteur, de mesurer l'ensemble de sa gestion. Donc, c'est un référentiel général qui permet de mesurer l'amélioration continue dans le temps. Il y a d'autres référentiels qui sont utilisés dans des domaines qu'on appelle spécialisés. Alors, il y a une nouvelle technique, actuellement, qui permet de faire des audits, comme il s'en fait déjà dans le domaine comptable et dans le domaine de l'environnement à Hydro-Québec, et on est en train d'implanter ça dans toutes les fonctions de l'entreprise, ce qui nous permettra d'être beaucoup plus spécifiques dans nos comparaisons.

M. Chevette: Est-ce que vous auriez des résultats concrets et des exemples à nous donner?

M. Gonthier (Jean-Marie): Il y en a dans des domaines... Je veux dire, on se compare... Dans le domaine électrique, je pense qu'il y a d'autres vice-présidents exécutifs qui pourraient vous répondre à ces questions-là. Moi, je n'ai pas les contenus.

M. Michel (Benoit): Benoit Michel, président-directeur général. Un des barèmes de comparaison, c'est l'Association canadienne de l'électricité, qui mesure certains paramètres, tout comme nous d'ailleurs, et, quand la démarche Qualité a été amorcée, au début des années quatre-vingt-dix, ces comparaisons-là étaient très défavorables à l'égard d'Hydro-Québec. Depuis ce temps, avec les améliorations qui ont été apportées au cours des années, on se compare, dans l'ensemble des dossiers, de façon assez favorable avec l'Association canadienne de l'électricité au niveau de la continuité de services puis au niveau des taux de panne, au niveau des périodes d'arrêt des groupes de production, etc.

M. Chevette: À la page 11 de votre rapport, vous parlez, comme j'en ai parlé dans mon exposé, comme le chef de l'opposition en a parlé, de la satisfaction des clientèles. On sait que votre sondage révèle que 95 % des Québécois, en général, sont satisfaits face à Hydro-Québec. D'autre part, on observe qu'avec la communauté autochtone vous êtes à 8 % inférieurs par rapport à la moyenne observée, en termes de satisfaction. J'aimerais ça vous entendre parler sur les principaux irritants qui font justement qu'il y ait un décalage

entre les deux. Il pourrait être intéressant de vous entendre.

M. Martineau (Yvon): M. Régis, vice-président.

M. Régis (Jacques): Oui. En fait, on compare ça par l'indice de satisfaction, puis particulièrement si on regarde les groupes culturels. Pour vous donner un exemple, dans la grande région de Montréal en 1994, on avait un indice de satisfaction qui était de 7,9 %; et, parce que c'est beaucoup une question de communication, de facilité, en fait, de se comprendre, compte tenu des problèmes de langue et ainsi de suite, on a mis de l'avant toute une série d'outils disponibles à nos représentants à la clientèle et aussi à ces clientèles-là pour, d'une part, pouvoir mieux comprendre leur facture, parce qu'il y a beaucoup d'appréhension de ce côté-là. Vous savez qu'on offre des outils qui permettent de communiquer dans 12 langues, entre autres, au niveau d'informations sur la facture; ça, c'est un exemple.

On a fait des liens avec les communautés culturelles pour avoir les traductions. Lorsque le client n'est pas en mesure de communiquer correctement avec nous, il y a des gens qui s'offrent volontairement pour pouvoir faciliter la communication. Donc, on a déployé toute une série de moyens pour rejoindre ces gens-là, pour pouvoir leur expliquer, dans le fond, les services qu'on pouvait leur donner, parce qu'on a d'abord pris une approche préventive, si on veut, compte tenu des difficultés, souvent, qu'ils pouvaient avoir à nous rejoindre, à pouvoir entrer en communication et à comprendre de façon plus particulière les services qu'on était en mesure de leur donner, ce qui fait que, dans la grande région de Montréal, par exemple, dans toutes les communautés culturelles, l'indice de satisfaction a maintenant rejoint l'indice de satisfaction de l'ensemble de la clientèle du Grand Montréal, et on sait que, dans le Grand Montréal, il y a plus de 30 % de communautés culturelles sur l'ensemble de notre clientèle.

En 1995, avec les moyens qu'on a déployés, on a réussi à remonter au même niveau de satisfaction que dans l'ensemble de nos clientèles. Donc, ça, c'est grâce à tous les moyens qu'on a déployés dans nos unités de service, nos services à la clientèle, pour pouvoir rejoindre adéquatement ces populations-là. Les résultats nous ont montré qu'on pouvait effectivement améliorer énormément la satisfaction, mais surtout axer sur toutes les problématiques de faciliter la communication et la compréhension de nos services.

M. Chevette: Dans votre «Engagement de performance 1996» — je vais y faire une embaïée pour revenir à 1995 — tout aussi bien que dans votre Rapport général de 1995, vous déclarez, à plusieurs reprises d'ailleurs, vouloir maintenir vos grands acquis obtenus depuis 1993 dans les différentes zones de performance. Par contre, quand on lit le document, on s'aperçoit que plusieurs indicateurs de performance connaîtront ou bien

une très faible progression ou bien encore une détérioration de leurs résultats pour 1996. Je voudrais savoir, moi, s'il y a une apparente contradiction observée dans cela ou si l'ampleur réelle du phénomène... Quelle est l'ampleur réelle du phénomène dans une optique de compression des charges?

• (11 h 30) •

M. Michel (Benoit): Benoit Michel. C'est vrai qu'en apparence ça peut sembler contradictoire, mais je vous signale, si j'en prends un à titre d'exemple, dans l'Engagement 1996, en page 12, pourcentage des demandes de raccordement exécutées dans les délais, on a eu une performance de 95 % l'an dernier, et il faut dire que notre objectif était de 90 %. On s'est donné une cible de 93 % cette année. Ceci n'est pas une détérioration, mais c'est une évaluation réaliste d'un taux de progression normal que, à partir d'une cible de 90 %, on veut augmenter à 93 %. Le phénomène qui s'est produit dans ce champ-là l'an dernier, c'est la baisse assez draconienne du nombre de mises en chantier de résidences neuves. On pense que, cette année, avec la situation économique actuelle, un objectif de 93 % ne consiste pas en une détérioration, mais en une amélioration du processus.

M. Chevette: Je voudrais passer à la fourniture d'électricité comme telle. Pour le bénéfice des membres de cette commission et du public à l'écoute, j'aimerais savoir... que vous nous expliquiez, en tout cas, les raisons pour lesquelles il y a eu une baisse de 6,6 TWh au niveau des ventes par rapport à vos prévisions. C'est à la page 28.

M. Michel (Benoit): Si j'y vais d'une façon synthèse, nos ventes ont diminué l'an dernier... différents secteurs ont été... Globalement, si on regarde ça, nos ventes, la progression des ventes a été plus faible à peu près dans l'ensemble de nos clientèles. Ce qui a maintenu la progression des ventes, en dépit de tout ça, c'est le secteur industriel, en 1995, qui a été le plus fort, si je ne m'abuse, si je me souviens bien, avec une augmentation de l'ordre de 2,6 %. N'eût été de la progression du secteur industriel, les ventes auraient été beaucoup plus basses; domestiques et agricoles, c'est à peu près... une très faible progression. C'est l'industriel qui a été le fer de lance de nos ventes; et, en dépit de ça, les autres secteurs ayant diminué, le global est diminué de 6,5 TWh.

M. Martineau (Yvon): M. Léveillé pourrait répondre.

M. Léveillé (Jean-Pierre): Jean-Pierre Léveillé, directeur, planification stratégique. Lorsque vous référez à une baisse de 6,6 TWh, c'est la différence entre la prévision qui figurait dans l'engagement de performance de 1993 et les résultats de 1995. C'est une baisse qui est importante, et il faut voir qu'Hydro-Québec subit comme tout le monde les contrechocs de la période

économique difficile que nous traversons depuis 1990. Si on regarde les cycles économiques que nous avons connus depuis 1960, on se rend compte que, au bout de cinq ans, c'est le cycle où on a connu la plus faible croissance économique cumulative: 3,5 % depuis 1990. Si on se réfère au cycle de 1982, il y avait eu 10 % de croissance économique après la récession et 15 % après le cycle de 1974. Maintenant, je pense qu'il faut mentionner que ça ne touche pas juste le Québec, ça touche tout l'espace économique du Nord-Est américain; ça touche l'Ontario; ça touche la Nouvelle-Angleterre, ça touche les provinces maritimes et, dans une moindre mesure, l'État de New York.

Alors, les prévisionnistes de la demande dans chacun de ces États ou de ces provinces-là ont dû procéder à des révisions de leurs prévisions de la demande et elles ont été d'une ampleur comparable dans chacune de ces compagnies-là. Si je peux vous citer, juste par référence, lorsqu'on se réfère à 1990, aux prévisions qui ont été faites, en regardant l'année 1995, en termes de besoins prioritaires après économie d'énergie, Ontario Hydro a baissé ou a surestimé la prévision de 1995 par 17 %; le Nouveau-Brunswick, par presque 11 %; la Nouvelle-Écosse, 14 %; New York, 7 %; Nouvelle-Angleterre, 11 %; Hydro-Québec, selon les chiffres, c'est entre 8 % et 9 %, M. le Président. Alors, ça montre que c'est un phénomène qui a touché tout l'espace économique du Nord-Est américain.

M. Chevette: Je voudrais poser une question sur la politique d'acquisition. Les journaux en ont fait abondamment état; les médias électroniques aussi. Je voudrais savoir d'abord: Vous achetez combien par année en biens et services? Une petite réponse courte.

M. Martineau (Yvon): M. Biron va vous donner la réponse, vice-président, approvisionnement et services.

M. Chevette: Ça va bien parce que j'ai lu sa réponse à Radio-Canada.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Biron (Philippe): Alors, vous avez vu, M. le ministre, qu'il n'y a pas juste des politiciens qui parfois sont mal cités. Le total de nos acquisitions au cours de 1995 a été de 2 400 000 000 \$.

M. Chevette: 2 400 000 000 \$. Quel est le chiffre qui correspond aux négociations de gré à gré, sur le 2 400 000 000 \$?

M. Biron (Philippe): Au total, il y a 500 000 000 \$ qui sont donnés sans appel à la concurrence de façon immédiate, et ce 500 000 000 \$ se décore, grosso modo, en trois blocs. Il y a un 200 000 000 \$ qui est en négociations avec des fournisseurs de biens stratégiques pour lesquels on a tout un

ensemble de raisons d'aller auprès d'un fournisseur. À titre d'exemple, quand on va acheter des turbines d'alternateur pour Hydro-Québec, on va habituellement en négociations auprès d'un de nos deux fournisseurs québécois. Quand on achète des câbles de garde à fibre optique, il y a un fournisseur québécois, il y a deux usines en Amérique du Nord et on achète de l'usine québécoise. Le 200 000 000 \$ comprend beaucoup de ces raisons-là. Dans tous les cas, ce qu'on essaie de faire, c'est de diminuer le coût pour l'entreprise, pas le prix d'acquisition. Alors, je pense que tout le monde sait que le prix d'une transaction n'est pas nécessairement ce qui coûte le moins cher à long terme.

Il y a un autre 200 000 000 \$ qui est en négociations aussi pour des services professionnels stratégiques. Ici, le principal élément dans ça, c'est des contrats d'ingénierie, ce genre de contrat là, pour lesquels une relation à long terme est requise pour que nos partenaires puissent développer leurs ressources. Alors, si on a l'industrie qu'on a aujourd'hui dans le domaine du génie électrique en particulier, c'est parce que, depuis 30 ans dans la plupart des cas, on fait affaire avec les mêmes firmes. Et l'objectif dans ces cas-là, pour ce 200 000 000 \$, c'est de répartir l'ensemble des travaux qu'on a à faire faire entre des firmes qualifiées qu'on évalue régulièrement, avec lesquelles on a une expérience de plusieurs années, qui nous ont satisfaits, qui ont développé des ressources, et de maintenir leur charge de travail en autant que faire se peut, de façon à ce qu'elles soient capables de maintenir leur expertise, de continuer à nous fournir la qualité de services dont on a besoin et de continuer à faire ce qu'elles ont, dans certains cas, commencé à très bien faire, c'est-à-dire développer d'autres marchés. Alors, un autre bloc de 200 000 000 \$ sur le 500 000 000 \$.

Un dernier bloc de... autour de 100 000 000 \$ qui est donné aussi de gré à gré. Ce 100 000 000 \$, ce n'est pas du stratégique, dans ces cas-là. Les deux principales raisons, c'est un ensemble de petits contrats — quand je dis «petits contrats», c'est moins de 50 000 \$ par contrat — sur l'ensemble du territoire. Le deuxième bloc le plus important, c'est le renouvellement de contrats de partenariat. Encore ici, il faut voir, par exemple, dans ça une des catégories où il y a eu pas mal de contrats de partenariat d'établissement depuis quelques années, c'est le domaine de l'informatique. Il était d'ailleurs bien illustré lors du reportage télévisé auquel M. le ministre faisait allusion tantôt. Dans ce domaine-là, on est passé de faire affaire sur base ad hoc. À chaque fois qu'on avait un besoin, on faisait un appel de propositions. On faisait dépenser énormément d'argent aux firmes et, au bout du compte, on donnait les contrats globalement aux mêmes firmes, parce que, les firmes informatiques qui ont un petit peu d'importance au Québec, on les utilise toutes, ce n'est pas compliqué. Alors, ce qu'on a fait depuis trois ans particulièrement, ça a été de développer des partenariats avec des firmes informatiques et de les spécialiser dans certains domaines.

M. Chevette: On va revenir à ça, parce qu'on a eu un plaidoyer aussi de la part de M. Benoit Michel, que j'ai écouté avec beaucoup d'attention, sur les formes de partenariat ou maintien de l'expertise. Mais quand une firme a 30 ans d'existence, je comprends que, pour démarrage, ça pourrait être acceptable comme beau geste, mais après x années d'opération, ça m'apparaît moins justifié.

Mais vous avez répondu à 500 000 000 \$ sur 2 400 000 000 \$. Quel est le pourcentage, maintenant, du 2 400 000 000 \$ où il y a des appels d'offres sur invitation à deux ou trois, mais sans aucune liaison formelle quant au prix d'acceptation, quel que soit le prix de chacun des trois? Vous avez négocié, vous avez sur appel d'offres, invitation, et vous avez soumissions publiques. Quel est, le deuxième bloc, le pourcentage du 2 400 000 000 \$?

M. Biron (Philippe): Je voudrais être sûr de bien vous comprendre. Sur le 2 400 000 000 \$, il y a, en appels d'offres ouverts, 600 000 000 \$; restreints, autour de 400 000 000 \$. Et on a différents autres modes, comme télécommunications, par exemple, tout ce qui est en bas de 100 000 \$ à l'intérieur d'une région...

• (11 h 40) •

M. Chevette: Oui, mais ça n'arrive pas, là. Bon bien, sur 600 000 000 \$ ouverts...

M. Biron (Philippe): Oui...

M. Chevette: ...400 000 000 \$ restreints, 500 000 000 \$ négociés de gré à gré, ça, ça fait 1 500 000 000 \$.

M. Biron (Philippe): O.K. 500 000 000 \$...

M. Chevette: Rendez-vous donc à 2 400 000 000 \$, un coup parti.

M. Biron (Philippe): 539 000 000 \$, pour être plus exact, en propositions pour des biens et services.

M. Chevette: Ça, c'est quoi?

M. Biron (Philippe): Ça, c'est... Des appels de propositions, on ne les compte pas, nous, dans l'appel d'offres parce que l'appel de propositions permet la négociation du prix après coup, ce que l'appel d'offres ne permet pas.

M. Chevette: 539 000 000 \$.

M. Biron (Philippe): Donc, cinq et deux. Maintenant, l'appel de propositions est autant concurrentiel que l'appel d'offres. Là, on se réserve le droit de négocier, particulièrement dans des cas où, techniquement, c'est très complexe, après la présentation des propositions. Et il y a...

M. Chevette: C'est quoi, l'écart observé, M. Biron?

M. Biron (Philippe): Pardon?

M. Chevette: Quel est l'écart? Vous dites que c'est plus avantageux. Quel est l'écart? Il y a un écart entre... Si vous dites que c'est aussi avantageux que de faire un appel d'offres public, ouvert...

M. Biron (Philippe): Pour nos biens stratégiques, l'appel d'offres n'est pas le moyen qui est prévu dans nos règles d'entreprise, dans notre politique qui est publique et déposée au gouvernement, d'ailleurs, depuis trois ans maintenant. Le mode d'acquisition, c'est l'appel de propositions ou l'appel d'offres restreint.

M. Chevette: Y «a-tu» moyen — si ce n'est pas cet avant-midi, bien, je vais changer ce côté de questionnement, là — de nous dire, 2 400 000 000 \$, comment ça se décortique, ça?

M. Biron (Philippe): De l'ordre de 300 000 000 \$ en services professionnels...

M. Chevette: Puis ça, ce n'est pas ouvert.

M. Biron (Philippe): ...200 000 000 \$ sont stratégiques, 100 000 000 \$ ne le sont pas.

M. Chevette: O.K.

M. Biron (Philippe): O.K.? 2 100 000 000 \$, pour arrondir des chiffres, en biens et services autres, les services autres que professionnels. Ce 2 100 000 000 \$ se décortique en 600 000 000 \$, appels d'offres ouverts; 400 000 000 \$, restreints; 40 000 000 \$, télécommunications; la négociation dont je parlais tantôt, 223 000 000 \$; les propositions, 539 000 000 \$, et les changements de commandes existantes et autres, 280 000 000 \$.

M. Chevette: Mais quand quelqu'un ose affirmer dans le public, dans ce cas-là, qu'il y a 500 000 000 \$, 600 000 000 \$ qui n'est pas soumis à des appels d'offres ouverts, ce n'est pas fou. Parce que, négocier, tu négocies avec qui tu veux. Des propositions restreintes, tu peux inviter qui tu veux. Quelle était la grande fausseté des médias d'information, d'abord, d'annoncer qu'il y avait un pourcentage assez élevé de contrats de biens et services qui échappait aux soumissions publiques? Il n'y avait pas de fausseté dans ça, d'abord. Si c'est restreint, ça échappe à la soumission publique; si c'est négocié, ça échappe aux soumissions publiques. Quelle est la fausseté, dans ce cas-là, que vous avez vilipendée?

M. Michel (Benoit): Je pourrais peut-être, avant de répondre à votre question, vous faire une synthèse

très rapide du mode d'approvisionnement. On s'approvisionne en biens puis on s'approvisionne en services. Dans les biens, il y a des biens stratégiques, il y a des biens non stratégiques. Les biens non stratégiques sont approvisionnés par appel d'offres public; les biens stratégiques, comme, par exemple, les transformateurs haute tension, les conducteurs haute tension, les transformateurs, les turbines, les alternateurs, etc., les disjoncteurs 735 kV, ce sont des biens stratégiques pour lesquels il n'existe pas une multitude de fournisseurs qualifiés, homologués par Hydro-Québec. Pour ces biens, nous avons deux ou trois fournisseurs par catégorie de biens et nous allons en appel de propositions. Ce n'est pas un appel public, c'est vrai. Nous allons en appel de propositions et nous recueillons la meilleure proposition qui nous satisfasse. Ce faisant, nous tentons toujours d'amener l'implantation industrielle au Québec, parce que, en appel de propositions, à partir... Puis c'est tout à fait à la base même du partenariat avec l'industrie; le Japon, les Japonais font ça depuis longtemps, inciter le fournisseur à une grande convivialité, si vous me passez l'expression, avec l'acheteur de façon à ce qu'il connaisse toujours ses besoins, qu'il connaisse exactement les besoins technologiques requis dans le temps, de façon à ce que l'acheteur puisse profiter des meilleurs produits possibles. Ceci consiste et ceci couvre les biens stratégiques.

Maintenant, si on s'en va dans les services professionnels, dans les services professionnels stratégiques, il y a la famille d'ingénierie: postes, lignes, centrales. Hydro-Québec, au cours des 20 et 30 dernières années, a eu la sagesse de prendre une décision d'affaires et a décidé de faire l'ingénierie conceptuelle de ses projets à l'interne, à savoir, pour une centrale donnée, pour un cours d'eau donné, de terminer le développement optimal qui puisse être fait sur ce cours d'eau de façon la plus économique possible. Bref, Hydro-Québec s'est gardé les moyens pour jouer un rôle de propriétaire averti. Lorsqu'est arrivée la phase d'ingénierie détaillée, nos prédécesseurs ont décidé de confier à l'externe ces travaux d'ingénierie, et ce sont les 200 000 000 \$ dont M. Biron parle. Et, au cours des 20 ou 30 dernières années, nous avons, à partir des besoins de l'entreprise, qualifié des fournisseurs dans diverses catégories d'activité, dans diverses spécialités. Nous avons besoin de services pointus, et nous avons développé ces firmes au Québec à cause des besoins qu'on avait. Je dois dire aujourd'hui, en rétrospective, que nos prédécesseurs ont eu une très grande sagesse d'établir cette politique puisque ceci a permis l'émergence de firmes de génie-conseil à l'échelle internationale. D'autres électriciens canadiens n'ont pas fait ça — je pourrais nommer d'autres provinces — ils n'ont pas eu le même résultat, ils n'ont pas eu la même percée mondiale de leurs firmes de génie-conseil. C'est ce qu'on fait.

Maintenant, pour répondre: Est-ce que l'article était tendancieux ou pas? Je crois qu'il l'était, parce que l'article laissait croire... D'ailleurs, on a demandé au directeur de l'information de Radio-Canada de se rétrac-

ter — le président du Syndicat des ingénieurs s'est déjà rétracté par écrit parce qu'il participait à la même émission — on a demandé au directeur de l'information de Radio-Canada de se rétracter parce que l'émission était tendancieuse et laissait croire qu'à partir d'appels d'offres — qui n'étaient pas publics, c'est vrai, je vous le concède — mais laissait croire aux gens que cette façon de faire était une ouverture au patronage ou à quoi que ce soit. Ceci est complètement faux et nous avons demandé une rétractation à Radio-Canada. Nous leur avons accordé quelques jours de plus pour la rétractation, et on verra ce qu'on fera plus tard s'ils ne se rétractent point.

M. Chevette: Je reviendrai, parce que je pense que je peux alterner.

Le Président (M. Tremblay): Bon. M. le député de Saint-Laurent, critique de l'opposition officielle en matière d'énergie.

M. Cherry: Merci, M. le Président. Collègues, M. le ministre, M. le président et les gens qui l'accompagnent, j'arrive dans ce dossier-là, bien sûr, avec le désavantage de n'y être que depuis tout récemment, mais, en même temps, avec l'avantage de regarder un tel dossier avec des yeux neufs, bien sûr. Ça fait que, des fois, tu vas peut-être poser des questions, prendre une approche, qui vont sembler simplistes pour ceux qui le connaissent bien, mais, en même temps, peuvent permettre parfois des explications ou des échanges qui peuvent atteindre l'objectif qu'on a.

Le premier objectif qu'on a, puis le ministre l'a dit dans son introduction, puis le chef de l'opposition a dit la même chose, Hydro-Québec, là, on dit que c'est tout à nous autres. Mais, en 1996 et pour l'avenir, c'est Hydro-Québec que vous nous proposez. «C'est-u» celle-là que les Québécois puis les Québécoises ont les moyens d'avoir? C'est celle-là qu'il faut se poser. Je viens d'entendre, comme tout le monde ici, la liste de nos succès, puis... grâce à nos liens stratégiques, des firmes se sont développées, qui ont pu se placer sur la scène internationale... Ça doit faire du bien d'être capable de dire ça, surtout quand, des fois, on entend des émissions. En même temps, ça démontre la compétence puis la connaissance des gens qui ont à donner des réponses.

• (11 h 50) •

Mais, en même temps, ce que ça m'indique, c'est que l'Hydro-Québec qu'on décrit, si on se limite au nombre d'employés, les 20 000 plus les 4 000 temporaires, on dit: Hydro-Québec, là, pour la faire fonctionner au bien des Québécois, c'est 24 000. Puis ça, c'est sur le «payroll» direct. Mais si on associe à ça tous ceux dont on a besoin pour la faire fonctionner, toutes les firmes d'ingénierie avec lesquelles on a développé des liens, avec lesquelles on fait affaire, en 1996 et pour l'avenir, en fonction de ce qu'est l'Hydro-Québec de l'avenir, avons-nous toujours besoin d'une structure qui doit continuer à fonctionner comme ça? Est-ce que les

alliances stratégiques dont avait besoin Hydro-Québec quant à ses lancées dans des domaines qui ont été complétées par des firmes externes, est-ce qu'elle n'a pas amélioré sa compétence, ce qui fait qu'aujourd'hui elle est capable, quand il y a des besoins, ou est-ce qu'il faut qu'elle continue à avoir recours à de l'aide externe, à des contrats qu'on établit, là, sans appel d'offres parce que ces gens-là ont développé une compétence particulière? Est-ce que ces compétences-là n'existent pas dans la boîte maintenant? Faut-il toujours continuer à faire ça? Parce que, à entendre le discours du président, là, et en lisant son texte tantôt, et surtout de la façon qu'il l'a fait, le timbre de voix, le débit étaient excellents, je vous dis... Le ministre a fait les remarques tantôt, que c'était assez bon...

Une voix: ...acteur.

M. Cherry: ...puis, vous vous êtes... Un collègue de la formation ministérielle dit: Acteur... Vous savez, si les nominations pour les Oscars n'étaient pas faites, je pense qu'on pourrait ajouter: Votre performance de ce matin était exceptionnelle.

M. Martineau (Yvon): Merci.

M. Cherry: C'était tellement bon qu'on s'est dit, tout le monde: Ça va finir qu'il va nous dire qu'il n'a pas besoin d'augmentation. Mais quand vous finissez en disant: Il faut le faire pareil, là, on est obligé de se dire: Ou bien donc on ne s'est pas fixé des objectifs suffisamment, là... des vrais défis. On s'est arrangé pour se fixer des objectifs qui paraîtraient bien mais qui seraient faciles à atteindre. Puis, comme je suis nouveau dans ce dossier-là, je vais vous faire un parallèle... quand j'étais nouveau et que je suis arrivé au gouvernement.

Quand on a reçu des commandes du Trésor qui disaient qu'il fallait réduire nos effectifs, tu passes la commande dans la machine. Alors, ils réduisent. Là il disent: M. le ministre, voici, on va livrer ça au Trésor, tant de postes. Là tu dis: Parfait! Là, quand tu regardes ton «payroll», tu dis: Le «payroll» n'a pas diminué. Comment ça se fait qu'on a moins de monde? Il y a un petit bout. Ils ont misé sur le fait que tu arrivais et que tu ne pouvais pas tout saisir du premier coup.

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Cherry: Ils t'ont dit que les postes qu'ils ont livrés, là, t'apprends que c'est des postes sur lesquels il n'y avait personne...

Une voix: Des postes vacants.

M. Cherry: ...mais qui avaient été autorisés au Trésor.

Une voix: Des postes vacants.

M. Cherry: Donc, on avait droit à plus d'employés au ministère qu'il n'y en avait effectivement. Quand on recevait des commandes du Trésor, on livrait des postes sur lesquels il n'y avait personne.

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Cherry: Avec le résultat qu'à la fin de ton exercice tu n'avais pas diminué ton coût de fonctionnement de ton opération.

Alors, si ça fonctionne un peu comme ça chez vous, là, tu te fixes des objectifs qui paraissent bien. Tu dis: On s'est donné un mandat: 32 objectifs. On en a atteint 25. Mais «c'était-u» des objectifs qu'on pouvait atteindre sans que ça serre un peu, sans que ce soit un vrai défi? Parce que c'est cette sorte d'Hydro-Québec là qu'on a les moyens de se payer, M. le Président. C'est celle-là. Pas celle que vous nous proposez, parce que, celle-là, dans le contexte de 1993... Vous vivez au Québec comme nous autres. Vos clients, il y en a en masse qui font faillite, hein? Puis vous êtes obligés d'établir des services pour accommoder les gens, pour ne pas leur couper l'électricité l'hiver, pour les accommoder parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer. C'est ça, le vrai monde qui est aussi propriétaire d'Hydro-Québec. Elle est où, votre sensibilité pour ce monde-là? Parce que ce monde-là, je vais vous le dire aussi — vous écoutez, là, bien religieusement — quand on écoute l'ensemble de vos propositions, les gens qui vivent au Québec, là... Vous avez dit tantôt une phrase... Vous avez dit, et avec un peu d'indignation: Nous autres, Hydro-Québec, on est une maison de verre, puis on est attaqué de toutes parts par les médias.

C'est à nous autres; ce n'est pas à vous autres, cette industrie-là. Elle nous appartient, comme Québécois. Donc, on pense qu'il ne devrait pas y avoir de cachette là-dedans. Vous êtes capables de tout expliquer. Il y a des choses qu'on est capable de comprendre; d'autres, ça va nous prendre un peu plus de temps. Puis, dans certains cas, on va vous indiquer qu'on souhaite que vous changiez votre façon de procéder. C'est comme ça qu'on améliore ce qui nous appartient. Autrement, c'est un exercice qui fait... comme monter votre cadran et dire: S'il faut aller là et leur parler 14 heures, on va leur parler 14 heures et, en dernier, le cadran va sonner, c'est fini, on retourne et «business as usual». Il ne faut pas que ce soit ça, cet exercice-là, le ministre l'a dit tantôt.

Pas plus tard qu'en fin de semaine, le premier ministre du Québec a dit que ce que le gouvernement est obligé de faire, c'est une médecine de cheval. Là, ce que vous nous proposez, c'est que vous appliquiez la médecine à la population. Un 4,7 % d'augmentation, pour des gens qui sont en recherche d'un emploi, pour des gens qui, à cause d'une diminution de revenus, peuvent être obligés — je vous dis ça aussi, là — de déménager, et là vous nous dites qu'on va les tarifier... Ils n'ont déjà pas assez d'argent, là, on va augmenter leur facture d'électricité. S'ils sont obligés

de déménager, on va charger à chaque fois qu'ils vont se brancher. C'est à ce monde-là qu'on parle, là.

Alors, je veux juste que vous reteniez de l'ensemble de l'intervention, de ce qu'on souhaite vous dire comme élus, pour maintenir la fierté, bien sûr: On a le sentiment que vous êtes devenus tellement compétents dans votre domaine que vous avez perdu la sensibilité des gens à qui vous appartenez. O.K.? C'est ça qu'on veut vous dire: Faites attention. Vous êtes dans une maison de verre. On est chez nous. On n'est pas supposés être gênés de poser des questions sur ce que vous faites avec notre affaire. Ça ne devrait pas vous embarrasser. Mais, en 1996 et pour l'avenir — parce que c'est ça qu'il faut regarder... C'est ça, ma job, c'est pour ça que j'arrive, à compter de cette semaine: comment est-ce que, ensemble, on va s'assurer qu'Hydro-Québec va s'ajuster à la réalité qu'on souhaite? Pas celle que vous souhaitez. Parce que celle que vous souhaitez, on vous le dit: On n'a pas les moyens de vous la donner, celle-là. Il faut que vous trouviez comme défi... Que ce soit ça. Vous avez dit, M. le président, dans vos remarques — je vous ouvre bien des portes pour vous permettre de me répondre — vous avez dit, dans vos remarques, que le gouvernement, propriétaire d'une autre source d'énergie, minoritairement partenaire, ce qui fait que ça vous donne, dans certains cas, une compétition qui est un peu injuste, si j'ai bien interprété vos propos. M. le président, la compétition, dans le vrai monde, c'est ça, le défi. C'est contre ça qu'il faut se battre. On développe une espèce de réflexe quand on n'a pas à le faire ou quand on pense qu'on n'a pas à le faire. Mais Hydro-Québec de 1996 et pour l'avenir, c'est celui-là qu'il doit avoir, puis c'est celui-là qu'on va vous aider à développer. C'est pour ça, M. le président, que, forts de votre expression que c'est une maison de verre, ça vous «aiderait-u», ça nous «aiderait-u», comme législateurs ou comme responsables d'Hydro-Québec, comme société québécoise, ça vous «aiderait-u» si Hydro-Québec, comme l'ensemble du fonctionnement du gouvernement, était soumise aux vérifications du Vérificateur général du Québec? Ça vous «aiderait-u», ça? Si oui, dites-nous comment. Si non, dites-nous pourquoi.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. Cherry, je vais vous répondre de la façon suivante. Vous dites que vous êtes nouveau dans le dossier et que c'est un privilège. J'ai ce même privilège que vous. Je suis nouveau. Et, moi, je dis qu'il faut voir les réalités où elles sont. Les réalités, c'est qu'Hydro-Québec s'est adressée à la population et au gouvernement à une époque donnée et elle a tracé des engagements. Je viens ici faire une reddition de comptes. Je ne peux faire cette reddition qu'en fonction des engagements qui m'ont été tracés. Et j'ai aussi fait cette reddition de comptes en démontrant ce qu'Hydro-Québec a fait par le passé. Et, moi-même étant nouveau, j'ai dû le réaliser. Parce que c'est la vérité. Et, vous savez, gérer la vérité, c'est beaucoup plus facile. C'est la vérité. C'est facile, gérer la vérité. Et c'est pour ça que j'ai dit qu'on est dans une maison

de verre, parce que je favorise la transparence. Et la transparence, c'est de donner les faits tels qu'ils sont. Et ces faits sont aussi clairs que ceux que j'ai décrits dans mon propos.

● (12 heures) ●

Quand vous me parlez de sensibilité... Et je peux vous dire que je l'ai autant que vous, la sensibilité. Je la sens partout, cette difficulté, ce contexte économique difficile pour tout le monde, cette misère que plusieurs ont et qu'on voudrait éviter à ce monde. Hydro-Québec, elle a 7 000 000 de propriétaires, 7 000 000 de clients, et ils sont tous vigilants, et avec raison. Et c'est légitime que vous posiez des questions et que vous nous demandiez quoi faire avec Hydro-Québec pour l'avenir. Mais, ce matin, j'étais ici pour rendre compte de ce qui avait été fait par rapport à des engagements qui avaient été tracés et acceptés par tous. L'autre chose que je vais vous dire, c'est que la dure réalité, sur 100 \$ qu'Hydro-Québec reçoit en revenus, il y en a 43 \$ en intérêts pour payer, il y en a 16 \$ en dépréciation — parce que quand on achète, comme on dit chez nous, un char, il faut calculer notre dépréciation — alors, on en a 16 \$ en dépréciation, on en a 10 \$ en taxes et on en a 4 \$ en achat d'énergie. On est rendu à 73 \$. Sur les 73 \$ du 100 \$, il m'en reste 27 \$. Et le 27 \$, j'en ai 22 \$ en charges d'exploitation, dont 75 %, c'est de la masse salariale. Il me reste un revenu de 5 \$ sur 100 \$. Ce revenu de 5 \$ est un rendement de 3,3 % sur un avoir propre de 12 000 000 000 \$ qui appartiennent à tous les Québécois, qui ont le droit de poser des questions et qui ont le devoir de les poser, comme propriétaires.

Je connais la concurrence, je connais la compétition, comme vous dites, je suis de l'entreprise privée. Je sais ce que c'est, une entreprise qui doit d'abord servir un client. Quand j'ai une entreprise comme Hydro-Québec qui doit servir tout le temps tous les clients et partout au Québec, c'est une contrainte qu'aucune autre entreprise n'a. Mais, quand même, cette entreprise, vous lui demandez d'avoir la même performance qu'une entreprise privée, avec raison, mais entreprise privée qui n'a pas ces contraintes. Deuxièmement, vous demandez à Hydro-Québec d'agir comme outil de développement économique. J'en suis. C'est notre patrimoine collectif, c'est notre avoir, c'est ce qui a fait, ce qu'a dit le président-directeur général, un développement extraordinaire au Québec. Mais quand on nous demande à la fois d'agir à ce niveau et que, en même temps, on nous demande une performance d'une entreprise privée, je dis: Il faut être cohérent dans notre propos et dans notre action.

Ce que j'ai voulu livrer ce matin, c'est de vous dire qu'Hydro-Québec a respecté ses engagements. Maintenant, si vous me dites: On va vous en tracer des plus élevés, je peux vous dire qu'à Hydro-Québec que j'ai connue, et comme vous l'avez mentionné, la compétence, elle existe, le savoir-faire, il est là. Hydro-Québec est capable de relever des défis, mais des défis où tout le monde doit comprendre qu'il y a une dette qu'il faut éponger, une dette qui nous coûte 53 %, je dirais 50 %,

avec l'amortissement. Et ça, c'est une réalité brutale que vous évoquez, avec raison. Ces emprunts qui ont été consentis et souscrits par le passé, nous devons aujourd'hui, par cette décision, les supporter et les assumer et faire en sorte que les revenus de cette entreprise soient là pour que nos enfants puissent aussi rembourser cette dette.

C'est la raison pour laquelle je dis que les charges d'exploitation, à Hydro-Québec, elles ont été réduites d'une façon importante et significative depuis 1993, à un point tel que nous avons une productivité de 16,4 % dans un climat où des emplois ont été perdus, où tout le monde est parfaitement conscient que cette entreprise doit faire des sacrifices alors que tout le monde souffre. Et cette sensibilité, je l'ai autant que vous. Et je veux faire participer tout le monde à cette sensibilité, mais une sensibilité où il faut faire comprendre aux clients, aux propriétaires, les conscientiser sur une dette dont il faut réduire la présence au sein d'Hydro-Québec. Et cet effort collectif... Quand je demande l'augmentation d'un tarif résidentiel... Et, «quand je le demande», c'est tout à fait faux, c'est le conseil d'administration d'Hydro-Québec qui, dans sa réflexion suite à une proposition, une discussion avec la gestion... Les membres du conseil d'administration ont jugé opportun de faire comprendre à la population qu'il faut faire tous un effort. Cet effort, même s'il est consenti, ferait qu'Hydro-Québec aurait encore les tarifs les plus bas en Amérique du Nord.

Quand vous parlez de Gaz Métropolitain, Gaz Métropolitain n'a pas les contraintes d'aller servir tous les clients. Gaz Métropolitain peut aller choisir les clients qu'elle veut. Quand les Hautes Études commerciales sont en train de bâtir une nouvelle école et qu'elle choisit le gaz au lieu de l'électricité, alors que nos enfants, nos étudiants s'en vont dans cette école, est-ce qu'ils font un choix cohérent avec le choix collectif que les Québécois ont fait en choisissant l'électricité? Je dis à la population: Si vous dites à l'entreprise commerciale, à l'entreprise, de souffrir des baisses, nous pourrions aussi avoir des entreprises qui, elles, ne seront plus compétitives. Parce qu'on est dans le marché compétitif, on ne peut pas aller chercher encore plus. À quelque part, il faut que d'autres fassent aussi un effort, et je le demande à la clientèle résidentielle. C'est la proposition tarifaire qui est ici. Alors, je suis tout à fait sensible, et nous étions parfaitement conscients que c'est difficile pour tous, mais la réalité brutale, elle est là.

Alors, quant au Vérificateur, je dois vous dire que le Vérificateur... Avec le regard nouveau que vous avez, que j'ai, j'ai demandé au Vérificateur, et le Vérificateur est venu à Hydro-Québec. Il a assisté à la dernière réunion du Comité de vérification pour vérifier les livres et approuver les états financiers. J'ai demandé au Vérificateur de venir, il s'est présenté et j'ai dit: Le Vérificateur, vous êtes ici chez vous.

M. Cherry: Est-ce que je dois comprendre que, suite à ce premier exercice qui vous a satisfait, vous

accepteriez maintenant qu'Hydro-Québec soit, comme l'ensemble du fonctionnement de l'appareil gouvernemental, soumis aux travaux du Vérificateur général, avec rapport déposé à l'Assemblée nationale? Parce que, là, vous l'avez fait et vous en êtes satisfait.

M. Martineau (Yvon): Mais je dois vous dire que, par la loi, actuellement, le Vérificateur général bénéficie de ce privilège. Alors, je pourrais peut-être demander à M. Delisle, vice-président finances, de répondre plus précisément à cette question.

M. Delisle (André): Oui. En fait, comme vous avez vu, on a un engagement de performance, qu'on vous a présenté, dans lequel il y a série de cibles qu'on s'est fixées. Ces cibles-là, on se les est fixées à partir d'une table, des tables, là, qui représentent les intérêts et les priorités de nos clients. Au-dessus de cet engagement de performance là, on a tout un système Qualimètre, là, qui, en fait, vient du Malcolm Baldrige, aux États-Unis. C'est un outil qu'on se donne pour être en assurance que la qualité de la gestion d'Hydro-Québec est sous contrôle. Au-dessus de ça, on a tout un système de contrôles et d'audits par domaine, que ce soit en environnement, en comptabilité, etc., pour, encore là, donner l'assurance au Comité de vérification et à la direction d'Hydro-Québec que l'entreprise est en contrôle. Également, on a déjà, dans l'entreprise, un vérificateur interne qui fait, dans le fond, de la vérification de gestion, avec plus d'une soixantaine de personnes par année, sans compter aussi notre vérificateur externe qui vient et puis qui fait rapport au Vérificateur général sur ses observations.

Bien, je vous avoue que, si jamais c'était l'intention d'accroître le rôle du Vérificateur de la province de Québec à l'intérieur d'Hydro, il faudrait sans doute penser à revoir l'ensemble de l'édifice qu'on a, parce qu'on parle d'économies de coûts, on parle de prix aux consommateurs. Déjà, on a un système, à Hydro-Québec, là, qui est le mieux. Là, dans le fond, de mettre une sixième couche sur le système, je vous avoue que je me demande si on irait vers l'amélioration de la productivité que, tous, nous cherchons. Merci.

M. Cherry: Mon réflexe, M. le Président, suite aux derniers commentaires: vous avez bien raison. Le réflexe de quelqu'un qui reçoit cette demande-là, il dit: Est-ce que vous nous demanderiez d'ajouter une sixième couche, et ça aurait comme résultat que ça coûterait plus cher? Non. Quand je regarde le rapport des vérificateurs, je vois que c'est signé — et c'est normal, une maison importante comme celle-là — il y a deux firmes: Samson, Bélair, Deloitte, Touche et Caron, Bélanger, Ernst et Young. Est-ce qu'il n'y aurait pas moyen d'alterner et d'en prendre une par année, cela accompagné du Vérificateur général? Donc, ne pas ajouter, juste modifier la couche qu'on a.

M. Delisle (André): Il faut voir que ces deux firmes-là, en fait, sont un peu les mandataires du

Vérificateur général. Le gouvernement du Québec a décidé, il y a une année ou deux, d'ajouter un deuxième vérificateur compte tenu de l'importance des activités d'Hydro. À ce moment-là, je pense que la conclusion à laquelle le gouvernement était arrivé, c'était que, compte tenu de l'importance de nos activités, c'était nécessaire d'avoir deux firmes. Je ne sais pas, à un an ou deux d'avis, là, si ça impliquerait un changement important sur le constat qui avait été fait à ce moment-là. Mais il faut que vous ayez à l'esprit que les deux firmes de vérification externe qu'on a sont un peu les bras du Vérificateur eu égard aux activités d'Hydro-Québec.

• (12 h 10) •

M. Cherry: C'est parce que, moi, non seulement je suis nouveau, mais je profite d'un nouveau président qui veut essayer des nouvelles affaires. Alors, je ne lui demande pas d'ajouter une couche, je lui dis: Voulez-vous qu'on regarde ça ensemble? Parce que, avec l'implication, non seulement les firmes extérieures deviennent les extensions ou les bras, pour reprendre... mais que, vraiment, là, ça soit le rapport du Vérificateur général déposé à l'Assemblée nationale en fonction de... À ce moment-là, ça rejoindrait votre expression, M. le président, la véritable maison de verre, et là, vous comme moi, on partirait des mêmes données et ça nous aiderait. C'est de ça qu'on a besoin.

M. Martineau (Yvon): M. le député, je ne voudrais pas vous laisser entendre que les chiffres qui sont là ne sont pas véridiques. Je pense que les vérificateurs externes ainsi que le vérificateur interne et le Comité de vérification d'Hydro-Québec ont des responsabilités professionnelles qui font qu'ils sont signés, ces états financiers, d'une façon tout à fait correcte, et on dit très clairement qu'ils représentent fidèlement la situation financière d'Hydro-Québec et ses résultats financiers. La présence du Vérificateur général du Québec ne ferait qu'encore consacrer ça, parce que le Vérificateur agit par l'intermédiaire des deux firmes de vérificateurs qui sont là. Alors, ça ne changerait pas. Le Vérificateur général du Québec agit par l'entremise de ces deux firmes, selon la loi.

M. Cherry: Donc, ce que vous me dites, c'est que, si ce que je vous proposais était accepté, on aurait les mêmes résultats, ça ne changerait rien dans ses recommandations, dans ses commentaires, dans la façon que lui a... parce que lui est habitué d'analyser le fonctionnement des organismes publics et parapublics. Il se rapporte à nous autres, le rapport est déposé à l'Assemblée nationale.

M. Martineau (Yvon): Oui. Écoutez, moi, je ne peux pas présumer de ce que ferait le Vérificateur général. Je sais qu'il travaille avec les vérificateurs externes et, en ce sens-là, les fonctions et les devoirs qui lui sont donnés, il s'en acquitte de la manière qu'il le juge à propos. Je ne peux pas présumer de ce qu'il ferait.

M. Cherry: C'est parce que j'ai fait ce commentaire-là à la suite de la réplique que vous m'avez donnée en disant: S'il était là, ce serait la même chose, ce seraient les mêmes affaires. Alors, je vous dis: Lui, dont la seule fonction est de vérifier le fonctionnement de l'appareil gouvernemental puis de l'ensemble de ses organismes, s'il avait la responsabilité de signer votre rapport et de le déposer à l'Assemblée nationale — pas qu'il ait donné le mandat à quelqu'un, il l'a fait lui-même, comme il le fait pour les autres organismes — est-ce que vous ne pensez pas que ça vous protégerait contre... Ou est-ce qu'il pourrait vous indiquer des pistes pour vous enligner sur ce que l'ensemble du monde à l'extérieur de la bulle qu'est Hydro-Québec, eux autres, comment ils fonctionnent, et vous enligner sur ça? Ça vous soustrairait à, des fois, des perceptions que vous avez eues à l'effet que vous êtes agressés, parce qu'on veut savoir ce qui se passe, ou qu'on ait souvent la perception de l'insensibilité par rapport à la façon dont Hydro-Québec vit?

M. Martineau (Yvon): Non. D'abord, la nomination du vérificateur relève de son actionnaire. En droit des sociétés, vous le savez fort bien, l'actionnaire nomme son vérificateur. C'est un privilège qui revient au gouvernement. Alors, là-dessus, moi, je ne peux pas me prononcer, c'est une décision gouvernementale. Quant au rôle que le Vérificateur pourrait jouer au sein de l'entreprise, quant au rôle que pourraient jouer les vérificateurs externes, comparativement au rôle du Vérificateur général, c'est une chose, encore là, sur laquelle nous n'avons aucun contrôle. Dans ce sens-là, quand vous dites que vous pensez que nous sommes agressés parce que nous sommes une maison de verre, ce que nous disons, c'est qu'Hydro-Québec, avec raison, les gens la surveillent, ils en sont les propriétaires. Mais je dis qu'il faut voir les bons coups d'Hydro-Québec, et on se fait souvent un devoir de ne voir que les mauvais coups. La transparence et la maison de verre nous obligeraient tous, Québécois, à se conscientiser sur les bons coups qu'on fait à Hydro-Québec, et on le fait trop souvent.

M. Cherry: Je pense que, pour les bons coups, il n'y a personne qui va vous les reprocher. Il n'y a personne qui vous les reproche. La seule chose qu'on peut vous demander: Y «a-tu» moyen de faire d'aussi bons coups à meilleur coût?

M. Martineau (Yvon): Tout à fait. C'est ce qu'on essaie tous les jours.

M. Cherry: O.K. Et se fixer des vrais objectifs, pas des objectifs qui sont facilement atteignables. Parce que, tu sais, en 1993, on fixe des objectifs, 32 — vous écrivez — puis là, 25 sont acquis, puis, mon Dieu! dans certains cas, vous avez dépassé. C'est comme si... Si c'est ça, vous qui avez passé votre vie dans l'entreprise privée, puis moi de même, je sais bien que, quand on a

des résultats comme ceux-là, c'est parce que ce n'étaient pas des objectifs qui étaient difficilement atteignables. C'était simplement pour introduire dans la boîte une espèce de nouvelle culture. Maintenant que c'est fait avec aussi de facilité que ça, est-ce qu'on n'est pas rendu à la phase II, là?

M. Martineau (Yvon): Vous avez présumé de la facilité. J'ai dit qu'on avait relevé ces défis, mais avec difficulté. Parce que vous voyez aussi ce que ça a créé dans l'entreprise: il y a eu des pertes d'emplois, il y a eu des gens qui ont souffert — quand vous parlez de sensibilité. Il faut penser que, quand on prend les décisions de relever des défis comme ça, ça occasionne dans l'entreprise des aménagements, des rationalisations qui sont difficiles. Les régions le savent fort bien.

Alors, moi, ce que je voulais vous dire, c'est que les défis que vous nous tracez, les cibles qui sont tracées, ce sont des défis qui ont été relevés et que nous continuons de relever. La productivité est là, les dépenses diminuent toujours. Par rapport aux prévisions, nous avons amélioré notre performance. Alors, moi, ce que je vous dis, c'est: Si vous tracez des objectifs, nous allons essayer de les remplir, et si nous ne les remplissons pas, si nous ne les atteignons pas, nous vous l'expliquons comme nous l'avons fait ce matin, parce qu'il y en a qu'on n'a pas remplis. Et, moi, je dis la réalité telle qu'elle est.

Je demanderais peut-être au président-directeur général d'expliquer, là-dessus, quelles sont les conséquences de défis.

M. Michel (Benoit): Bien, je voudrais tenter d'enlever l'idée que ça a été des objectifs facilement rencontrés. Un bref rappel. Vous savez fort bien que l'économie n'a pas été ce qu'on prévoyait qu'elle serait. La reprise économique ne s'est pas matérialisée. Nos ventes ont baissé. Je vous signale que, depuis trois ans, on a coupé 2 400 postes à Hydro-Québec. Le plan dont on va discuter cet après-midi illustre une coupure additionnelle de 1 200 postes. Nos budgets d'exploitation au cours des trois dernières années ont été diminués, en termes réels, de 300 000 000 \$.

C'est sûr que notre taux de rendement sur l'avoir propre a diminué, mais je peux vous expliquer ça de la façon suivante. C'est qu'on vous a dit tout à l'heure qu'on a capitalisé 13 000 000 000 \$ de projets: projet de la phase II de la Baie James et les lignes de transport qui étaient nécessaires pour transporter cette énergie-là jusqu'à Montréal. Au moment où on capitalise ces coûts-là, la dépréciation, l'amortissement s'en vient jouer contre notre profit. On est dans une période où, d'une part, les ventes ont diminué, donc le revenu a diminué. Bien qu'on ait coupé 2 400 personnes au cours des trois dernières années, nous faisons face à l'augmentation de l'amortissement et notre marge de manoeuvre s'en trouve réduite. On espère que, dans le futur, si on a des hausses de tarifs raisonnables, qui est ce qu'on demande, 2,2 % cette année en moyenne pour l'ensemble de nos

abonnés, de nos clients, avec une hausse de tarif de la sorte, on pense assainir à moyen terme le rendement sur l'avoir propre de 12 000 000 000 \$, qui est l'avoir propre de tous les Québécois.

Les compagnies semblables d'électricité au monde, en Amérique, où que ce soit, ne se contenteraient pas de moins de 12 %. On fait face à cette difficulté de capitalisation, les dépenses de 13 000 000 000 \$ dont on a parlé. Les projets en cours qui arrivent sont un peu... Comme on est à une période où on ne construit pas, ça cause d'autres problèmes. L'an prochain, on va couper d'autres postes, le syndicat qui est ici présent le sait, on a annoncé nos coupures. Il y a d'autres postes coupés, puis il y a d'autres postes dans le futur qui vont être coupés aussi, tout ça pour assainir l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

On est quand même fortuné d'avoir recours à l'hydroélectricité. C'est un produit qui a ses caractéristiques. Une de ses caractéristiques, c'est un produit dont le coût total de production sur 50 ans est très, très, très marqué par l'amortissement, parce que c'est un produit qui coûte cher en capital. Mais son mérite, c'est que son coût marginal, son coût d'exploitation, une fois qu'il est construit, son coût est minime, c'est le coût de l'eau, au fait, puis de l'exploitation qui en résulte, c'est très faible. On est chanceux de ce point de vue là. Parce que, tantôt, on parlait du gaz, on a parlé du pétrole puis des articles dans les journaux sur le gaz, ce matin. Notre coût énergétique au Québec, avec la centrale hydroélectrique, est un coût qui est très, très peu sujet à l'inflation. On a donc des tarifs stables à long terme pour Hydro avec l'hydroélectricité. Ce qu'on essaie de faire... Puis les argents qui nous pénalisent cette année, les amortissements de la Baie James, phase II, 13 000 000 000 \$, vont nous profiter à nous puis à nos enfants parce que, sur une période de 50 ans, ces équipements-là seront encore disponibles. Ils seront payés et ils généreront, à ce moment-là, de l'énergie à un coût marginal pratiquement nul pour les générations qui suivent.

• (12 h 20) •

C'est donc un choix de société qui a été fait d'aller à l'hydroélectricité au lieu du gaz. Dans les contraintes économiques actuelles auxquelles on fait face, nous, on se dit: On va couper les dépenses d'exploitation au maximum. On tente, au niveau de nos prêts, de nos emprunts, de minimiser les coûts d'emprunt, puis nos examens le dénotent, que nos emprunts sont à des tarifs, des taux très raisonnables d'emprunt. Notre taux moyen de la dette, l'an dernier, était de 9,08 % — c'est dans les documents que vous avez. Donc, on travaille le plus possible sur les coûts qui sont peu compressibles. Puis les coûts compressibles, qui sont les coûts d'exploitation, on veille au grain pour les couper au maximum possible. C'est ce qu'on essaie de faire pour assurer un tarif, un produit pur, un produit propre puis un produit à prix raisonnable.

On a aussi l'écart historique qui se présente. Et je dois vous le dire, c'est un phénomène historique que nos

diverses catégories de clients ne paient pas un coût, je ne dirais pas équitable, mais ne paient pas un prix correspondant au coût que ça nous coûte. À la grande entreprise, notre marge bénéficiaire est à peu près correcte, mais notre marge bénéficiaire à la grande entreprise, on ne peut pas l'augmenter. Parce que, si on l'augmente... Vous avez vu tantôt que, en 1995, le fer de lance de notre croissance même timorée de la demande était la grande puissance, la grande industrie. Au tarif commercial, on charge très cher. D'ailleurs, notre marché est en train de s'effriter en faveur du gaz. On avait 50 % de pénétration des nouvelles constructions — on parlait des HEC tantôt — chauffées électrique. Ce chiffre-là est rendu à 20 %. Un segment de notre marché qui est lucratif, on le perd.

Le domestique, on perd de l'argent — je m'excuse — puis on est en train d'élaborer une méthode de coût. Il y a diverses méthodes de coût de fourniture par catégorie. On en a une historique. Avec la méthode historique, on fait quelques pour cents de profit sur le tarif domiciliaire, résidentiel. On est en train de regarder une méthode de coût qu'on juge plus, mathématiquement, économiquement, correcte. On ne l'a pas publiée, on va la discuter. On va la discuter avec les autorités concernées, on va la discuter en public. Mais notre marge bénéficiaire au domestique, elle est, au mieux, faible, au pire, négative, de façon importante. C'est là, puis ce n'est pas de gaieté de coeur, qu'on prend 2,2 % de moyenne, puis on le répartit: 4,7 % au domiciliaire, 1 % à la grande entreprise puis 0 % au G. Mais c'est un constat qu'on fait. Sur une base d'affaires, si on veut rentabiliser l'entreprise, si on veut assurer sa pérennité, si on veut que ça redevienne un très grand fleuron de la fierté québécoise, je crois que, même si c'est difficile, on se doit de faire ça.

Le Président (M. Tremblay): Alors, j'aimerais rappeler aux membres de la commission qu'il y avait 1 h 30 min d'allouée, il reste 16 minutes, alors 10 minutes pour la députation ministérielle, 6 minutes pour l'opposition. Il y a énormément de parlementaires qui aimeraient poser des questions. Alors, si on pouvait revenir à la suggestion qui a été faite par le ministre tout à l'heure, des questions et des réponses brèves, dans la mesure du possible. Alors, je cède la parole au ministre d'État des Ressources naturelles.

M. Chevette: Une petite remarque ou deux puis quelques petites questions rapides, là, pour donner la chance à mes collègues. D'abord, je voudrais faire la distinction entre Vérificateur général puis vérificateurs externes. Les Vérificateurs externes, ils viennent vérifier la conformité des livres, alors que le Vérificateur général, quand il débarque, mesure l'efficacité, l'efficience, l'économie, il regarde si les bons choix sont bien faits, etc. Donc, il y a une marge, il y a un monde entre les deux. D'ailleurs, le Vérificateur général, je crois qu'il est chez nous pour savoir si on vous contrôle bien, puis je pense que je vais lui tracer un itinéraire.

Ceci dit, vous parlez beaucoup de... Vous avez parlé de tarifs, vous avez parlé des Hautes Études commerciales. Je dois vous avouer que je n'aime pas quand on prend un exemple du genre, je vais vous dire pourquoi. Il n'en tient qu'à vous d'être agressifs sur le marché puis d'être compétitifs et puis de ne pas augmenter les tarifs, puis, automatiquement, vous allez être plus compétitifs, surtout que vous y allez exclusivement sur la clientèle captive, vous n'y allez pas sur les autres clientèles. Savez-vous que, quand vous augmentez au commercial, c'est le client qui paie la facture? Savez-vous que, quand vous augmentez dans le commercial, ça se répercute dans les prix, c'est le consommateur qui paie? Puis c'est lui qui aujourd'hui fait l'objet principalement de votre demande de hausse tarifaire. Il faut évaluer ça aussi, ça fait partie du jugement qu'on a à porter.

Mais, ceci dit, c'étaient des remarques suite à vos grands discours, là, pour en arriver à la gestion du personnel, pour arriver à la formation, pour arriver au nombre de cadres. Moi, je voudrais vous poser des questions très directes. Si vous ne voulez pas y répondre avant-midi, vous y répondrez après-midi. Est-il exact que les vice-présidents sont des salariés, mais avec possibilité de prime au rendement, indépendamment du résultat ou de la rencontre des objectifs?

M. Michel (Benoit): Le régime de rémunération des vice-présidents comprend un salaire de base puis un pourcentage de prime basé sur des objectifs très précis à rencontrer. Ces objectifs-là, même avant qu'ils puissent être rémunérés, sont soumis à un déclencheur. Le déclencheur peut être, à titre d'exemples, le profit de l'entreprise pour une année donnée, ça peut être le taux de couverture des intérêts, ça peut être le taux de capitalisation. Ça va varier d'une année à l'autre, mais...

M. Chevette: Le taux de rendement?

M. Michel (Benoit): Ça pourrait être le taux de rendement, oui. Ça pourrait en être un. Ça a peut-être déjà été comme tel. Je pose la question à mes collègues.

M. Chevette: Si je comprends bien, vous êtes négociable là-dessus.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Michel (Benoit): Non, je ne négocie pas, je vous donne des faits.

M. Chevette: Non, mais... Mais, moi, ça se «peut-u» que j'aille à la pêche?

M. Michel (Benoit): On me dit que vous êtes un grand pêcheur.

M. Cherry: Mais je trouve que vous ne mordez pas beaucoup à la mouche.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Chevette: Avez-vous pensé regrouper des directions? Trente-quatre vice-présidents, vous ne trouvez pas que c'est exagéré, alors que, dans les compagnies privées d'envergure semblables à la vôtre, on fond plusieurs directions en une seule puis on essaie de faire des économies d'échelle? Vous n'avez pas pensé faire ça, pour peut-être arriver encore plus gonflés pour nous dire que vous avez défoncé de façon magistrale vos objectifs?

M. Martineau (Yvon): M. le ministre, je dois vous dire que cette demande a été formulée auprès du président-directeur général et qu'elle fait partie de ses objectifs...

M. Chevette: D'autres petites questions...

M. Martineau (Yvon): ...de réviser la structure, de la réduire et d'évaluer...

M. Chevette: Vous êtes ouvert aux suggestions?

M. Martineau (Yvon): Pardon?

M. Chevette: Vous êtes ouvert aux suggestions?

M. Martineau (Yvon): Je suis ouvert... L'actionnaire... Comme actionnaire...

M. Chevette: Ah! comme vous, c'est vrai, je vous passerai une commande, dans ce cas-là.

M. Martineau (Yvon): Ha, ha, ha!

M. Chevette: Pouvez-vous me dire combien vous avez d'employés en production? Combien d'employés au transport? Combien d'employés à la distribution? Est-ce que je pourrais avoir une ventilation de vos employés?

M. Martineau (Yvon): Oui...

M. Chevette: Trois petits chiffres, là, poum, poum, poum.

M. Martineau (Yvon): Vous allez les obtenir du président-directeur général. On va vous donner la réponse dans deux, trois minutes.

M. Chevette: Donc, vous pourrez me répondre plus tard. Il y a une autre question — et je donnerai la parole à mes collègues — c'est sur la formation. Il y a un nombre considérable de vos employés qui suivent vos cours de formation et qui me disent: M. Chevette, il y a des sommes astronomiques, on est obligés d'aller

suivre un cours de trois jours qui se termine, la troisième journée, par un genre de dynamique de groupe où je dis à mon patron que je l'aime, et pourquoi je l'aime, et lui doit me dire pourquoi il m'aime. Est-ce que vous ne croyez pas... Et je caricature à peine sur ce que j'ai entendu, je pourrais vous en faire pendant 10 minutes, de ce que j'ai entendu, j'en ai plein les oreilles là-dessus. Est-ce que, véritablement, au niveau des cours de formation, il y a un contrôle des dirigeants d'Hydro-Québec sur le type de cours, la nature des cours par rapport véritablement aux objectifs? Si vous saviez tout ce qu'on entend, vous n'en ririez même pas, de la caricature que j'ai faite.

M. Martineau (Yvon): Je vais demander à M. Jean-Marie Gonthier de répondre.

Le Président (M. Tremblay): Est-ce que j'ai le consentement des membres de la commission pour poursuivre jusqu'à 12 h 40?

Des voix: Oui.

Le Président (M. Tremblay): Oui. Alors, M. Gonthier.

• (12 h 30) •

M. Gonthier (Jean-Marie): M. le Président, je voudrais rappeler aux membres de la commission que, dès 1994, Hydro-Québec créait ce qu'on appelle le Centre de développement des cadres. Entre autres, ce centre est responsable d'accréditer, exemple, les formateurs externes. Un des objectifs pour lequel c'était fait, c'était pour enlever des cours d'Hydro-Québec tout ce qui n'était pas utile ou à valeur ajoutée pour l'entreprise. Actuellement, tous les cours internes sont scrutés, et il n'y a pas de cours qui contiennent d'éléments que je pourrais qualifier d'ésotériques. Tout a été fait systématiquement. Et le cours auquel vous référez, actuellement, il y a plus de 5 000 employés qui ont été dans le cours, et le taux de satisfaction, même après trois mois, une fois le cours ayant été donné, est au-delà de 83 %. Alors, il peut rester encore quelques sceptiques ou quelques insatisfaits.

M. Chevette: En tout cas, je vais laisser à un de mes collègues le soin de questionner. Au besoin, je reviendrai sur le scepticisme.

Le Président (M. Tremblay): Il reste trois minutes. Je reconnais le député d'Abitibi-Est.

M. Pelletier: M. le Président. Le gouvernement vous dit essentiellement qu'il n'est pas satisfait de la performance d'Hydro au niveau des rendements, au niveau des profits. Hydro a livré, cette année, ou va livrer cette année à peu près la moitié des profits budgétés. Dans votre exposé du début, vous nous avez mentionné une foule de domaines où vous avez atteint et dépassé vos rendements de performance. Vos

vice-présidents ont des bonis de performance alors que vous n'atteigniez seulement que la moitié de votre performance de profits.

Lorsqu'on parle, l'opposition parlait de vérification interne, votre vice-président nous dit: Nos services sont assez bons que vous dépenseriez de l'argent pour rien à nous vérifier davantage. Entre le gouvernement, qui n'est pas satisfait de vous, de votre délivrance de seulement la moitié des profits, puis le discours que j'ai entendu à l'effet que vous dépassez vos performances tout partout, j'ai l'impression d'être en présence d'un discours de sourds.

M. Martineau (Yvon): Je vais vous répondre tout simplement. Une des raisons fondamentales, c'est que les prévisions de ventes ne sont pas là. Si nous avions eu les ventes, bien, le profit aurait été en bas. Parce que les dépenses ont été réduites et notre profit aurait été plus grand. Je pourrais demander peut-être au vice-président finances et planification de vous donner le détail de ça.

M. Delisle (André): Il faut voir, comme on a mentionné un peu plus tôt dans la présentation, qu'Hydro-Québec a à peu près les tarifs d'électricité les plus bas au monde. Et une des raisons pour lesquelles on a les tarifs d'électricité les plus bas au monde, c'est qu'on utilise de l'hydraulique pour faire les centrales, produire de l'électricité. De l'hydraulique, ça veut dire construire sept ans, huit ans d'avance par rapport à un moment donné. Donc, ça veut dire, aujourd'hui, avoir déjà 500 000 000 \$ d'investis dans la centrale Sainte-Marguerite, qu'on va mettre en service entre 2001 et 2003. C'est loin d'ici, ça; donc, ça veut dire prendre des risques. C'est la nature des choses, à un moment donné — surtout avec ce qu'on a connu au Québec comme économie depuis six ans, on l'a mentionné tout à l'heure — que la demande ne soit pas aussi forte qu'on l'avait prévue.

Nous, on a mis en service, entre 1991 et 1995, 19 000 000 000 \$ d'équipements. Ça a introduit dans nos comptes 2 100 000 000 \$ de dépenses. On vous a dit tout à l'heure que la demande a été plus faible, en 1995, de 6,6 TWh par rapport à ce qu'on prévoyait en 1993. Non seulement cette année... L'année passée, quand on est venus vous voir, on a dit: Ce 6,6 TWh là, on ne pourra pas le vendre au Québec à 0,05 \$, on va le vendre aux États-Unis à 0,025 \$. Déjà, 0,025 \$, pour nous, c'est un gros choc, parce que c'était quand même 0,025 \$ de moins qu'on aurait pu penser avoir de ces équipements-là quand, à l'origine, on pensait en avoir besoin tout de suite.

L'année passée, on a connu la faible hydraulité. On a eu 29 TWh, 16 % moins d'eau que la normale. Ça fait que le 6,6 TWh, non seulement on va en bas de 0,025 \$, mais on est obligé, en 1996, de ne pas le vendre du tout. On est obligé de prendre cette eau-là, l'eau qui vient avec les barrages qu'on a construits, puis de la mettre dans des réservoirs pour être capable de satisfaire

nos critères de fiabilité. Donc, Hydro-Québec est prise avec des équipements, 19 000 000 000 \$, qui sont entrés en service dans les cinq dernières années, 2 100 000 000 \$ de charge, puis on a des ventes beaucoup, beaucoup moins fortes que prévu. En fait, on peut parler, les ventes sur les marchés domestiques québécois, elles sont de 500 000 000 \$ inférieures à ce qu'on avait prévu au moment de l'engagement, plus de 500 000 000 \$ inférieures, ventes et prix; l'impact des prix plus bas et des ventes plus faibles. C'est plus de 500 000 000 \$ inférieures à ce qu'on avait prévu.

Donc, malgré ce contexte-là, difficile, à l'intérieur de l'entreprise, on a pris toutes sortes de mesures. Les charges d'exploitation qu'on entrevoyait, pour 1996, sont beaucoup inférieures à ce qu'on pensait avoir. Donc on n'est pas restés inactifs par rapport à cette situation-là.

Au niveau des charges d'exploitation, on a réagi aussi. On a poussé plus loin un paquet d'investissements dont on n'aura pas besoin; on réduit les économies d'énergie, etc. Mais ce qui arrive, c'est que c'est tellement important, la charge financière qui vient avec nos investissements, qu'il n'est absolument pas possible de réagir, comme entreprise, pour réduire nos charges en conséquence.

Donc, ce n'est pas parce que c'est de mauvaises décisions. La Grande phase II, ça coûte 0,035 \$ du kilowattheure livré à Montréal. Nos enfants et nos petits-enfants, etc., ils vont profiter de ça longtemps, ça va durer 100 ans. C'est les meilleurs actifs qui soient. Leur problème, c'est qu'ils arrivent aujourd'hui, alors que ça fait six années qu'on a une économie qui est très faible, et on n'en a pas besoin. Ils sont en surplus. Et, en même temps, on a la faible hydraulité qui nous est tombée sur le dos.

Donc, il faut voir que nous, là, même si on mettait tout le monde dehors à Hydro-Québec, je veux dire, ce n'est pas ça qui fait qu'on va être capable de régler les problèmes avec ça. C'est une mauvaise période à travers laquelle il faut passer.

M. Pelletier: Je voudrais juste... Une petite question et une courte réponse.

Le Président (M. Tremblay): M. le député d'Abitibi-Est, oui, très rapidement parce que...

M. Pelletier: Oui, très rapide. C'est que vous avez livré seulement la moitié des profits. Vous avez quand même versé des bonis à la haute direction et, dans les réponses, je comprends que vous êtes satisfaits de ne pas avoir livré les objectifs. Est-ce que c'est une bonne impression?

M. Martineau (Yvon): M. le député, la performance, on avait des objectifs qui ont été tracés. Contractuellement, nous en avons tracés aussi avec les cadres, avec les syndicats. Ce sont des objectifs qui ont été tracés dans le cadre d'une planification où on réduisait

nos dépenses, ce qui a été atteint. Ces cibles ont été atteintes et, aujourd'hui, vous nous dites: Mais est-ce qu'on ne pourrait pas les remercier? Tout le monde souffre, je le sais, mais, quand même, nous avons respecté nos obligations, ces obligations-là qui sont celles liées à notre exploitation. Les revenus ne sont pas là, et je reviens à la page 53, où vous avez les prévisions qui sont là quant à la perspective financière et aux résultats financiers d'Hydro-Québec, et si vous liez ces résultats, si vous les lisez, vous verrez que la grande différence est au niveau des ventes, et les ventes, on ne peut pas nécessairement forcer le monde à acheter de l'électricité quand il ne veut plus en dépenser. Alors, il y a une réalité qui est là. M. Michel va rajouter...

M. Michel (Benoit): Très brièvement, un autre facteur, c'est qu'il y avait une hausse de tarif qui avait été demandée par Hydro l'an dernier, elle n'a pas été obtenue. Donc, au niveau du revenu, là, le revenu a diminué, juste là-dessus, peut-être, entre 50 000 000 \$ et 60 000 000 \$.

Le Président (M. Tremblay): Alors, M. le député de Laurier-Dorion.

M. Sirros: Merci, M. le Président. M. le Président, j'ai écouté attentivement le président d'Hydro-Québec, qui parlait avec beaucoup de verve quant à la nécessité de réduire la dette d'Hydro-Québec. Il faisait remarquer, dans mon esprit, que c'est un peu semblable à ce qu'on vit au niveau gouvernemental, où on doit effectivement réduire la dette. Par contre, le président d'Hydro propose, assez radicalement, de hausser les impôts, ni plus ni moins, à 4,7 %. Il propose une augmentation tarifaire. Le gouvernement, qui avait pris cette voie-là avant le référendum, a décidé par la suite de ne pas hausser les impôts, d'essayer de couper les services, de faire toutes sortes d'autres efforts pour ne pas augmenter la taxe de vente de 1 %, comme on le lui avait suggéré, et on est très content qu'il agisse de cette façon-là.

J'ai deux questions. Dans un premier temps, est-ce que le président d'Hydro est en train de nous dire qu'il n'y a absolument rien d'autre qu'il peut faire pour améliorer les finances d'Hydro-Québec et réduire sa dette que d'augmenter les tarifs? Il a tout examiné, il arrive ici, et il n'y a absolument rien d'autre qu'il peut faire.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le député, je dois vous dire que cette proposition tarifaire s'inscrit dans une planification qui est la suivante: augmentation des revenus et réduction des dépenses. Ce n'est pas parce qu'une hausse tarifaire serait agréée que nous ne réduirions pas les dépenses. Nous allons continuer à réduire les dépenses.

• (12 h 40) •

M. Sirros: Je ne me suis peut-être pas exprimé clairement. Est-ce que le président d'Hydro nous arrive

ici en disant: La réduction des dépenses qu'on va effectuer est déjà à son maximum, il n'y a aucune autre réduction des dépenses qu'on peut faire pour réduire le montant d'augmentation qu'on demande à zéro ou essayer de l'approcher de zéro?

M. Martineau (Yvon): Alors, je vais vous dire brutalement une autre réalité de réduction de dépenses. Je vais réduire de 71 000 000 \$ ma masse salariale et je coupe 1 000 emplois demain matin; j'en coupe 2 000, c'est 140 000 000 \$ de moins; j'en coupe 3 000, j'ai 210 000 000 \$ de moins de dépenses. Alors, vous demanderez à Hydro, à ce moment-là, de supporter un réseau, avec les difficultés que vous avez connues par le passé. Si vous coupez des emplois, le réseau va en souffrir, le service à la clientèle va en souffrir. Et je pourrais demander au président-directeur général d'expliquer là-dessus.

M. Sirros: Non, non, je n'ai pas besoin.

M. Martineau (Yvon): Au niveau technique, ce que je veux dire par là, c'est qu'une réduction des dépenses est accompagnée de conséquences au sein de l'entreprise, conséquences qui peuvent se refléter dans le service à la clientèle...

M. Sirros: Je reviens à ma question, si vous me permettez. Vous dites donc que vous avez exercé le maximum de réduction des dépenses que vous pouvez entrevoir, et c'est pour ça que vous avez besoin, en plus, d'une augmentation, afin de pouvoir réduire votre dette. Il me semble que c'est simple comme question.

M. Martineau (Yvon): Nous avons tenté, je dois vous le dire, de trouver encore des sources de réduction des dépenses et nous continuons toujours de le faire. Je pourrais demander à M. Delisle, de la planification opérationnelle, de vous l'expliquer.

M. Sirros: M. le Président, j'aimerais simplement essayer d'avoir clairement une réponse qui dit: Effectivement, j'ai tout regardé ça avec tous les gens qui ont toutes les questions techniques, etc., et nous arrivons ici en vous disant: MM. et Mmes les députés, ça prend absolument une augmentation de prix parce qu'il n'y a rien d'autre à faire au niveau de la réduction des dépenses. Nous avons effectué les deux et ça nous prend ça. J'essaie juste de comprendre. Est-ce que vous arrivez ici et vous dites: Nos mains sont liées, «that's it, that's all»? M. le ministre, si vous ne faites pas ça, si vous n'augmentez pas le tarif qu'on vous demande, Hydro va être décotée, Hydro va être... je ne sais pas, quelque chose va arriver. Qu'est-ce qui va arriver si le ministre ne donne pas suite à votre demande, selon vous?

M. Martineau (Yvon): Alors, la prévision des revenus va baisser, puis on comprime encore nos dépenses et le rendement va être encore plus bas. Et quand on

va avoir un rendement plus bas, nous n'aurons pas cette épargne pour éponger notre dette, et notre dette va augmenter et nos taux d'intérêt vont être plus élevés, parce que, peut-être, Moody's va nous dire: Bien... Et nos taux d'intérêt augmentant, nous aurons encore plus de dépenses qui vont faire que nous n'aurons pas 43 \$ de dépenses d'intérêt, mais nous en aurons 45 \$. C'est comme ça. On pourrait demander au vice-président finances de l'expliquer.

M. Sirros: Si je comprends bien, j'apprécie beaucoup, non, ça va, je comprends ces explications-là, mais j'essaie juste de saisir quelque chose. Donc, vous nous dites: Les dépenses sont incompressibles. Ai-je raison? Donc, il faut monter les prix.

M. Delisle (André): Regardez, les dépenses, c'est simple, on vous l'a expliqué: les intérêts, il faut les payer; les amortissements, il faut les prendre; les taxes, il faut les payer; les achats d'énergie, il faut les faire; il nous reste les dépenses d'exploitation. Dans les dépenses d'exploitation, on a analysé la possibilité de faire plus. Mais, faire plus, ça implique une réduction de personnel, on a des conventions collectives, sécurité d'emploi, ça implique réduction de personnel...

M. Sirros: Vous touchez l'autre volet.

M. Delisle (André): ...déjà, on en a 1 200 de prévues, mais réduction de personnel, dans le régime dans lequel on est, ça veut dire primes de séparation. Si, demain matin, on augmentait les départs d'Hydro-Québec de 1 000 personnes, effectivement, ça pourrait introduire des réductions de salaires, des réductions de paiements, mais il faudrait payer des primes de séparation, si bien que, «bottom line», pour l'année courante, je pense, effectivement, que ça ne serait pas très, très, très important, sans compter les risques sur la qualité du service.

M. Sirros: ...puis couper les gens.

M. Delisle (André): Et pour ce qui est des marchés financiers, je pense que c'est très important, si on n'a pas l'augmentation tarifaire, on va avoir encore, une deuxième année de suite, un bénéfice net en bas de 400 000 000 \$; et 400 000 000 \$, pour une entreprise qui a 38 000 000 000 \$ de dette, dans le contexte dans lequel on est, ce n'est pas sérieux. Compte tenu des risques auxquels on a à faire face, ce n'est pas sérieux. Ce n'est pas sérieux compte tenu des risques hydrauliques qu'on a; ce n'est pas sérieux compte tenu des risques sur les taux d'intérêt, les taux de change; la croissance de la demande ne sera peut-être pas celle qu'on pense; la température, etc. Donc, pour nous, c'est certain que, oui, c'est important d'augmenter le bénéfice net d'Hydro-Québec.

M. Sirros: Je ne veux pas être impoli, M. le Président, mais je vois filer le temps et je sais qu'à un

moment donné vous allez dire que le temps est terminé, et j'ai encore des questions. C'est pour ça que je ne voulais pas avoir toutes les réponses techniques, lesquelles, finalement, ne nous avancent pas plus dans la compréhension que nous devons avoir au niveau des enjeux réels.

Vous avez touché tantôt un mot que je trouve important, vous êtes, cette année, en période de négociation des conventions collectives. Vous auriez abordé, donc, des conventions collectives et cette négociation-là avec une hausse de 4.7 % des revenus. Vous ne trouvez pas ça un peu téméraire, à ce moment-ci, de demander au gouvernement d'aller chercher 4.7 % d'augmentation des prix, augmenter vos revenus et vous asseoir à la table de négociation tout de suite après avec vos syndiqués pour leur dire quoi: Comprimez, par la suite?

Le Président (M. Tremblay): Avec votre permission, à cause de l'importance de la question et également de la réponse qui va venir, le temps alloué pour le premier bloc est expiré. Vous avez l'opportunité, dans les engagements de performance 1996, d'une présentation de 30 minutes. Je pense que l'heure qui suit va permettre de trouver des réponses pertinentes à ces questions-là.

Alors, je suspends les travaux jusqu'à 14 heures.

(Suspension de la séance à 12 h 46)

(Reprise à 14 h 9)

Le Président (M. Tremblay): À l'ordre, s'il vous plaît! Avec votre permission, nous allons reprendre les travaux de la commission en passant à l'engagement de performance transitoire 1996 d'Hydro-Québec. Je céderai la parole, pour une période de 30 minutes, à la direction d'Hydro-Québec et, par la suite, les parlementaires auront une période d'une heure pour poser des questions.

Engagement de performance transitoire 1996

Présentation d'Hydro-Québec

M. Martineau (Yvon): M. le Président, je demanderais au président-directeur général de vous adresser un mot concernant cet engagement 1996.

• (14 h 10) •

M. Michel (Benoit): M. le Président, M. le ministre d'État des Ressources naturelles, M. le porte-parole de l'opposition officielle, Mmes et MM. les membres de la commission, je voudrais, dans un premier temps, essayer de donner suite aux questions qui sont restées en suspens lors de la suspension de cet avant-midi. Je voudrais essayer de vous expliquer ce que nous essayons de faire et profiter de la présentation du document de nos engagements de performance pour l'année 1996 pour contextualiser les gestes que nous posons, pour vous expliquer nos intentions.

Ce qu'on va vous présenter tout à l'heure, ce sont des cibles, simplifiées, faut-il le dire, il y en a moins que l'an dernier, des cibles qui visent d'abord et avant tout à satisfaire les intérêts de notre clientèle et notre actionnaire. Nous visons, dans ces cibles, la qualité du service, la qualité du produit, le prix de l'électricité et la responsabilité environnementale et sociale dans toutes nos activités. Nous voulons aussi toucher les ressources humaines et, enfin, couvrir le taux de rendement sur l'avoir propre.

Un mot sur le passé avant de parler du futur. Hydro-Québec, depuis deux ans, a tenté et a réussi à assainir, jusqu'à un certain point, sa gestion. On vous a dit tout à l'heure qu'on avait coupé près de 2 400 emplois au cours des deux dernières années. On vous a fait état des contraintes auxquelles on fait face dans la gestion de nos budgets. L'article budgétaire où nous avons une certaine forme de contrôle, c'est les dépenses d'exploitation, le budget d'exploitation. Nous avons diminué ce budget d'un montant équivalant à 300 000 000 \$ au cours des dernières années. Ceci s'est fait sans aucun accrochage du point de vue public et ceci s'est fait, je dois le dire, avec la collaboration de nos institutions syndicales. Le climat de travail à Hydro s'est amélioré grandement au cours des dernières années.

Nous sommes à mi-chemin d'un objectif de rentabilité, d'un objectif d'une compagnie efficace, sensible aux attentes de ses clients, sensible aux attentes de la population. Mais le chemin qu'il nous reste à parcourir est quand même très significatif. L'effort de rationalisation que nous vous présentons pour 1996 va nous demander énormément d'efforts, va nous demander une collaboration encore plus soutenue de la part de nos institutions syndicales. Effectivement, dans les chiffres qu'on va vous présenter, les coupures de budget d'exploitation, si on les compare, à contenu égal, avec les chiffres de l'an dernier, représentent des coupures de 115 000 000 \$. Sous-jacentes aux chiffres que nous vous avançons, sont déjà prévues des coupures de 1 200 postes additionnelles dans l'entreprise, pour un total de 3 600 depuis le dernier bilan de performance; 1 200 coupures: 500 permanents, 700 temporaires. Nous visons des gains de productivité de 30 % pour l'horizon 1999, et nous voulons essayer de faire ceci en continuant d'améliorer les diverses cibles que nous avons choisies avec vous pour améliorer l'ensemble de notre fonctionnement.

D'aucuns seraient peut-être tentés de nous demander des coupures qu'on pourrait peut-être qualifier de draconiennes, selon le cas, mais je vous dirai que... J'aimerais faire la réflexion suivante avec vous, c'est qu'on a vécu, dans le passé, puis un passé récent, dans les années quatre-vingt, une situation un peu semblable, à la suite de la fin des travaux de la Baie James, phase I. On se souviendra qu'en 1982 la Baie James, phase I, était en très grande partie terminée; il restait la centrale LG 1 à compléter. Tous les actifs de ces centrales-là ont été versés à l'amortissement, puis la demande a chuté. On était dans une position, à ce moment-là, un peu

semblable à celle d'aujourd'hui, situation peut-être pire parce que la demande était, de façon draconienne, diminuée, d'une part, puis, d'autre part, les équipements qu'on avait mis en service étaient de beaucoup, beaucoup supérieurs à nos besoins. Nous ne sommes pas tout à fait dans cet état-là — et nous le verrons tantôt, dans le débat de la présentation du dossier de l'équilibre énergétique — mais, cependant, il y a une corrélation, il y a une similitude. On a capitalisé des équipements depuis quelques années, et la demande a chuté. On veut, dans ce contexte, continuer à être rentable pour atteindre... continuer à améliorer notre productivité, continuer à couper partout où on le peut pour atteindre, finalement, l'objectif de 30 % pour l'année 1999, l'objectif d'augmentation de productivité de 30 %, ce qui signifie que les chiffres passés, 16,4 % d'amélioration de productivité, les objectifs 1996 font que, si on les respecte, à la fin de l'année 1996, il nous manquera encore 11,2 % de productivité pour atteindre l'objectif de 30 % pour l'année 1999. Ceci est un défi majeur qui va devoir nécessiter la collaboration de tous et, encore une fois, je le répète, la collaboration de nos institutions syndicales aussi. La loi des rendements décroissants va jouer contre nous là-dedans, c'est sûr. Nous avons parcouru un certain chemin, il nous reste un chemin — moins de la moitié — à parcourir quasi équivalent, mais ça va demander des efforts toujours de plus en plus grands.

Alors, comme préambule, si vous le voulez bien, M. le Président, je vais passer aux détails des cibles, mais je voulais mettre en contexte la situation dans laquelle l'entreprise se trouve au moment où nous nous parlons. Je vais rapidement passer aux diverses cibles, aux divers objectifs que nous visons pour l'année 1996.

La qualité du service. Nos clients exigent toujours un service prévenant et personnalisé, et ils ont bien raison. En ce qui a trait à l'indice global de satisfaction de la clientèle à l'égard des contacts avec les services de la clientèle, qui est l'indice 1 dans votre livre, notre performance est bonne, mais, au niveau relativement élevé où nous nous trouvons maintenant, nous visons 8,8 sur 10 en 1996, car tout progrès doit être gagné sur chacune de nos interventions, chaque jour, contact après contact, si je puis dire. En cette matière, c'est la satisfaction de besoins précis et pointus qui nous permettra d'atteindre notre cible. Aussi, comme l'ensemble de l'industrie des services, nous allons poursuivre la segmentation du processus d'accueil de notre clientèle et encourager une plus grande spécialisation et une plus grande marge de manoeuvre de la part du personnel chargé d'entrer en contact avec elle. Bref, nous voulons personnaliser notre service. Nous surveillerons particulièrement nos communications avec la clientèle d'affaires.

• (14 h 20) •

Un bon indicateur de notre performance en matière de contact avec les clients est celui qui est intitulé «Nombre de plaintes en appel par 100 000 clients», la cible 2. Cet indice met en cause deux grands niveaux d'intervention de notre part. Au premier niveau, nous

pouvons agir sur la cause même de la plainte et, au deuxième niveau, nous pouvons agir sur la résolution satisfaisante du contentieux. Si une plainte se rend en appel, c'est qu'elle n'a pas reçu réponse favorable ou positive aux deux premiers niveaux. En 1996, nous interviendrons, bien sûr, à ces deux niveaux. Nous poursuivrons nos études sur les variations de tension et nous insisterons sur le respect de la propriété de nos clients. Cette dernière préoccupation fait d'ailleurs l'objet d'un suivi particulier à l'indicateur 14, intitulé «Nombre de réclamations reçues pour dommages à la propriété». Nous aurons également une approche moins uniforme, plus personnalisée en matière de demandes de garanties. Celles-ci seront désormais fondées sur un risque réel de non-paiement. Quant au processus de règlement des plaintes, nous l'améliorerons en approfondissant l'analyse des plaintes, mais surtout en encourageant le contact direct avec tout client dont le différend n'a pu être résolu à sa satisfaction.

Le taux de clients avisés à l'avance d'interruptions planifiées, l'indice 3, est un indice auquel je tiens particulièrement. Il me semble s'inscrire tout à fait dans la nécessaire courtoisie que toute personne, même une personne morale, doit appliquer à son prochain. Même s'ils profitent des tarifs parmi les plus bas au monde, nos clients paient pour avoir un produit et un service. La plus élémentaire courtoisie exige que, sauf dans des situations exceptionnelles, toutes les fois que nous devons décider d'une interruption, nous en avisons la clientèle touchée. Ne vous laissez pas tromper par le taux de 84 % de clients avisés à l'avance, qui est le même que celui que nous avons atteint l'an dernier, car, cette année, ce taux mesurera les interruptions de 30 minutes et plus au lieu de 60 minutes et plus, comme c'était le cas.

Le pourcentage de demandes de raccordement exécutées dans les délais, un autre exemple d'indicateur qui fera l'objet d'une personnalisation accrue. En effet, le délai utilisé actuellement pour des raccordements est normalisé. Nous nous préparons à lui substituer, dès 1997, un indicateur basé sur un délai convenu avec chaque client. Tant le client, qui aura son mot à dire dans l'entente, que l'entreprise, qui connaît ses contraintes, y gagneront.

Je passerai rapidement sur l'indicateur touchant les économies d'énergie puisque, M. le Président, je présume que nous toucherons cette question plus en détail au cours de la prochaine séance qui se penchera sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulique. À ce point-ci, je tiens à réitérer l'engagement de l'entreprise envers le développement durable et l'énergie hydroélectrique et les énergies nouvelles. Les économies d'énergie font partie des moyens d'y arriver. Cependant, les économies d'énergie, comme tout autre moyen, s'inscrivent dans la réalité dynamique de l'entreprise et de la société québécoise. À cet égard, 1996 est une année où l'entreprise entend ralentir ses investissements dans les divers moyens dont elle dispose pour satisfaire la demande d'électricité, et les économies

d'énergie ne peuvent échapper à cette contrainte. Malgré cette situation, nous poursuivrons nos activités de recherche commerciale et technologique. La poursuite des interventions déjà prévues nous fait prévoir des économies d'énergie supplémentaires de 400 000 000 TWh par rapport à 1995.

Le nombre d'heures d'interruption de service par client par année, l'indice 6, constitue l'indice par excellence dans la performance du réseau dans son ensemble. Depuis cinq ans, un redressement important s'est opéré et le temps d'interruption moyen est passé de plus de 6 heures, en 1991, à 3,3 heures en 1995. Pour Hydro-Québec, rejoindre les entreprises les plus performantes dans ce domaine signifie agir sur le processus de travail touchant le temps d'intervention et les interruptions planifiées. En 1996, pour y parvenir, je me limiterai à signaler le contrôle de la qualité du matériel reçu, qui sera renforcé, ainsi que la maintenance préventive, en particulier pour l'appareillage et les automatismes.

Par ailleurs, nous ne pouvons que nous réjouir de la baisse, en 1995, du nombre de pertes de production signalées par des clients industriels de grande puissance qui sont dues à des pannes ou à des variations de tension et de fréquence. Les problèmes que nous devons régler dans ce domaine touchent la fiabilité des équipements, la rapidité avec laquelle nous rétablissons le service après les pannes et la qualité de l'onde. Dans près de 80 % des cas, la cause principale des pertes de production chez les clients est due à l'incompatibilité électromagnétique entre leurs équipements et l'onde que nous fournissons. En 1996, nous entendons continuer de sensibiliser les exploitants en région et le personnel responsable de la qualité de service électrique à cette dimension de la qualité de notre produit. Naturellement, afin d'améliorer notre performance, nous poursuivrons toute une série d'activités dans les secteurs de la recherche, de l'équipement et de l'appui technique aux intervenants de la clientèle.

Le prix du produit, maintenant. Malgré la pression importante qui est exercée les dernières mises en service de la phase II du complexe La Grande, Hydro-Québec maintient son engagement de limiter la progression moyenne de ses tarifs à un niveau inférieur à l'inflation pour la période 1993 à 2000. Pour respecter cet engagement sans nuire à sa santé financière, Hydro devra continuer d'exercer un contrôle rigoureux de ses coûts. Elle diminuera donc ses charges d'exploitation par rapport à 1995. On notera que, déjà au chapitre des charges unitaires d'exploitation correspondant aux ventes totales, l'année 1995 s'est conclue avec des gains cumulatifs de productivité de plus de 16 % par rapport à 1992, ce qui représente, pour 1995, une économie de quelque 330 000 000 \$. En 1996, nous continuerons d'exercer un contrôle très strict sur nos opérations. Nous entendons réduire le niveau des charges d'exploitation de 20 000 000 \$, ou de 1,2 % par rapport à 1995. Je l'ai dit tout à l'heure, ceci équivaut à 115 000 000 \$, si l'on tient compte de l'inflation, de la croissance des activités, de la réduction des frais

généraux et de divers ajustements budgétaires. Cette réduction nous amènera à des gains de productivité totalisant près de 19 % par rapport à 1992.

Ces résultats encourageants nous permettent d'améliorer l'objectif de 20 % que nous visions pour l'an 2000 concernant les gains de productivité. Je l'ai dit tantôt, nous visons maintenant 30 % en 1999. Nous entendons, de plus, réduire notre programme d'investissement de 400 000 000 \$, ce qui ramènera, en 1996, à 2 400 000 000 \$ notre budget d'immobilisation. Nous devons toutefois être conscients que cette compression de nos charges d'exploitation et de nos dépenses d'investissement affectera nécessairement la taille de notre effectif. Ces mesures devront permettre de maintenir les principaux ratios financiers à des niveaux garantissant la confiance des investisseurs et des firmes d'évaluation financière et de relever graduellement le taux de rendement sur l'avoir propre de l'actionnaire. De fait, la réduction de nos charges d'exploitation et de nos investissements fera en sorte que, à compter de 1996, nos charges unitaires totales commenceront à diminuer, pour revenir graduellement, en 1999, à leur niveau de 1992.

S'il existe une qualité de notre produit qui doit toujours lui rester accolée, c'est sa dimension sécuritaire. Or, l'environnement, pour certains, les méthodes de travail, pour d'autres, constituent la première cause d'accident d'origine électrique. En 1996, nous poursuivons nos programmes d'incitation à la prudence et à l'utilisation sécuritaire de l'électricité en nous adressant en particulier au segment de la population la plus en cause, soit les entrepreneurs. Pour sa part, le taux de mortalité par électrocution par million d'habitants continuera de constituer une mesure de la réussite de notre plan d'action Objectif zéro.

• (14 h 30) •

Quant à la performance de l'entreprise à l'intérieur, si elle s'est améliorée en ce qui a trait au nombre d'accidents avec perte de temps par million d'heures travaillées, on le doit à la mobilisation du personnel autour du défi sécurité, à l'application d'un nouveau code de sécurité des travaux et à l'engagement des gestionnaires et de nos partenaires syndicaux. En 1996, la promotion de la santé et sécurité se poursuivra et prendra différentes formes, dont des moyens de protection améliorés, une formation accrue des employés, la révision du rôle des intervenants et la simplification des encadrements. De plus, la démarche d'amélioration continue en sécurité sera implantée dans 15 secteurs en vue de transposer les pratiques performantes. La collaboration entreprise-syndicat se traduira, entre autres, par l'évaluation conjointe des objectifs de sécurité et des résultats de notre engagement mutuel. En 1995, le nombre de jours perdus par million d'heures travaillées a été réduit grâce à la diminution des absences dues aux accidents de travail et l'assignation temporaire des employés accidentés et à la gestion rigoureuse des dossiers.

En matière d'environnement, le pourcentage de réduction cumulative des volumes de matériel contaminé par les BPC devrait presque doubler en 1996. Les activi-

tés de décontamination et de destruction suivront leur cours prévu dans le plan d'élimination des BPC en collaboration avec l'industrie et avec le ministère de l'Environnement et de la Faune. Quant au pourcentage de projets de distribution faisant l'objet d'une évaluation environnementale, il s'agit d'un indicateur qui veut témoigner du sérieux avec lequel la question environnementale est traitée dans l'entreprise. En 1996, donc, en plus d'effectuer un suivi rigoureux du processus d'évaluation, on profitera de travaux sur les réseaux existants pour apporter des améliorations environnementales. En fonction des milieux et de la densité de population, des services nouveaux pourront également être offerts aux divers intervenants, notamment aux municipalités, aux promoteurs et aux clients.

Les dépenses de «R et D», quant à elles, feront l'objet d'une présentation particulière, et j'y reviendrai plus tard.

Au niveau des ressources humaines, leur compétence et le savoir-faire sont nos meilleurs atouts pour faire face aux changements et aux défis à venir. Aussi, l'entreprise veut-elle établir avec ses employés et les syndicats qui les représentent des relations fondées sur le respect, la confiance et l'écoute. À cette fin, nous avons convenu d'un processus de négociation raisonnée avec la plupart de nos syndicats pour trouver les solutions les plus satisfaisantes pour les deux parties. Il s'agit de trouver des voies qui permettent de concilier des impératifs économiques et des impératifs sociaux. Dans un contexte où nous devons continuer d'améliorer notre rentabilité, d'augmenter notre productivité et de réduire nos coûts, le maintien de relations productives avec le personnel et les partenaires syndicaux exigera beaucoup de respect et de confiance de part et d'autre. Ce qui est en jeu, c'est le règlement harmonieux de dossiers comme le renouvellement des conventions collectives, la poursuite des ententes de partenariat, les changements organisationnels et les modalités de réalisation des plans d'affaires.

Nous avons instauré dans le même esprit en 1994 un processus d'écoute du personnel pour connaître les attentes des employés et identifier les moyens qu'ils jugent nécessaires pour effectuer au mieux leur travail. Sans doute reste-t-il beaucoup à faire pour améliorer la satisfaction des attentes que notre personnel juge importantes, mais notre point de départ est encourageant. En effet, la satisfaction générale de travailler à Hydro-Québec est actuellement de 7,9 sur une échelle de 10, ce qui est supérieur à la satisfaction au travail de l'ensemble des travailleurs québécois, établie par CROP à 7,1. L'entreprise poursuit depuis quelques années déjà des objectifs visant l'établissement d'un milieu équitable où tous les membres du personnel auraient des chances égales de faire progresser leur carrière.

Malgré ce contexte difficile, la rationalisation des effectifs et le moratoire sur le comblement des postes permanents, le taux de représentation des femmes par rapport à l'effectif permanent a connu une hausse de 0,7 % pour la période 1993-1995. Ce taux se situe

actuellement à 22,5 %. Par ailleurs, les femmes représentent 47,6 % de notre effectif temporaire, une hausse de 3,7 % par rapport à 1992. En 1996, Hydro entend continuer à faire augmenter, dans la mesure du possible, le taux de représentation des femmes au sein de son effectif et, en outre, elle entend faire augmenter de 1 % le taux de représentation des femmes dans des postes-cadres pour qu'il atteigne 10 % en 1996.

Les engagements énoncés précédemment sont basés sur l'évaluation des ressources dont nous disposons pour réaliser nos activités en 1996. Renforcer notre situation financière en exerçant une gestion rigoureuse et en augmentant notre productivité demeure notre grande orientation, en continuité avec l'engagement de performance précédent.

Toutefois, même si nous pouvons envisager l'avenir sereinement et voir notre santé financière se redresser graduellement d'ici quelques années, le taux de rendement sur l'avoir propre sera un bon indicateur à cet effet. L'année 1996, avec un niveau de bénéfices nets prévu de 480 000 000 \$, ne nous laisse guère de marge de manoeuvre pour réagir aux divers imprévus, imprévus qui pourront se présenter au cours des prochains mois. Cette année devra donc faire l'objet d'une gestion financière très stricte.

L'atteinte des objectifs que je viens de vous présenter pourrait être compromise par une évolution défavorable d'un certain nombre de paramètres objectifs, notamment les ventes, l'hydraulicité, les taux d'intérêt et la valeur du dollar. Elle pourrait l'être également par le sort qui sera fait à notre dernière demande de hausse tarifaire de 2,2 % au 1er avril et à celle qui nous laisse tarifier certains services. C'est le grand mérite d'un engagement de performance que de mettre en parallèle l'ensemble des éléments qui conditionnent la réalisation des objectifs d'amélioration auxquels s'engage l'entreprise devant l'actionnaire, la population du Québec et ses clients.

Nous savons bien, M. le Président, que l'arbitrage de ces éléments n'est pas facile, mais vous pouvez compter sur nous pour vous donner toute l'information nécessaire. Je vous remercie, M. le Président.

Le Président (M. Tremblay): M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

Discussion générale

M. Chevette: Merci, M. le Président. Je comprends bien que, ce matin, nous avons vu les résultats, nous avons entendu Hydro-Québec nous dire avec beaucoup de fierté qu'elle avait rempli ses engagements de performance qu'elle s'était fixés et qui étaient approuvés par nos prédécesseurs, et que, cet après-midi, je comprends qu'il y a beaucoup plus d'humilité dans le langage, c'est la fixation d'objectifs futurs. D'ailleurs, j'apprécie le ton, soit dit en passant.

Ceci dit, avec la même humilité, je voudrais comprendre davantage vos objectifs et un peu partir avec ce que le député de Laurier—Sainte-Marie...

Des voix: Dorion.

M. Chevette: Laurier-Dorion... est parti cet avant-midi. Parce que, dans votre exposé, vous parlez que nous allons continuer à chercher les économies d'échelle, etc. Moi, je sens, j'interprète, vous me direz le contraire, qu'il y a encore place et marge à du resserrement, ce à quoi, sans doute, je vous convierai avant la fin, sûrement, de cette commission parlementaire.

Mais je voudrais, dans un premier temps, parler des ressources humaines, ou des salariés. Vous avez appuyé beaucoup sur l'entente de partenariat qui existe avec vos salariés. Vous les prévenez de la difficulté que vous aurez à conclure une entente, bien sûr, parce que vous demandez des efforts additionnels. Est-ce que vous avez fait faire des comparaisons, par exemple, entre des entreprises comparables dans un même secteur, des comparaisons de masse salariale ou des différenciations salariales? Mon collègue Léonard devait vous questionner, mais il n'y est pas. Donc, je vais prendre sa relève pour essayer d'avoir réponse à ces questions.

M. Martineau (Yvon): Alors, je demanderais à Mme Marie-José Nadeau, qui est vice-présidente des ressources humaines d'Hydro-Québec.

Mme Nadeau (Marie-José): Merci, M. le président. M. le Président, je dois une réponse, tout à l'heure, sur la représentation des effectifs d'Hydro-Québec dans les différentes activités et je reviendrai un petit peu plus tard pour ne pas couper la séquence des interventions.

M. Chevette: Ah! vous pouvez répondre tout de suite, parce que c'est une clé, ça.

Mme Nadeau (Marie-José): Oui.

M. Chevette: Ce que vous aviez pris en note cet avant-midi.

Mme Nadeau (Marie-José): Oui. Alors, je vais répondre à votre question puis je viendrai tout de suite après...

M. Chevette: D'accord.

Mme Nadeau (Marie-José): ...dans la suite des interventions que vous souhaitez faire.

Alors, sur le marché de comparaison, effectivement, Hydro-Québec a un marché de comparaison qu'elle suit depuis 1978 et qui est établi depuis, donc, ces années-là et à la demande du gouvernement, d'ailleurs, dans la foulée de la loi anti-inflation du gouvernement fédéral de l'époque. Après que le marché de comparaison d'Hydro-Québec eût été établi et suite à un décret du Conseil du trésor, les différentes entreprises et différents organismes qui ont fait partie du marché de

comparaison ont soulevé, à différentes périodes, des échanges entre le Conseil du trésor et Hydro-Québec.

L'information que j'ai est que, de plus en plus, particulièrement au niveau des cadres — et je pourrai reprendre avec vous les différentes données concernant les groupes d'emplois — les marchés de comparaison font l'objet d'un consensus entre le Conseil du trésor et Hydro-Québec à l'exception peut-être d'un groupe d'emploi qui, par ailleurs, était sous le marché de comparaison à Hydro-Québec, il s'agit des constables, qui était 20 % sous notre marché de comparaison. Le Conseil du trésor demande, d'ailleurs à chaque fois que le marché de comparaison d'Hydro-Québec est évoqué, d'avoir les données que nous obtenons de ces entreprises-là; et, avec la permission des entreprises, nous les transmettons au Conseil du trésor qui s'en inspire pour son propre marché de référence.

• (14 h 40) •

Le marché de comparaison au niveau des chiffres maintenant. L'écart de rémunération globale — alors, «globale» comprenant avantages sociaux et salaires — est de 5,8 % pour l'ensemble des groupes d'Hydro-Québec.

M. Chevette: Par rapport à la fonction publique.

Mme Nadeau (Marie-José): Par rapport au marché de comparaison d'Hydro-Québec, et là il y a une série d'entreprises et d'organismes. Par rapport à la fonction publique, je n'ai pas sous la main le chiffre comme tel.

M. Chevette: Est-ce que ce sont des chiffres de l'IRIR?

Mme Nadeau (Marie-José): Si ce sont des chiffres, pardon?

M. Chevette: De l'IRIR.

Mme Nadeau (Marie-José): Non. Non, non, ce sont...

M. Chevette: Ce sont des chiffres établis par Hydro-Québec.

Mme Nadeau (Marie-José): Par Hydro-Québec avec...

M. Chevette: Le Conseil du trésor.

Mme Nadeau (Marie-José): ...suivi du Conseil du trésor. Et 73 %, vous le savez, M. le ministre, de nos effectifs sont des effectifs syndiqués, et les mandats salariaux sont approuvés par décret du Conseil du trésor.

Pour ce qui est des salaires, l'écart par rapport au marché de comparaison, donc la rémunération sur la base salariale seulement, est de 2,8 %. Ce qui fait dire qu'en bas ou autour de 5 %, quand on est à si faible

écart du marché de comparaison, on est, à toutes fins pratiques, sur le marché de comparaison.

Maintenant, si je reprends les données par population, pour ce qui est des cadres, 4,5 %, et là je parle de la rémunération globale; les salaires, 2,3 %; les spécialistes, rémunération globale, 6,8 %; salaires, 4,1 %. Et on rentre ensuite dans la foulée des emplois syndiqués, où on obtient une série de variations, des écarts défavorables, fortement défavorables, par rapport au marché de comparaison, à d'autres qui sont sur le marché de comparaison ou légèrement au-dessus. Mais on hérite d'une situation, évidemment, vous l'aurez constaté...

M. Chevette: Est-ce qu'on pourrait obtenir copie de ces données-là?

Mme Nadeau (Marie-José): Certainement.

M. Chevette: Parce que je me suis laissé dire, et vous savez qu'il s'en dit tellement... donc, je me suis laissé dire, par exemple, qu'une secrétaire à Hydro-Québec pouvait gagner jusqu'à 8 000 \$ ou 9 000 \$ de plus qu'une secrétaire de même niveau au gouvernement. Est-ce que c'est possible, ça?

Mme Nadeau (Marie-José): Ce que j'ai obtenu du gouvernement, c'est les échelles salariales du gouvernement, et ce qu'on note, c'est que l'échelle salariale au gouvernement, pour des groupes d'emplois semblables, est beaucoup plus large... est beaucoup plus ciblée, pardon. Celle d'Hydro-Québec est beaucoup plus large, donc va à un maximum plus élevé mais commence à un minimum ou à un départ, un point de départ plus faible. Donc, il peut y avoir des écarts, mais la marge est beaucoup plus importante entre le point le plus bas et le point le plus haut des échelles salariales d'Hydro-Québec.

M. Chevette: Un ingénieur, par exemple, d'Hydro-Québec versus un ingénieur employé par l'État, est-ce que vous avez fait des points de comparaison du genre, là?

Mme Nadeau (Marie-José): Le gouvernement du Québec comme tel fait partie du marché de référence, mais, pour ce qui est des ingénieurs comme tels, voyez-vous, le salaire est à 3,9 % d'écart favorable, la rémunération globale, 7,2 %.

M. Chevette: Monteur de lignes?

Mme Nadeau (Marie-José): Alors, métiers, vous me demandez métiers: moins 2,5 %, salaire, et 0,6 %, rémunération globale.

M. Chevette: Laissons-le pour tout de suite, mes collègues vont venir. J'ai juste une question additionnelle, parce que je sais qu'ils veulent tous questionner puis je voudrais leur donner du temps.

J'ai avancé ce matin, dans la liste que, moi, je qualifierai de mes aberrations, le coût de construction de chambres en milieu éloigné. Est-ce que vous pourriez me dire s'il est exact, par exemple, que, dans le projet La Vérendrye, on construit des chambres au coût de plus de 200 000 \$, que celui qui monte pour ses huit jours est assuré que sa chambre n'est pas prise durant les six jours qu'il n'est pas là? Est-ce que vous considérez que ça fait partie... Est-ce que vous considérez que c'est acceptable, ça, alors qu'il y a des salariés, qui montent pour des compagnies autres, qui vivent dans des conditions salubres, dans des roulottes bien isolées? Mais est-ce que ça ne fait pas partie d'une philosophie de gestion, ça, le fait de se chromer davantage comme ça se fait? Moi, j'ai pris une photo ce matin, là, du projet La Vérendrye, puis je vous avoue que, de loin, la photo ou l'esquisse sur le rapport, ça a l'air d'un château. Est-ce que vous considérez que... Le citoyen, mon père, qui est assis puis qui regarde son fils vous questionner, lui, il trouve ça aberrant puis il me dit: Ça n'a pas de maudit bon sens! C'est ce que mon père m'a dit. Je lui ai montré en fin de semaine. Vous autres, trouvez-vous que ça a du bon sens, ça?

M. Martineau (Yvon): Vous voulez la réponse?

M. Chevette: Ah! j'en veux une vraie.

M. Martineau (Yvon): Une vraie? Bien, moi, je trouve que ça n'a pas de bon sens...

M. Chevette: Pardon?

M. Martineau (Yvon): ...si c'est le cas, si ça se valide. J'espère que vous n'avez pas confondu avec le château des Lavigneux qui a été acheté. Vous me parlez de la photo qu'on a vue ce matin...

M. Chevette: Non, je peux faire erreur de photos, j'en ai tellement vu chez vous.

M. Martineau (Yvon): Mais, si ça se validait, ce sont des choses qui sont difficiles, mais les choses ont toutes des explications, puis je demanderais au vice-président approvisionnement et services d'y répondre.

M. Biron (Philippe): Pour ce qui est du projet La Vérendrye, on construit là des chambres, 54 chambres, pour les travailleurs qui y travaillent semaine après semaine. Donc, c'est le personnel permanent sur place. Pour ce qui est du personnel temporaire qui vient en pointe, on conserve l'ancienne résidence qui est à l'intérieur du poste. On démolit les sections qui avaient été ajoutées, qui sont des modules temporaires et qui sont totalement inadéquats. Donc, ça, on les démolit. On conserve la partie permanente qui était à l'intérieur du poste pour le personnel qui va venir à l'occasion.

La résidence comme telle qu'on construit, de 54 chambres, on la construit à l'extérieur du poste. Il y a

plusieurs raisons à ça. Dans un poste, il y a des appareils qui ouvrent et ferment à toute heure du jour et de la nuit, c'est très difficile de dormir avec le bruit que ces appareils-là font, et il y a des raisons de sécurité aussi. On considère que c'est préférable que le personnel ne soit pas à l'intérieur de l'enceinte du poste. Donc, on les amène quelque peu à l'extérieur.

M. Chevette: Répondez donc à ma question pointue.

M. Biron (Philippe): Pour ce qui est du prix de la chambre, ce qu'on a pris comme comparaison, c'est le coût de Journey's End, Days Inn, Holiday Inn, et on s'est fixé comme coût de chambre quelque chose qui est entre le Days Inn et le Journey's End.

M. Chevette: On «pourrait-u» choisir entre le gros bon sens puis quelque chose d'autre? Quel prix?

M. Biron (Philippe): Le coût de construction de ces chambres-là est de 72 000 \$ par chambre.

M. Chevette: Est-il exact qu'avec les plans, avec les devis, avec tout, ça peut mettre le prix de la chambre de façon prohibitive complètement, dépassant à peu près tout ce qui est normal dans ce type d'habitation? Aménagement extérieur, mettez tout, là.

M. Biron (Philippe): Bien, il y a des coûts de construction, évidemment, qui sont plus élevés...

M. Chevette: Ah!

M. Biron (Philippe): ...quand on est dans des sites éloignés comme ça où il n'y a rien de disponible autour, où il n'y a aucun service. On est obligés de construire des systèmes d'aqueduc, des systèmes d'égout. L'approvisionnement en matériaux, etc., tout doit se faire à un prix qui est sensiblement plus élevé. Le coût de la résidence de La Vérendrye, le coût total va être en bas du coût qui avait été prévu, et j'inclus absolument tout dans ça. Le coût prévu était de 7 500 000 \$; on va finir autour de 7 000 000 \$, un petit peu plus que 7 000 000 \$ au total, et j'inclus absolument tout ici, y compris les services d'aqueduc, la route, les services électriques, etc., tout, les services alimentaires, etc., sur place, parce qu'on est obligés de tout fournir sur place. Maintenant...

M. Chevette: Je vais laisser mes collègues... Je vous reviendrai...

M. Biron (Philippe): Pour ce qui est de la finition extérieure, parce que vous avez vu une photo je ne sais pas de quoi, mais la finition extérieure, juste pour vous donner peut-être une idée, le matériau utilisé est quelque chose qui paraît très bien. Maintenant, son coût est de 163 000 \$.

M. Chevette: Vous savez ce que je veux dire, c'est l'esquisse que vous avez dans vos propres rapports. Je n'ai pas inventé ça, là, moi. Je ne suis pas assez bon en dessin pour l'avoir...

M. Biron (Philippe): Quel dessin de...

M. Chevette: ...fait moi-même. J'ai pris vos propres rapports. Puis ça a l'air d'un immense château, comme esquisse. Donc, je voulais m'informer, parce qu'il y a des gens qui charrient 200 000 \$, d'autres qui charrient 50 000 \$. Mais les prix réels, d'après ce que je peux comprendre, ça peut aller chercher dans les 130 000 \$, 140 000 \$ de l'unité.

M. Biron (Philippe): Il faut faire attention, là. Quand on dit «de l'unité», c'est qu'on inclurait, à ce moment-là, des coûts qui n'ont rien à voir avec la chambre elle-même, genre la cafétéria, les services d'aqueduc, etc. Si on prend le coût du projet total, ça ferait quelque chose de cet ordre-là.

M. Chevette: C'est bien.

• (14 h 50) •

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Saint-Laurent.

M. Cherry: Merci, M. le Président. Également, comme mon collègue, on va partager le temps avec d'autres.

Il y a une note qui m'est remise ici. Quand on parle que c'est lourd, Hydro-Québec, on fait référence... Bon, c'est 34 vice-présidents, puis ça semble que... Ailleurs, ça fonctionne... À la recherche d'efficacité, on diminue le nombre de ces gens-là. Chez nous, il semble qu'à date... On me dit que le nombre de cadres, en incluant les chefs de division et les chefs de service, à Hydro-Québec, ce serait 1 990 personnes. Ces informations-là sont-elles exactes? Par rapport aux 20 000 — c'est 20 000, la population permanente d'Hydro-Québec, là? — ça ferait 2 000.

M. Martineau (Yvon): Je demanderais à Mme Nadeau de répondre.

M. Cherry: Bien sûr.

Mme Nadeau (Marie-José): La réponse spécifique à votre question se répartirait ainsi, la ventilation des différents niveaux de cadres, et j'inclurais dans les cadres de direction dont je vais parler les cadres qui sont à des niveaux de vice-président, ce qui inclurait notamment le président du conseil d'administration et le président-directeur général. Donc, l'effectif total, en fin d'année, pour ce groupe d'emploi était de 404 cadres; les cadres intermédiaires étaient de 507; et les cadres de maîtrise, donc qui ont surveillance immédiate au niveau de... il s'agit des contremaîtres, en fait, de 1 087.

M. Cherry: C'est ça?

Une voix: C'est ça.

M. Cherry: C'est parce que c'est un document qui vient d'Hydro-Québec, qu'on a reçu aujourd'hui, alors je présume que... Ça, on parle de la même chose.

Dans vos efforts, on a souligné qu'il y a une amélioration dans le ton par rapport à ce matin, c'est plus productif, je pense. Quand j'ai pris connaissance de l'entente de partenariat sur le renouvellement des conventions collectives — et c'est normal, des gens qui se protègent, et c'est le rôle de chacun, tout le monde est en faveur de la vertu mais en autant que les contributions soient pas... Dans ce document-là, j'en faisais la lecture tantôt, on référerait à des rencontres qui ont eu lieu en 1986 et 1987 à la suite desquelles le premier ministre de l'époque et le ministre de l'époque... Je comprends que ça a fait l'affaire dans ce temps-là. Mais quand on est à la recherche de solutions, en 1996, pour l'avenir, est-ce qu'on n'encourage pas la façon traditionnelle de faire les choses quand la situation commande qu'on accepte de regarder ça avec une approche nouvelle? Quand on commence à établir les assises dans lesquelles... Entente de partenariat sur le renouvellement des conventions collectives entre Hydro-Québec... et là la liste des syndicats, le 57, le 1 500, le 2 000, puis 2 000, annexes... Bon. Et je vois dans ce document-là qu'on fait référence, pour justifier la façon dont on va s'entendre cette année, et on va essayer de protéger, tout ça... On fait référence à la façon dont on s'est entendus en 1986 et en 1987.

En d'autres mots, ce que j'essaie de vous dire, c'est que même si c'était correct à l'époque, c'est quelque chose qui a fait son temps, ça nous a amenés à la situation qu'on déplore tous aujourd'hui au niveau des coûts. Puis si on part des mêmes assises, on va arriver encore aux mêmes solutions. Comment est-ce que vous pouvez nous amener à adhérer à vos souhaits que ça va bien marcher, qu'on va bien s'entendre... Parce que vous avez insisté, et votre voisin a insisté sur comment la collaboration était importante puis immédiate... Vous ne pouvez pas réussir ça... ce n'est pas des souhaits pieux puis ce n'est pas des neuvaines qui vont amener des résultats comme ça, là. Ça prend une collaboration de tout le monde. Comment est-ce qu'on pense que, avec des solutions qui nous ont amenés à la situation où on est là, on peut, à partir de 1996 pour l'avenir, penser que c'est ça qui va nous amener à des résultats différents?

M. Martineau (Yvon): J'aimerais demander à Mme Nadeau d'établir les jalons de la discussion et demander à M. Michel de vous répondre sa vision dans la gestion des réductions.

Mme Nadeau (Marie-José): M. le Président, on pourrait faire la nomenclature, et je suis consciente que vous avez devant vous des dates déterminantes dans

l'élaboration et la signature de conventions collectives à Hydro-Québec... on pourrait faire la nomenclature de ces dates-là et on pourrait remonter jusqu'à beaucoup plus loin dans le temps que vous ne le faites, mais je ne pense pas que ce soit opportun à ce moment-ci de refaire ça.

Le changement important que vous voulez voir est représenté par l'entente de partenariat. L'entente de partenariat part du constat que, depuis des décennies à Hydro-Québec, des conventions collectives réglées à la suite de conflits, à la suite, dans plusieurs cas, d'interventions législatives, avaient mené à des situations qui étaient, à toutes fins pratiques, dans plusieurs cas, peu défendables sur le plan du public ou, en tout cas, peu comprises. Et, constatant cette situation — et les syndicats, dont je signale ici la présence, j'ai reconnu dans cette assemblée les syndicats affiliés au SCFP, les ingénieurs et les chercheurs, les scientifiques... Mais l'entente de partenariat dont on parle a été conclue avec les trois syndicats affiliés au SCFP, bureau, métiers et techniciens, et part du constat que c'est par eux et avec eux qu'on va trouver les aménagements et les bonnes solutions, à partir d'une approche de résolution de problèmes plutôt qu'une approche de conflit face aux nombreux défis qui sont les nôtres. Ça part aussi d'une transparence au niveau de la gestion, donc d'un partage de l'information. Nous l'avons fait tout au cours de l'automne dernier, nous avons continué de le faire depuis le début de l'année.

Les plans d'affaires... le président-directeur général a identifié tout à l'heure les coupures d'effectifs auxquelles on faisait face. Nous avons proposé aux syndicats de s'asseoir avec nous et de trouver la façon de diminuer l'impact sur les effectifs, et la façon d'y arriver, c'est de trouver des amoindrissements ou des assouplissements dans les conventions ailleurs, et c'est partant de ce constat-là et partant aussi du constat qu'ont fait les syndicats que les grands thèmes des prochaines négociations collectives sont la rentabilité, la flexibilité et la rapidité d'action de la part des travailleurs.

M. Cherry: Parce que, en échangeant avec les gens qui viennent de ces secteurs-là, et j'ai tenté de m'adresser à ça ce matin, il y a des gens qui sont des employés chez vous qui sont convaincus que, devant la diminution du travail à être effectué, ils sont convaincus qu'il y a des choses qui sont présentement faites en sous-traitance qui pourraient être faites à meilleur coût à l'intérieur, pendant qu'il y a des gens qui disent que la pire des façons de faire, c'est de ramener ça.

Mme Nadeau (Marie-José): C'est vrai qu'Hydro-Québec... Oui, excusez-moi.

M. Cherry: Allez-y, allez-y.

Mme Nadeau (Marie-José): ...oui, à ce moment-ci, est confrontée à un confluent d'influences. Il y a autant, et certains d'entre vous y faisaient référence

ce matin, donc, des intervenants au niveau des entrepreneurs ou de la sous-traitance qui souhaitent avoir une plus grande participation aux activités de l'entreprise. Du même souffle, on a les syndicats qui se voient confrontés, eux, à une réduction d'effectifs et qui réclament qu'on respecte les engagements qu'on a avec eux de maintenir l'emploi et de chercher à privilégier l'emploi à Hydro-Québec. Et la démarche que nous avons convenue, et ça fait partie de l'entente de partenariat, est d'être guidés par le moindre coût: donc, la qualité à coût égal, à travail de qualité égale, rapidité, alors, avec une grille d'analyse très rigoureuse qui a fait l'objet d'une convention entre les parties, au niveau de la grille, j'entends... c'est le coût qui va déterminer, dans le fond, le choix qu'Hydro-Québec va faire dans certaines activités qui ne sont pas liées à la mission de base de l'entreprise, parce qu'on comprend bien que, lorsque c'est lié à la mission de base de l'entreprise, on a le souci de maintenir l'expertise et le savoir-faire au niveau de nos effectifs internes.

• (15 heures) •

M. Cherry: O.K. Faisant suite à une question que le ministre vous a posée plus tôt, à laquelle vous avez tenté de répondre, quand il vous demandait sur quoi vous vous êtes appuyés pour établir des comparaisons, il a référé, par exemple, à un monteur de lignes, il a référé à un travail de secrétariat. Bon. Il a dit: Où est-ce que vous prenez votre comparatif? Le prenez-vous au gouvernement? Le prenez-vous dans l'entreprise privée? J'ai le goût de vous poser une question, parce qu'on en a tellement entendu parler ce matin, et il me semble, moi qui viens du privé, que ce serait un réflexe instinctif de dire: Mon compétiteur, si c'est le gaz naturel, sa secrétaire qui fait un travail comparable à la mienne, elle est payée combien? Celui qui fait tel type de travail... pour être capables au moins, face aux gens de qui j'ai besoin de la collaboration, de dire: Ce n'est pas des histoires que je te conte. Est-ce que vous avez ça, ces données-là? Il me semble que, ça, ça vous aiderait à établir et dire... Je comprends qu'il y a un historique de l'entreprise et puis que, bon, on a passé à travers des bonnes relations, puis ce n'est pas seulement vrai à Hydro-Québec, là. Dans la société québécoise, bien souvent on a acheté la paix avec de l'argent à crédit, puis, quand personne ne veut nous imprimer une nouvelle carte, bien là on est poigné avec les factures. Puis c'est vrai à Hydro puis c'est vrai au gouvernement, puis, dans ses responsabilités précédentes, à la ville de Montréal, on retrouvait ça aussi.

Je veux dire, c'est pour ça que je me dis que, si on prend l'approche — puis permettez-moi l'anglicisme — du «problem-solving approach», si c'est comme ça, il y a un problème puis il y a une solution. Puis vous venez de m'ajouter: C'est le coût qui est le facteur. Ça va dépendre si on est capable de le conserver à l'interne à meilleur coût — ou au prix identique — qu'on nous le ferait si on le donnait en dehors. Je me dis, si vous tentez d'établir des comparaisons salariales, est-ce que le réflexe ne devrait pas dire: Si mon compétiteur, qui est

en train de m'arracher des parties du marché, le Gaz métropolitain, il le paie combien, lui, son monde qui fait les jobs similaires aux miennes? Puis, à partir de ça, il me semble que vous êtes mieux armés pour dire: On «retrousse-tu» nos manches, tout le monde ensemble, pour garder nos jobs?

Mme Nadeau (Marie-José): En fait...

M. Cherry: Est-ce que vous avez ce type de comparaison là? Oui?

Mme Nadeau (Marie-José): Oui, j'ai ce type de comparaison. Mais, pour relever un des points que vous venez de souligner, lorsqu'on va se comparer à l'externe, ce n'est pas par rapport à des compétiteurs potentiels ou théoriques, ça va être avec celui, le compétiteur, qui va être sur le même marché au même moment. Donc, pour des monteurs de lignes ou des releveurs ou, enfin, je prends au hasard, là, des corps d'emplois, ce ne sera pas par rapport à Gaz Met, qui n'a pas ces activités-là, ça va être par rapport à une entreprise qui oeuvre dans le même secteur au même moment donné.

Si vous permettez, je vais en donner quelques exemples, de compagnies ou d'organismes qui sont sur le marché de comparaison. Mais, avant, ce que j'aimerais faire avec vous — ça va me prendre une minute, une minute et demie — c'est énoncer les principes directeurs qui ont fait l'objet d'un consensus entre le Conseil du trésor et Hydro-Québec, les principes qui devaient nous guider dans la sélection de ces entreprises-là. Alors, même si les entreprises ne font pas toujours consensus, on se fie aux grands principes directeurs. Et voici comment elles ont été sélectionnées.

Donc, la représentativité de l'organisme: alors, on cherche parmi les plus importants dans leur secteur d'activité et présents dans différentes régions du Québec; la comparabilité de l'organisme: alors, une structure organisationnelle qui serait comparable le plus possible à celle d'Hydro-Québec, avec une main-d'oeuvre diversifiée et spécialisée; donc, limite, aussi, un autre élément à la sélection d'organismes: éviter la surreprésentativité d'un secteur d'activité économique, respecter l'importance d'un secteur d'activité économique relativement à d'autres et avoir, bien sûr, des employés travaillant au Québec, ce qui est aussi un facteur déterminant.

Donc, quand on se compare à d'autres compagnies d'électricité, on parle plutôt du marché de référence, parce qu'il ne s'agit pas de compagnies qui ont des travailleurs qui oeuvrent au Québec. Alors, aussi, élément fondamental, la qualité des informations transmises et la disponibilité, donc la bonne volonté de ces entreprises-là de nous fournir des données essentielles; la continuité et la crédibilité des entreprises, donc stabilité de la composition de marché au fil des ans et continuité dans l'historique des résultats. Et, finalement, lorsque nous faisons une substitution de compagnie aux fins du marché de comparaison, lorsqu'il y a une compagnie soit qui a quitté le marché ou qui ne veut plus entrer dans le

fil d'échange d'informations, on cherche le plus possible à la substituer par une entreprise ou un organisme qui s'est engagé dans une démarche de qualité totale.

Un des autres points, c'est qu'on cherche aussi à avoir un marché de comparaison selon les différents groupes d'emplois, et il y en a une série d'identifiés pour la population des cadres et spécialistes, une autre pour les populations des bureaux. Et, bon, je pourrais faire de même avec les autres groupes. Alors, on peut avoir Bell Canada, Air Canada, je pourrais vous les énumérer. Je ne suis pas sûre que ce soit d'intérêt de passer à travers, mais c'est à votre disposition si vous le souhaitez.

M. Cherry: O.K. Merci. Toujours dans le même domaine, et je présume qu'à cause de la collaboration, qui est essentielle, puis le défi qui est devant nous autres, je présume... Puis, là, je vais tenter d'illustrer ce que je veux dire par un exemple pour aller au plus court. Bon, il y a des gens qui soutiennent que, le rôle d'Hydro-Québec, c'est de s'assurer qu'il y ait un réseau de distribution qui ait une pénétration partout sur le territoire du Québec. Une fois que ça c'est fait, il y a des gens qui prétendent que, lorsqu'il y a un besoin de service quelque part — puis je vais prendre un exemple, je vois la présence de mon collègue de Beauce, là, O.K. — s'il y a un problème d'urgence puis de maintien du service, même chose là, est-ce que ça ne sera pas, ça, une partie du défi de dire que, pour qu'il n'y ait pas de pression, pour que ça passe à l'entreprise privée parce qu'elle est plus présente, plus flexible, moins contrainte, parce que je reprends votre argument de coût que les gens d'Hydro... Sinon, si on s'abrite derrière ce qu'on a négocié dans les bonnes années où tout était là, la conséquence va faire qu'un comparatif comme celui-là... Même si les gens qui vont le faire en région sont des entreprises ou des grands travaux ou qui sont équipés, ils ont bien souvent plus de flexibilité que ce que vous accordent les conventions collectives. Est-ce que ce ne sera pas un exemple comme celui-là qui va amener une dose de réalisme et de flexibilité que vous souhaitez pour que ces gens-là puissent maintenir leur emploi? Parce que, si c'est ça votre défi, si c'est le prix, il va falloir que les gens d'Hydro qui veulent conserver leur job soient capables de le faire à la même qualité et au même coût ou même meilleur marché que ça coûterait le faire faire en dehors, parce que, autrement, on ne sera plus capable de défendre ça. Est-ce qu'on s'entend comme il faut, là?

Mme Nadeau (Marie-José): C'est le défi, et c'est le défi qu'ont compris nos syndicats aussi. Je ne veux pas parler en leur nom, mais nous sommes beaucoup ensemble, et c'est le défi qu'ils ont compris.

M. Cherry: O.K.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Pointe-aux-Trembles.

M. Bourdon: M. le Président, je voudrais d'abord saluer nos invités d'Hydro-Québec et leur dire que la façon de percevoir Hydro-Québec, ici, n'est pas teintée de partisanerie. Si on regarde leur histoire un peu, c'est M. Adélard Godbout qui, à l'origine, a nationalisé la Montreal Light, Heat and Power, qui est devenue Hydro-Québec, et c'est le président fondateur de mon parti qui a convaincu son parti, à l'époque, de la nécessité de nationaliser l'ensemble du réseau hydro-électrique au Québec. Donc, ce n'est pas une question partisane, mais je voudrais que nos invités d'Hydro-Québec comprennent qu'on n'est pas toujours de bonne humeur après Hydro-Québec, nous, les parlementaires qui, d'un côté comme de l'autre, représentons des abonnés.

Des abonnés à l'électricité, il y en a dans chacune des 125 circonscriptions. Moi, je vais parler des miens, les abonnés de Pointe-aux-Trembles, et je vais parler des abonnés du monde industriel. On ne parle pas du domestique, de qui viennent tous les maux d'Hydro-Québec, on parle des très grands utilisateurs d'électricité, pour utiliser le jargon technocratique en vigueur dans cette commission. Je pense à Union Carbide, qui appartient pour moitié à Pétromont, une société d'État. Je parle de Wolverine, qui a déjà appartenu au groupe Noranda et qui exporte des tuyaux aux États-Unis, des petits, des moyens et des gros. Je parle également d'Alcatel, qui vend des câbles électriques. Elle en vend même à Hydro-Québec. Et, comme on connaît la hauteur de vos exigences, ça doit être des bons câbles. En tout cas, elle a à peu près 150 employés dans ma circonscription de Pointe-aux-Trembles. Je parle de CCR-Noranda, qui est une affinerie de cuivre et qui est aussi un des plus grands centres de recyclage d'appareils électriques au monde. Il y en a quatre dans le monde: il y en a un en Europe de l'Ouest; il y en a un au Japon; il y en a un aux États-Unis; et il y a CCR-Noranda dans ma circonscription. Ça occupe 400 employés à des salaires décents. Je pense également à la société Coastal Petrol Canada. On doit la présence de cette entreprise dans ma circonscription au président de la commission et au chef de l'opposition à l'époque où il était premier ministre. Eux ont racheté les actifs de Kemtec.

Je pense également à d'autres entreprises plus petites, mais celles que je mentionne font travailler 2 500 personnes à un salaire moyen d'à peu près 40 000 \$ par année, donc ce n'est pas si pire. Eux se plaignent à moi que chaque interruption de courant leur coûte 3 000 000 \$ et que leurs concurrents américains n'ont pas nécessairement des pannes en même temps. Ils vivent dans le même marché commun, qui est l'ALENA, et leurs concurrents n'ont pas ce même type de problème. Alors, j'en viens à une question et je demanderais, pour ne pas empiéter sur le temps des collègues, que vous répondiez par oui ou par non. Ma question est la suivante. Accepteriez-vous de voir avec moi ces grands utilisateurs pour parler des voies et moyens d'éviter ces pannes ruineuses? Alors, je vous demande si c'est possible d'être meilleur que moi pour

vous synthétiser et de me répondre par un oui ou par un non.

• (15 h 10) •

M. Martineau (Yvon): Alors, la réponse est oui.

M. Bourdon: Bon. Je suis satisfait, M. le président.

Le Président (M. Tremblay): Oui. Bon, le président du Conseil du trésor et député de Labelle.

M. Léonard: Merci, M. le Président et merci à...

Le Président (M. Tremblay): Est-ce que j'aurais le...

M. Léonard: Il faut que j'aie l'autorisation. Non?

Le Président (M. Tremblay): Mais on l'a eue ce matin. Je pense qu'on avait donné le consentement pour permettre au député de Labelle, président du Conseil du trésor, de poser quelques questions. Alors, si le consentement est toujours là, je...

M. Chevette: Est-ce que je pourrais officialiser une entente avec vous avant, pour ne pas surprendre personne? J'ai parlé à l'opposition, et on pourrait s'entendre pour allonger le temps à ce bloc et le raccourcir sur l'hydraulique après, parce qu'il y a plusieurs collègues qui veulent questionner, des deux côtés, puis on voudrait prolonger le temps sur ce bloc-ci.

Le Président (M. Tremblay): Alors, il y a consentement des deux parties pour passer de une heure à deux heures le bloc Engagement de performance transitoire 1996 et de réduire d'une heure le rapport particulier sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulique. Alors, M. le député de Labelle, président du Conseil du trésor.

M. Léonard: Merci, M. le Président. D'abord, je veux saluer le président d'Hydro-Québec, ceux qui l'accompagnent et celles qui l'accompagnent. Je voudrais vous poser quelques questions sur la rémunération. L'avance d'Hydro-Québec, d'après nos études, se situait — ou les vôtres, c'est d'ailleurs vos chiffres — à 9,8 % en 1994 et à 7,3 % en 1995. Là, vous prévoyez que ce sera 5,8 %. C'est une avance, disons, significative, mais, surtout, c'est lorsqu'on la compare avec le marché de référence.

Or, le marché de référence, c'est Radio-Canada, la ville de Montréal, la STCUM, Air Canada, Domtar, Alcan, Lavalin, Bell Canada, etc., donc les sociétés les plus riches que nous ayons au Canada et au Québec, évidemment. Ma question, c'est: Comment peut-on penser rattraper ça, ou comment pensez-vous rattraper cet écart? Parce que je viens d'évoquer le marché le plus

riche. Mais si l'on compare, par ailleurs, la fonction publique, parapublique, on est dans l'ordre de 35 % au-dessus ou 30 %, 35 %, ça dépend. Si l'on compare avec d'autres entreprises, des entreprises de 200 employés et plus, on est avec une avance moyenne de l'ordre de 36 %, et je pense que, ça, c'est un facteur important dans le taux de rentabilité, le taux de rendement d'Hydro-Québec, parce que les dépenses d'exploitation, qui sont de l'ordre de 1 700 000 000 \$, il y en a pour 75 % dans la rémunération. Alors, on comprend tout l'impact de la politique de rémunération. Qu'est-ce que vous entendez faire concrètement pour, disons, vous réaligner, parce que le taux de rendement des grandes entreprises, par exemple, Alcan, est quand même assez significatif? Quand on a un bon taux de rendement, on peut payer ses employés. Quand il baisse, on se pose des questions. Je pense que c'est une des grandes questions à se poser.

M. Martineau (Yvon): Alors, Mme Nadeau.

Mme Nadeau (Marie-José): Vous avez, à juste titre, souligné, M. le ministre, le besoin de... vu la perspective gouvernementale, ou, en tout cas, exprimé le souci de réaligement. J'aimerais vous rappeler que, depuis quatre ans, les échelles salariales des cadres contractuels sont gelées à Hydro-Québec. Depuis trois ans, pardon, les échelles salariales des cadres et spécialistes sont gelées aussi. Dans l'application de la loi 102 à Hydro-Québec, une des mesures qui a été retenue pour les cadres de direction, c'est de réduire... Et je ne voudrais pas parler au nom des autres entreprises, mais ça n'a pas été une mesure retenue au gouvernement, et ça a bien été retenu à Hydro-Québec, une réduction de 1 % du salaire des cadres de direction de l'entreprise, donc une population visée de 391 cadres qui a vu son salaire réduit de 1 %.

Sur les réductions d'effectifs dont on a parlé tout à l'heure, le président-directeur général citait une réduction d'effectifs de 2 400, ou à peu près, d'effectifs en trois ans, ce qui équivaut à peu près à... En fait, je ne devrais pas dire à peu près, mais ce qui équivaut à 8,7 % d'effectifs; 16,5 % a été porté par les cadres de l'entreprise, les cadres qui ont donc été réduits d'autant, qui ont quitté l'entreprise. On a donc entrepris, depuis plusieurs années déjà, une correction; et, évidemment, plus on s'approche du marché de comparaison, plus on sent qu'on atteint le but, mais c'est un effort à poursuivre.

M. Léonard: Je dirais que, si le but, c'est de se rapprocher d'un marché de comparaison aussi riche, la barre est un peu basse. Je fais juste dire ça. Il me semble qu'il faudrait se réinterroger là-dessus par rapport à un taux de rendement. Je sais qu'il y a encore beaucoup de temps supplémentaire, deux fois plus que dans les secteurs public, parapublic. Ça, c'est une donnée importante en termes de rendement, et je voudrais vous poser aussi une question sur un rapport, disons, d'efficaci-

té — appelons-le comme cela — en ce qui concerne les employés. Par exemple, à B.C. Hydro, il y a 145 employés par térawattheure; à Saskatchewan Power, 156; Manitoba Hydro, 140; Ontario, 174; puis Hydro-Québec, c'est 181. Est-ce qu'il y a, là aussi, un correctif à apporter? Qu'est-ce qu'on entend faire?

M. Martineau (Yvon): Je vais demander à M. Benoit Michel, président-directeur général, de répondre.

M. Michel (Benoit): Je n'ai pas de données comparatives exactes, mais je vous...

M. Léonard: C'est au 31 décembre 1995, là, ce que je viens...

M. Michel (Benoit): Oui. Je vous signale qu'Ontario Hydro... Il faut comparer les comparables. Ontario Hydro produit de l'électricité, transporte de l'électricité et la vend à des municipalités qui, elles, font le service à la clientèle et la distribution en basse tension, ce qui est quand même un secteur d'activité qui nécessite beaucoup de main-d'oeuvre. Je ne sais pas comment B.C. Hydro fonctionne, mais on pourrait essayer de vous trouver exactement la gamme d'activités de B.C. Hydro puis vous revenir là-dessus, si vous le permettez.

M. Léonard: Non. Les chiffres dont je parle, c'est la production. On me dit que ce sont des données basées sur la production et non sur la distribution.

M. Martineau (Yvon): Alors, Mme Nadeau.

Mme Nadeau (Marie-José): Je voudrais juste ajouter une réflexion supplémentaire à celle que faisait le président-directeur général. Je n'ai pas les chiffres, moi non plus, à portée de la main, mais ce que je retiens des compagnies que vous avez citées, c'est qu'il y a eu des efforts importants de réduction de personnel, à fort coût aussi, pour ces entreprises-là. Hydro-Québec a plutôt réduit son personnel de façon, en tout cas, pas abrupte et le fait dans un esprit de continuité et de respect aussi de l'impact qu'on peut avoir sur le territoire quand on prend des décisions de cette nature-là, ce qui a effectivement un impact sur des données comme celles que vous évoquez.

M. Martineau (Yvon): M. Delisle.

M. Delisle (André): Peut-être une donnée comparative pour éclairer notre lanterne, peut-être la donnée la plus globale, le coût total sur l'énergie livrée. Si on regarde la période 1984-1994, à Hydro-Québec, en dollars de 1994, on a vu notre coût passer de 0,0436 \$ du kilowattheure, en 1984, à 0,0419 \$ du kilowattheure en 1994, c'est-à-dire une réduction de 0,0019 \$, alors que l'ensemble des autres compagnies qui sont membres de l'Association canadienne de l'électricité, sans Hydro-Québec, ont vu, pour la même réalité, leur coût passer

de 0,0485 \$, en 1984, à 0,0497 \$ en 1994, c'est-à-dire une croissance de 0,0019 \$. Donc, au bout de la ligne, pendant ces 10 années-là, on a creusé l'écart entre les autres compagnies d'électricité et puis Hydro-Québec de 0,0003 \$ pendant ces 10 années là, c'est-à-dire probablement une affaire comme 7 % ou 8 % du coût.

M. Léonard: Oui, mais disons quand même que le taux de rendement à B.C. Hydro est de 12 % tandis que, là, il est de 3,9 %. Disons qu'on reste encore un peu sur notre appétit. Il y a quand même des choses là-dessus qui jouent. Ça veut dire qu'il y a une espèce de productivité qui est très différente, et ça peut s'exprimer sur la productivité elle-même comme sur le coût de la masse salariale, le coût des salaires, qui, dans les charges d'exploitation, est majeur, en tout cas, à Hydro-Québec.

M. Delisle (André): Il faut faire attention quand on compare B.C. Hydro avec Hydro-Québec, puisqu'ils ont une équité qui est égale à la moitié de la nôtre en pourcentage. C'est que, eux, ils financent l'ensemble de leur capital, en tout cas, en 1994, à 12,5 % avec du capital, et nous, on finance avec 23,5 % avec du capital, pour la même année 1994. Donc...

M. Léonard: 23 %?

M. Delisle (André): Nous, on avait un taux de capitalisation de 23,5 % en 1994...

M. Léonard: Oui.

M. Delisle (André): ...et eux avaient un taux de capitalisation de 12,5 %. Donc, il faut voir que le même profit, dans chacune des deux provinces, amène un taux de rendement qui est la moitié moins élevé au Québec, puisqu'on a deux fois plus de capital. Ceci étant dit, je pense que vous avez raison de dire qu'en Colombie-Britannique ils ont eu le focus, dans les dernières années, d'augmenter la rentabilité de cette entreprise-là, et puis je pense que...

M. Léonard: Oui, mais...

M. Delisle (André): ...c'est une entreprise qui est très efficace et puis...

M. Léonard: ...le taux d'emprunt, là, sur... Si B.C. Hydro est de 12,5 % en termes de taux de capitalisation, le taux d'emprunt, il est très élevé aussi, il est aussi élevé qu'ici. Ou, à quelques points de base près, il est aussi élevé qu'ici. Donc, ça veut dire que votre taux de rendement sur le capital, il n'est pas élevé. S'il fallait que vous n'ayez que 12 % ou 15 % de capital investi et que vous payiez 10 % sur le capital emprunté, vous auriez des problèmes, on serait probablement en déficit, c'est ça que ça veut dire.

• (15 h 20) •

M. Delisle (André): Mais, M. le Président, si on veut parler des coûts d'emprunts, à cet égard-là, on cherche des endroits où Hydro-Québec est performante. En 1994, Hydro-Québec avait un coût d'emprunt de 9,30 %, B.C. Hydro avait un coût d'emprunt de 9,74 % et puis Ontario Hydro avait un coût d'emprunt de 10,22 %. C'est donc dire qu'Hydro-Québec, malgré qu'on ait eu une cote de crédit qui était, en 1994, une «notch» plus basse que celle d'Ontario Hydro et deux «notch» plus basse que celle de B.C. Hydro, avait des coûts d'emprunt qui allaient jusqu'à un point de pourcentage de moins qu'Ontario Hydro. Donc, c'est un autre endroit où, dans le fond, la performance d'Hydro-Québec, on peut en être fiers, je pense. Peut-être qu'on est même trop bons là-dedans. On réussit à se financer malgré une cote de crédit beaucoup plus défavorable, à des coûts d'emprunt qui vont jusqu'à 1 % de moins que ceux d'Ontario Hydro.

M. Léonard: O.K. M. Delisle, si votre coût d'emprunt est plus bas qu'ailleurs, votre taux de rendement sur le capital devrait être beaucoup plus élevé. Je fais simplement cette équation-là.

M. Delisle (André): Oui, je pense que vous avez raison.

M. Léonard: Alors, votre taux de rendement est de 3,9 %.

M. Chevette: Mais B.C. est à 6,7 %...

M. Léonard: C'est ça, la question que je pose.

M. Chevette: ...de taux de rendement.

M. Martineau (Yvon): Mais, si je peux ajouter, M. le ministre, si votre avoir net est bas et que vos profits sont élevés, votre rendement sera de loin supérieur. Si vous avez 24 % en avoir net et que vous avez le même chiffre absolu appliqué sur un avoir net beaucoup plus grand, vous aurez un rendement beaucoup plus petit.

M. Léonard: Oui, M. le président, je veux bien, mais la conclusion qui s'imposerait, c'est: Achetez des obligations d'Hydro-Québec, mais, surtout, n'achetez pas d'actions. C'est ça que ça voudrait dire.

M. Martineau (Yvon): Ça voudrait surtout dire, aussi, que c'est améliorer nos revenus, réduire nos dépenses et, à ce moment-là, on aurait un meilleur... Vous le savez fort bien, on l'a expliqué ce matin, les ventes n'étant pas là, on n'a pas eu la ligne du bénéfice augmenté qui nous donne un rendement sur l'avoir des actionnaires.

M. Delisle (André): Peut-être une information complémentaire, M. le ministre, parce que je viens de la

trouver. Le bénéfice net unitaire, le bénéfice net par kilowattheure d'Hydro-Québec, 1994, 0,042 \$; B.C. Hydro, 0,040 \$.

M. Léonard: Ils font plus d'argent que nous autres.

M. Chevette: Taux de rendement, taux de rendement...

M. Delisle (André): Non, ils font 0,002 \$ de moins que nous du kilowattheure.

M. Léonard: En total, ça va mieux, c'est ça que ça veut dire, à B.C. Hydro.

M. Delisle (André): Est-ce que vous voulez que je le répète?

Une voix: M. le Président...

M. Delisle (André): Est-ce que vous voulez que je le répète?

Une voix: Non, non, je...

M. Delisle (André): Le bénéfice net unitaire d'Hydro-Québec... Pardon?

M. Léonard: Par kilowattheure.

M. Delisle (André): ...par kilowattheure, d'Hydro-Québec, 0,42 \$, puis le bénéfice net unitaire de B.C. Hydro, 0,40 \$. Donc, on a un bénéfice net unitaire équivalant à celui de B.C. Hydro.

M. Chevette: Mais continuez. Taux de rendement, Hydro-Québec, 3,3 %; prévision, 6,4 %; prévision, B.C. Hydro, 10,7 %, taux de rendement.

M. Delisle (André): Mais on vous a expliqué ce matin, je pense, aussi qu'on avait... C'est notre 19 000 000 000 \$ d'équipements. Ça, on n'y échappe pas, c'est certain...

M. Chevette: Oui.

M. Delisle (André): ...qu'on a mis en service, ce qui amène 2 100 000 000 \$ de charges, puis on a deux, trois mauvaises années à passer pour... Je pense qu'en fait on vous a expliqué un petit peu ce phénomène particulier qu'il n'y a pas en Colombie-Britannique.

Le Président (M. Tremblay): Alors, M. le député de Laurier-Dorion.

M. Sirros: M. le Président, je veux revenir à ce que j'avais essayé de faire ce matin, et ça suit bien ce que le président du Conseil du trésor amène. Le

président d'Hydro-Québec nous disait ce matin, ni plus ni moins, que les dépenses d'Hydro-Québec sont à peu près incompressibles. Nous sommes là, on a comprimé ce qu'on pouvait comprimer, puis ça nous prend en plus le 4,7 % d'augmentation pour qu'on puisse essayer d'augmenter notre bénéfice net pour être en bonne santé financière.

Moi, je ne sais pas si tout le monde a compris la même chose que j'ai comprise suite aux questions puis aux informations qui ont été apportées par le président du Conseil du trésor. Corrigez-moi tout de suite si j'ai mal compris, mais ce que j'ai compris, c'est que, quand on compare les coûts de la main-d'œuvre ou du travail fait à Hydro-Québec par rapport à la fonction publique, à Hydro-Québec, c'est 35 % plus élevé. C'est ce que j'ai compris, par rapport à la fonction publique.

M. Léonard: Par rapport au secteur public.

M. Sirros: Alors, moi, je ne sais pas si je suis un simple profane, mais, ça, ça m'a fait sursauter comme scandaleux. Maintenant, si le président d'Hydro-Québec vient à l'Assemblée nationale nous dire que ce n'est pas compressible et, en même temps, que le président du Conseil du trésor nous dit que, pour à peu près le même travail, ça coûte 35 % plus cher à Hydro-Québec que ce que l'ensemble des contribuables consentent à payer aux fonctionnaires du gouvernement, ce que déjà plusieurs qui sont taxés jusqu'au cou trouvent assez cher, merci, je n'accepte pas que le président d'Hydro-Québec me dise que ce n'est pas compressible.

Au lieu d'aller demander des augmentations avant de s'asseoir à la table de négociation, des augmentations de revenus pour aller négocier, j'aimerais l'entendre dire qu'il a l'intention de revoir avec ses syndiqués, en fonction de la situation économique difficile qu'on vit, la nécessité de ramener une parité certaine avec, au moins, la fonction publique avant de venir demander des augmentations de tarifs. J'aimerais avoir une explication sur la logique qui veut que, quand on paie déjà 35 % plus cher, on vienne demander une augmentation tarifaire avant de s'asseoir en négociation avec les syndicats. Comme je le disais ce matin, qu'est-ce qu'on va leur dire après avoir reçu 4,7 % — si jamais on le reçoit — du gouvernement: Mesdames et messieurs, maintenant que nous en avons plus, vous, on va vous donner moins?

M. Martineau (Yvon): Je voudrais vous donner des réponses techniques par la finance, que je pourrais compléter par une orientation dont j'aimerais discuter avec vous.

M. Delisle (André): Moi, la seule chose que je voudrais mentionner, c'est que, quand on vous parle de gains de productivité de 28,8 % à l'an 1998, c'est-à-dire une croissance de gains de productivité de plus de 10 % en 1997-1998, c'est clair que, pour y arriver, il va falloir que l'avance salariale qu'on a par rapport aux

marchés de comparaison d'Hydro-Québec soit réduite à néant pour arriver à ce montant-là. Et puis, en plus de ça, bien entendu, ça va demander une réduction des effectifs. Mais, dans notre planification, à venir jusqu'à maintenant, en fait, dans notre esprit, d'ici 1998, on se ramenait au niveau de marchés de comparaison d'Hydro-Québec qui étaient approuvés par le Conseil du trésor depuis 20 ans, là, et puis, bien entendu, on prenait d'autres mesures importantes, mais c'était ça qui était dans les cartes.

M. Martineau (Yvon): ...Mme Nadeau?

Mme Nadeau (Marie-José): Peut-être un élément additionnel. Quand j'ai parlé d'ouverture et de transparence tout à l'heure dans la transmission d'information aux institutions syndicales... On leur a présenté, l'automne dernier, les perspectives financières d'Hydro-Québec et le cadre financier 1995 tel qu'il se présentait à la fin de l'automne, et les paramètres — et mon collègue voudra compléter avec les questions plus techniques sur le plan financier — qui y étaient, en termes d'augmentation salariale, étaient de zéro. Ils le savent, ils en ont pris connaissance, et il y avait aussi des paramètres en termes d'augmentation tarifaire projetée. Donc, ça aussi, ça fait partie des informations qui leur ont été transmises.

• (15 h 30) •

Quand je vous réponds qu'on a été très transparent et qu'on cherche avec eux des solutions, mais qu'on sait aussi qu'ils vont être partie des solutions qu'on va trouver ensemble, ça fait partie des informations qu'on a partagées.

M. Sirros: Est-ce que je peux demander une information technique? Si jamais les salaires d'Hydro-Québec étaient au même niveau que la fonction publique, c'est-à-dire si le coût était de 35 % plus bas, aujourd'hui, si on était à équivalence aujourd'hui, ça serait quoi, le bénéfice net d'Hydro-Québec? Et vous demanderiez quoi comme augmentation tarifaire?

M. Delisle (André): La masse salariale totale d'Hydro-Québec, en 1996, est d'environ 1 100 000 000 \$. Mais il y en a seulement 70 %, à peu près, qui est aux charges; donc, la masse salariale aux charges d'exploitation est d'environ 1 250 000 000 \$, donc 35 % de 1 250 000 000 \$.

M. Sirros: Donc, si je comprends bien, on paie à peu près 400 000 000 \$ de plus que ce que la fonction publique paie en équivalence? 400 000 000 \$, c'est à peu près l'équivalent de ce que vous avez fait comme bénéfice net, si je comprends bien, donc, il y a au moins 400 000 000 \$ là, juste au niveau de l'équité entre des employés qui sont payés par les mêmes contribuables, ni plus ni moins. Il y a à peu près 400 000 000 \$ que vous pourriez possiblement cibler, en tant qu'objectif à aller chercher, comme compression des coûts.

Si le gouvernement, en 1982, était obligé à un moment donné de — quoi, je pense qu'il y en a qui se souviennent bien — d'aller chercher 20 % dans les salaires des employés de l'État, chose que, à ce moment-là, si je me rappelle bien, Hydro-Québec n'avait pas faite... Il y a peut-être là... En tout cas, j'identifie tout de suite 400 000 000 \$, ce qui me semble énorme comme écart entre ce que ça coûte à la fonction publique et ce que ça coûte à Hydro-Québec. Et je ne peux pas comprendre que vous ne mettiez pas autant d'effort pour aller chercher un certain rapprochement plus rapide...

M. Martineau (Yvon): Si vous permettez, M. le Président, je voudrais répondre à la remarque.

M. Sirros: Juste pour compléter. Et ça, c'est la première partie. L'autre partie que le président du Conseil du trésor amène — et je le remercie pour ces informations-là — c'est au niveau du nombre total d'employés, par rapport à la production d'électricité, en comparaison avec d'autres compagnies, semble-t-il; et, là aussi, sous réserve, parce que je n'ai pas vu les chiffres. Mais semble-t-il que, pour chaque kilowatt produit, ça nous prend plus de personnes ici qu'ailleurs. Alors, est-ce qu'il y a des études qui ont été poussées plus à fond sur ça à Hydro-Québec?

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le Président, à la réponse, quand vous faites allusion aux 35 % — M. le président du Trésor a évoqué ce chiffre qu'il faudrait valider — nous nous sommes toujours comparés à l'entreprise privée. Je devrais aussi donner comme tempérament à votre présentation que c'est en vertu de la loi que les mandats salariaux d'Hydro-Québec sont approuvés par le Conseil du trésor. Et ça a été fait par le passé. Aujourd'hui, nous vivons dans une situation qui résulte de décisions passées.

M. Sirros: Nous aussi.

M. Martineau (Yvon): Pardon?

M. Sirros: Nous aussi.

M. Martineau (Yvon): Oui. Et ce que je voulais dire, c'est que, effectivement, dans une entreprise, vous savez, nous souhaiterions tous avoir des revenus dans une colonne sans avoir les dépenses dans l'autre colonne. Ça serait tout à fait extraordinaire dans toute entreprise, mais ce qui est impossible.

Ce qui est important, c'est qu'il ne faut pas perturber une entreprise quand on voit à la réduction de ses dépenses. Si on s'imagine qu'Hydro-Québec, demain matin, coupait ses dépenses d'un coup brutal, 3 000 emplois, comme je l'ai mentionné ce matin, ce qui représente 210 000 000 \$, la perturbation de l'entreprise se ferait sentir dans les régions d'un point de vue social, d'un point de vue économique et d'un point de vue, surtout, service à la clientèle. Il faut donc chercher une

optimisation entre la réduction de la dépense et l'optimisation du revenu.

Quand on vient s'adresser ici pour faire une proposition tarifaire, nous le faisons, je dirais, avec cette humilité que souhaite chez nous le ministre d'État aux Ressources naturelles, cette humilité où on trouve qu'il y a un juste équilibre entre les revenus que nous devons obtenir et la réduction de la dépense, sans que l'entreprise en souffre dans son service à la clientèle. Parce que n'oubliez pas que l'obligation générale, ce qui nous éclaire ici, ça doit être fait 24 heures, tout le temps, partout, dans toutes les régions du Québec, ce qu'aucune autre entreprise ne doit servir. Et, en même temps, nous nous demandons et vous nous demandez, avec raison, les rendements d'une entreprise.

Alors, ce que je dis, c'est que les dépenses peuvent être réduites, on peut toujours optimiser et rationaliser, mais il faut le faire dans le sens d'un équilibre dans l'augmentation du revenu et de la dépense pour, à la fois, ne pas perturber le réseau, ne pas perturber l'entreprise, et surtout avec Hydro-Québec, qui a une présence au Québec, ne pas perturber socialement ce manque d'emplois qui ne seraient pas là. Et, en même temps, eh bien, essayer d'obtenir une hausse des revenus. La marge bénéficiaire nous paraît beaucoup plus difficile à obtenir maintenant dans les milieux concurrentiels où d'autres n'ont pas les mêmes contraintes que nous avons.

M. Sirros: Juste pour qu'on se comprenne bien, moi, je ne vous ai pas demandé de perturber l'entreprise, je ne vous ai pas demandé, de façon draconienne ou radicale, de ramener ça à zéro, même si je trouve la demande d'augmentation assez draconienne et radicale, merci! Si, au moins, j'avais vu dans le choix de vos priorités, dans le choix de vos objectifs, de ramener cet écart, avec des propositions détaillées et identifiées, à zéro, si, au moins, j'avais vu dans les documents une indication de la volonté et de la conscience même, au niveau de la gestion actuelle, de ramener cet écart-là à zéro, peut-être que j'aurais une attitude un peu différente à ça. Mais je ne le vois nulle part, à l'heure actuelle, ici.

M. Martineau (Yvon): Je vais demander au vice-président...

M. Sirros: Je complérais. J'ai même compris que la comparaison que vous faites est par rapport à un marché qui n'est pas celui de la fonction publique. Vous dites, si j'ai bien compris les chiffres, aussi que, finalement, l'écart n'est pas significatif. Vous m'avez parlé, à un moment donné, je pense, Mme Nadeau, de 5 %, 4,6 %, 6 %. Et là, ici, on arrive avec 9 % pour les grandes entreprises: Air Canada, Domtar, etc., et 35 % pour la fonction publique. Et ça, ça me dit, à moi, que la conscience qu'à l'entreprise à l'heure actuelle de cet écart comme source possible de réduction de ses dépenses, elle n'est pas là, et ça me déçoit.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le député, je vais vous dire que nous sommes parfaitement conscients de la réduction des dépenses et tout à fait conscients de ce qui se passe dans notre société, avec les difficultés qu'elle rencontre. Par contre, nous devons servir le client, et notre planification démontre et fait valoir cette réduction de dépenses. Alors, qu'on n'en soit pas conscients, je pense que nous en sommes conscients, puisque notre planification comporte cette réduction de dépenses.

Maintenant, je demanderais à M. le président-directeur général de répondre techniquement à la question.

M. Michel (Benoit): Très brièvement, deux commentaires. Le premier commentaire, c'est que ces comparaisons salariales doivent se faire, par définition, avec un marché de comparaison. Et le marché de comparaison qui nous a été fourni par des firmes spécialisées en la matière, ce sont les 50 ou 60 compagnies qui sont là. L'avance, à ce chapitre-là, est de 5,8 %, au global, des cadres employés. Et on a dit tantôt, au niveau des employés métier, que c'était même à zéro ou un peu négatif.

Je tiens cependant à vous souligner, en dépit de la moyenne de 5,8 % qu'on vous a mentionnée tout à l'heure, que si vous reculez — je n'ai pas les chiffres devant moi — de sept ou huit ans en arrière, vous vous rendez compte que l'avance des employés d'Hydro-Québec, à ce moment-là, et je prends les syndicats à partie, était d'une vingtaine de pour cent, 20 % ou 22 %. Certaines catégories d'employés étaient même plus hautes que ça, dont les techniciens. Nous avons récupéré au cours des ans, au moyen des conventions collectives, cette avance-là qui est maintenant à 5,8 %. Donc, la volonté de l'entreprise de se coller au marché de comparaison, elle est là.

• (15 h 40) •

Maintenant, le deuxième point que vous avez souligné: Hydro Ontario, B.C. Hydro. M. le ministre Léonard a souligné des comparaisons. Je vous avoue candidement que, pour B.C. Hydro, je n'ai point les chiffres, mais M. Léonard m'a parlé de 174 effectifs par kilowattheure à Ontario Hydro. Moi, je vous répète...

M. Léonard: Par térawattheure.

M. Michel (Benoit): Par térawattheure, pardon. Oui, effectivement, pardon, par milliard de kilowattheures. Je vous rappelle que le chiffre d'Hydro-Québec est de 184 effectifs, en comparaison avec 174, mais je vous rappelle la différence entre les deux compagnies: le chiffre de 174, c'était comme si vous aviez un Hydro-Québec qui a les centrales de toute la province: de Manic-Outardes, de la Baie-James, les lignes de transport jusqu'aux centres régionaux, et puis que ça s'arrête là. Hydro Ontario, je vous répète, ne fait pas de distribution, ne fait pas de commercialisation d'électricité aux clients. Hydro Ontario vend au gros, Hydro Ontario est

un grossiste d'électricité pour les municipalités et certaines grandes entreprises. Donc, si on est à 184, à Hydro-Québec, pour se rendre jusqu'à chaque client, chaque maison, chaque domicile, notre performance est très bonne. Mais je vous répète que je vais tenter de vous sortir les chiffres précis, détaillés, si je le peux. Merci.

M. Sirros: Juste pour conclure. On pourrait peut-être demander, avec le consentement des membres, qu'Hydro-Québec puisse nous fournir une comparaison, sur base comparative, du nombre d'employés par térawattheure de production avec les autres compagnies pour qu'on puisse avoir ce genre de chiffres.

M. Martineau (Yvon): Absolument.

M. Sirros: Et tout ça, M. le Président — juste en conclusion — m'amène à revenir sur la suggestion que faisait mon collègue ce matin: c'est peut-être le temps de donner un mandat spécifique au Vérificateur général d'avoir une autorité sur Hydro-Québec, comme il l'a sur le gouvernement et ses ministères. Ce serait peut-être intéressant de voir ce qu'il pourrait nous dire. C'était une bonne suggestion, je trouvais. Alors, merci.

Le Président (M. Tremblay): Oui, je pense qu'elle a été notée. Alors, M. le député d'Arthabaska.

M. Baril (Arthabaska): Oui, M. le Président. D'abord, je vais faire un commentaire aux parlementaires, aux membres de la commission: Je trouve regrettable qu'on dispose de si peu de temps. Là, on m'a informé qu'il reste, de ce côté-ci, à peu près 19 minutes, qu'on m'a dit tantôt. Et plusieurs de mes collègues... on a tous des questions à poser, des questions des commentants de nos comités, d'ailleurs, qui ne peuvent pratiquement pas parler aux gars d'Hydro-Québec ou aux femmes d'Hydro-Québec, parce que tu te confrontes à être poigné à une boîte vocale, hein! Là, tu appelles la personne; c'est une boîte vocale, il faut que tu laisses ton nom. Quand lui te rappelle, toi, tu n'es pas là. Ça fait que, là, il faut que tu le rappelles, puis, lui, il n'est pas là encore, hein! On est confrontés à ça.

Pour une fois qu'ils sont là puis qu'on peut leur parler, je trouve ça déplorable, encore une fois, M. le Président, qu'on n'ait pas de temps pour vider les questions. On fait juste effleurer les sujets puis on se dépêche de passer à un autre, le temps nous manque, hein! Et pourtant, la société Hydro-Québec, c'est la société la plus importante des sociétés d'État, sans sous-estimer les autres, puis, en tant que parlementaires, je vais dire, on est privés de les questionner.

Et c'est difficile. Comment voulez-vous vendre... Depuis ce matin que je vous écoute, messieurs, madame, et d'autres années, des années antérieures; ça fait quelques années que je suis ici, que je vous écoute. Vous partez d'ici avec vos paquets en dessous du bras, vous semblez tout heureux d'être passés à travers nous autres, hein! Parce que vous nous amenez un paquet de

chiffres, un paquet d'explications. Puis moi, vous savez, je n'ai pas eu la chance ou la malchance, dépendamment de quel côté on se trouve, d'avoir fait des études aux Hautes Études commerciales, ou à Harvard, ou je ne sais pas où, hein! Bon! Je le répète, je ne sais pas si c'est un avantage ou un désavantage.

Quand on me dit, quand j'écoute ça puis que vous nous dites que, là, il faut absolument vendre plus d'électricité, parce qu'on en vend moins, puis on en vend moins, puis que c'est ça qui cause notre problème, donc, parce qu'on en vend moins, il faut vendre plus cher, hein! Il faut augmenter les tarifs. «Si vous voulez qu'on balance, on manque d'argent, il faut augmenter les tarifs.»

Vous dites que vous n'êtes pas compétitifs parce que le gaz est en train de vous manger. Comment, quelles notions économiques utilisez-vous pour dire: Puisque je vends moins, je vais vendre plus cher, il va m'en revenir plus? Moi, je n'ai pas appris ça. Moi, je vous le dis, j'ai appris ça dans la rue; moi, j'ai appris ça dans le champ; j'ai appris ça sur la terre, les notions économiques. Mais les vôtres, là, je ne les comprends pas. Ça fait que, imaginez-vous, mettez-vous à la place de n'importe quel Québécois, Québécoise, comment voulez-vous qu'ils comprennent ça, hein?

Vous dites que le gaz, c'est votre plus grand compétiteur. Leurs prix ont baissé depuis les 10 dernières années, le prix du gaz a baissé de 10 %. Vous autres, vous avez augmenté de 30 % puis vous demandez encore une autre hausse. Comment allez-vous faire pour être compétitifs avec ce secteur-là? Moi, je ne comprends pas ça. J'aimerais ça avoir une réponse. Essayez de m'expliquer ça. Je ne sais pas de quelle façon vous allez pouvoir réussir à le faire comprendre à l'ensemble des Québécois.

L'autre chose. En 1993, vous étiez venus ici, en cette commission parlementaire, vous aviez rencontré les deux côtés, les parlementaires des deux côtés de la Chambre. C'était M. Couture qui était venu nous vendre, hein, nous rentrer dans la gorge, je dirais, le fameux plan, le «Défi performance», en 1994. C'était un plan sur trois ans; là, vous alliez atteindre des performances extraordinaires, comprenez-vous. Puis là vous veniez couper dans les régions parce que vous faisiez toute une restructuration. Vous avez déstabilisé l'économie des régions en enlevant, en démenageant du personnel, en les envoyant ailleurs. Vous allez prendre, comme chez nous, à Victoriaville. Un an avant, vous avez investi des grosses sommes d'argent pour vous rapprocher du citoyen, vous rapprocher de votre clientèle; un an et quelques mois plus tard, vous fermez ça et vous envoyez ça à Drummondville. Voyez-vous?

Quand j'ai demandé des chiffres, sur quoi on se basait pour dire que c'était rentable, imaginez-vous, c'est la société d'État Hydro-Québec, et ils ne les avaient pas, les chiffres; ce n'était pas fait. Pourtant, on nous a gavés de chiffres, mon vieux! avec des tableaux, toutes sortes d'affaires, comme quoi c'était le «Défi performance», puis qu'on arriverait à sauver je ne me

rappelle plus combien de millions! Je demande les chiffres et on me dit: Laisse-moi le temps de les faire; ils ne sont pas faits, les chiffres. C'est incroyable. Comment voulez-vous qu'on vous croie?

J'aimerais ça que vous puissiez nous brosser un tableau, vite, où c'est rendu. Est-ce que vous avez obtenu les objectifs que vous vous étiez fixés dans ce fameux plan «Défi performance» au niveau de la réduction du personnel, au niveau de la réduction des cadres, au niveau de la réduction des... pas des sous-ministres, des vice-présidents? Là, ça a l'air incompressible, d'après ce que je peux voir, vous avez fait un effort terrible pour couper les vice-présidents. Pourtant, les gouvernements sont passés de 30 et quelques à 20 et quelques; même en bas de 20 ministres. Mais ça a l'air plus facile d'administrer un gouvernement que d'administrer Hydro-Québec.

Donc, j'aimerais que vous puissiez nous faire un tableau le plus rapidement possible des cibles atteintes, ce que vous avez fait, ce que vous avez obtenu du «Défi performance» de 1993, que vous étiez venu vendre ici, aux parlementaires des deux côtés de la Chambre.

M. Martineau (Yvon): Je vais vous répondre, M. le Président. Quand vous demandez le «Défi performance», les cibles, les objectifs qui sont mentionnés dans le document qui vous a été présenté ce matin, qu'on appelle «Engagement de performance», ce sont ces cibles que nous avons atteintes.

Quand vous me dites: Monsieur, savez-vous, nous ne comprenons peut-être pas, on n'a pas étudié, etc. Moi, je crois au gros bon sens. Mais il y a un gros bon sens, c'est que l'énergie, au Québec, ça ne coûte pas cher. Ça, c'est la première réalité. C'est un prix parmi les plus bas au monde, tout le monde le sait. Si on compare ça avec l'Ontario, on parle de 61 % plus bas que Toronto; si on parle de New York, on parle de trois fois plus à New York et à Boston, trois fois plus qu'ici. Cette énergie qui coûte si peu cher, eh bien, les Québécois en consomment, mais ils veulent en consommer moins. C'est une réalité. Et, en même temps, on nous demande de faire économiser de l'énergie. Votre propos, qui se base sur le gros bon sens, on demande de faire des économies d'énergie pour qu'on ne gaspille pas d'électricité. Alors, à un moment donné, le gros bon sens va être cohérent.

Si nous disons aux gens: Ne consommez pas d'électricité, par des économies d'énergie, vous connaissez les affaires. Dire à une entreprise: Ne vendez plus, je n'aurai plus de revenus. C'est une chose tout à fait simple. Si on dit aux gens: Non, dépensez de l'énergie, consommez de l'énergie. Alors, on va être obligés de produire et de faire des capacités de production dans les barrages, ce qui va faire qu'aujourd'hui vous aurez encore plus d'électricité à être produite et des barrages avec des charges d'amortissement et des intérêts plus élevés.

On comprendra que le gros bon sens va nous dire ceci: Il faut économiser de l'énergie, ce qui fera

que peut-être on va s'épargner des grandes constructions pour l'avenir, mais, en même temps, le meilleur signal pour conscientiser la population de la richesse de cette énergie et du coût qui y est attaché quand nous la produisons, c'est son prix. Alors, le prix actuel est un prix qui est le plus bas. Et, même avec la hausse tarifaire, ce sera encore un prix le plus bas en Amérique du Nord.

Ce choix collectif qu'était l'hydroélectricité nous a permis aujourd'hui d'être à ce niveau. Et la proposition tarifaire, c'est de dire à tout le monde: Écoutez, on va consommer de l'électricité, il faut qu'on en soit conscient, mais le meilleur signal pour augmenter nos ventes, pour préserver notre avoir collectif et, en même temps, économiser de l'énergie qui, à long terme, va nous permettre d'économiser des charges pour construire des barrages et des capacités de production, qui va nous empêcher d'avoir une dette qu'il va falloir payer avec des taux d'intérêt, où, encore là, au Québec, nous performons mieux qu'ailleurs au Canada, je dis: La proposition tarifaire s'inscrit dans le gros bon sens.

• (15 h 50) •

M. Baril (Arthabaska): Oui, mais, écoutez, là...

M. Martineau (Yvon): Et M. Delisle, vice-président finances, va vous donner une réponse peut-être plus technique.

M. Delisle (André): Vous avez demandé une première question, c'était quoi, le lien entre nos stratégies de vente et puis les coûts. En fait, ce qu'il faut que vous compreniez, c'est que, dans le secteur résidentiel, on a une position concurrentielle qui est très favorable; puis, dans ce secteur-là, on perd notre chemise. On perd. À chaque fois qu'on vend une piastre d'électricité, d'après les nouvelles méthodes de coût de fourniture qu'on a, on perd 0,08 \$. On perd 0,08 \$ dans la piastre à chaque fois qu'on vend une piastre d'électricité dans le secteur résidentiel, puis c'est le secteur où on peut augmenter nos prix, parce que nos prix sont 35 % en bas de la concurrence.

Donc, c'est un peu pour ça, comme entreprise commerciale, qu'on essaie d'augmenter les prix dans le domaine où on a un avantage concurrentiel et puis dans le domaine où on peut les augmenter. Alors que, dans le secteur commercial, ce qui se passe, c'est que, dans le secteur commercial, on vous l'a dit, nos parts de marché ont diminué. La raison pour laquelle nos parts de marché ont diminué, c'est qu'on n'est pas compétitifs. Le prix du gaz aujourd'hui, il est à un équivalent pétrole... en termes de prix, il est équivalent à peu près, en termes d'énergie, à 40 % du prix du pétrole. Le prix du gaz est rendu à 40 % de son équivalent pétrole. Historiquement, le prix du gaz se tenait à 80 % du prix du pétrole.

Le prix du pétrole lui-même est rendu à un prix qui est plus bas que le prix avant le choc pétrolier de 1973 puis le choc pétrolier de 1979. Donc, le prix des concurrents est très, très bas, particulièrement pour le gaz, et là on n'est plus compétitifs, on ne développe plus nos marchés, on n'est plus capables de rentrer dans les

marchés, on perd les marchés, puis c'est nos marchés qu'on surcharge. Dans ce marché-là, non seulement on charge plus que nos coûts, on fait 0,30 \$ dans la piastre à chaque fois qu'on vend une piastre d'électricité.

Il faut que vous compreniez qu'on essaie d'être commercial. On n'essaie pas d'être politique, c'est certain, là, mais on essaie d'être commercial, de dire: À la place où on a une marge de compétition, on essaie d'augmenter nos prix pour mieux couvrir nos coûts, puis à la place où on fait trop d'argent puis qu'on n'a pas un bon produit sur le plan du marché, on essaie de les maintenir.

C'est certain que ce n'est pas facile à vendre. Ce n'est pas facile à accepter non plus, surtout pour des politiciens. Mais c'est ça qu'on essaie de faire, on essaie de faire d'Hydro-Québec une entreprise commerciale. Puis la raison pour laquelle on est obligé aussi... Vous l'avez compris, on améliore la productivité d'Hydro-Québec. On va avoir diminué probablement les effectifs, à Hydro-Québec, entre 6 000 et 7 000 personnes sur sept ans. Imaginez-vous quand on va avoir fini, en 1998: 6 000, 7 000 personnes de moins sur sept ans, c'est beaucoup.

M. Baril (Arthabaska): Oui, mais là, c'est...

M. Delisle (André): Et la raison: actuellement, il y a un flou, il y a un prisme déformant dans la réalité, c'est que le fait qu'on a mis en service 19 000 000 000 \$ d'équipements, puis qu'ils nous arrivent dans les jambes maintenant, ça fait gonfler les taux d'intérêt, ça fait gonfler l'amortissement, puis on ne voit plus l'amélioration de la performance d'Hydro-Québec. Mais elle est là. Elle est bien là, l'amélioration de performance d'Hydro-Québec. Puis, quand on va être rendus en 1998, là, bien, notre plan va faire de nous une des entreprises les plus productives en Amérique du Nord. Pas une des moins, une des plus productives.

M. Baril (Arthabaska): M. le Président, ça, c'est du blabla. Depuis ce matin qu'on entend ça.

M. Delisle (André): O.K.

M. Baril (Arthabaska): Puis toutes les autres années. C'est tout le temps la même chose qu'on entend. Bon.

M. Delisle (André): Parfait.

M. Baril (Arthabaska): Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise? Je ne vous dis pas que vous avez tort, là, mais on sait tout ça, ce que vous nous dites. Vous essayez de nous le rentrer... Puis vous nous avez dit tout à l'heure, vous venez justement de dire: Il faut que vous compreniez. Veux veux pas, il faut que vous compreniez. Bien, correct. Ça, j'accepte ça.

Mais quand on dit, là, que vous allez réduire en sept ans 7 000 personnes, votre personnel de 7 000 personnes, quand ils sont venus nous vendre l'histoire «Défi performance» — parce que c'est là-dessus qu'est ma question — on disait: On va réduire de tant le personnel. En 1993, ils ne savaient pas encore que le gouvernement dirait: c'est fini, les barrages, là. Je ne sais pas lequel on a arrêté, là. C'est fini, ça. Ce n'était pas prévu, ça. Est-ce que, dans les diminutions de personnel que vous avez effectuées actuellement — 2 382, marqué dans vos documents — est-ce que c'est uniquement dû au «Défi performance» ou bien, sur les 2 382, combien il y en a qui ont été réduits parce que vous avez arrêté d'immobiliser?

M. Martineau (Yvon): Je vais demander à M. Michel de répondre sur les coupures, et à Mme Nadeau.

M. Michel (Benoit): Il y a un mélange des deux là-dedans.

Une voix: Oui, 95-5. Ha, ha, ha!

M. Michel (Benoit): C'est sûr qu'il y a un mélange des deux.

M. Baril (Arthabaska): C'est quoi les proportions?

Mme Nadeau (Marie-José): En fait, j'étais sur le «Défi performance». Il ne faudrait surtout pas associer le «Défi performance» à un programme de réduction d'effectifs. Le «Défi performance» est plus un programme dans lequel on s'insérerait dans une démarche de qualité totale et où on se fixait une série d'objectifs.

Il y a eu un objectif de réduction d'effectifs qui a été fixé à 2 000, à l'époque, en 1993, qui a été dépassé — on a réduit de plus — qui a touché à la fois des effectifs, mais des vrais, là — quelqu'un a évoqué la possibilité, ce matin, que ce soient des postes vacants; c'étaient des personnes qui occupaient ces postes-là — qui a donc touché à la fois des effectifs temporaires et permanents. Maintenant, pour le complément d'information, là...

M. Delisle (André): Oui. En fait, je ne l'ai pas en emplois, mais je l'ai en argent. Ce qu'on se trouve à avoir fait dans les trois dernières années, c'est qu'on a réduit la masse salariale d'Hydro-Québec par 154 000 000 \$; c'est-à-dire, en gros, 50 000 000 \$ par année. De ce 154 000 000 \$, il y en a 73 000 000 \$ qui est à l'investissement. Donc, 73 000 000 \$, c'est-à-dire à peu près... je dirais 40 %. Donc, il y a à peu près probablement 40 % des effectifs qu'on a réduits dans ces trois années-là qui étaient des personnes à l'investissement, qui étaient, en fait, utilisées à l'investissement, et puis les autres, le 60 %, étaient des gens qui étaient reliés plus à l'exploitation d'Hydro-Québec. Je ne sais pas si ça répond à votre question.

M. Baril (Arthabaska): Non, ça ne répond pas, parce que, moi, j'aurais voulu... Ce n'est pas en argent que je vous le demandais, c'est en termes d'hommes qui travaillent.

M. Delisle (André): Bien, prenez 60 % de 2 400...

M. Baril (Arthabaska): Oui, mais, là, vous comprendrez que je n'ai pas le temps de calculer ça ici puis de revenir à d'autres questions. C'est ça qui est le problème, voyez-vous...

Mme Nadeau (Marie-José): Je vais vous la donner, la réponse.

M. Delisle (André): On va vous fournir la réponse.

M. Baril (Arthabaska): ...le temps s'écoule. De toute façon, on va terminer là-dessus. Vous dites que vous êtes une entreprise commerciale. Oui, vous êtes une entreprise commerciale, mais toutes les entreprises commerciales, elles ne se posent pas juste la question de dire: il faudrait que je vende plus, il faudrait que je vende plus! Elles regardent leur gestion aussi. C'est ça, vous ne semblez pas être sensibilisés à la gestion de l'entreprise. Vous nous dites toujours: si on en claire 1 000, 2 000, 3 000, on regagne 210 000 000 \$. Depuis ce matin que vous nous servez ça. Mais la gestion...

Quand on voit, dans les journaux, quelques exemples: une poignée de main, 4 200 000 \$; un autre contrat avec une petite centrale, un autre million; c'est ci puis c'est ça. Depuis ce matin... Vous ne nous avez pas dit: C'est fini, ça. On va gérer ça, puis on va regarder ça, puis on va enquêter là-dessus, puis on vous garantit... Avertir les Québécois, dire: La gestion, on va la serrer, comprenez-vous? Je n'ai pas entendu ça encore depuis ce matin, là, hein. Vous vous arrêtez juste à dire: On va diminuer les effectifs, puis on va faire ci, puis on va faire ça, mais vous ne vous attaquez pas au cœur du problème. C'est ça, en clair, que je veux dire.

Puis je regrette, j'ai pris du temps à mes collègues qui auraient voulu poser d'autres questions aussi, mais, M. le Président...

Le Président (M. Tremblay): Merci, M. le député d'Arthabaska. Puis vous avez laissé du temps pour votre collègue, le député de La Peltrie.

M. Côté: Oui, M. le Président...

M. Baril (Arthabaska): Pas gros, hein!

M. Côté: M. le Président, le pourcentage des dépenses de formation a été de 6,6 % en 1995 et il sera de 6,7 % en 1996. Moi, dans mon livre à moi, au fond, performance et taux de rendement, là, c'est censé aller dans le même sens. Alors, si on performe, normalement,

le taux de rendement ou le rendement d'une entreprise devrait être supérieur. Et puis les pays les plus performants en matière économique aujourd'hui sont les pays qui investissent davantage en matière de formation de leur main-d'oeuvre, O.K.? Lorsqu'on regarde le Japon, à plus ou moins 5 %, l'Allemagne, et aussi la France, les États-Unis, à peu près à 3 %, alors, ici, au Québec, on est à plus ou moins 0,6 %, alors qu'à Hydro-Québec, là, vous êtes à 6,7 % pour 1996.

Comment expliquer cette augmentation-là ou encore cette importance-là qu'on accorde à la formation? Puis, ça, j'en suis. Mais, étant donné, depuis les trois dernières années, qu'il y a une réduction des effectifs puis qu'on s'en va avec une réduction, en 1996, des effectifs, et puis qu'on continue à augmenter en matière de formation de la main-d'oeuvre, alors, moi, j'aimerais avoir un peu d'explications relativement à cet aspect-là. Normalement, à 6 % de formation de main-d'oeuvre, on devrait avoir des employés très performants et aussi un rendement qui irait en conséquence. Alors, avec un 3 % de rendement puis qu'on investit autant dans la formation de ses employés, il y a quelque chose qui ne va pas quelque part, pour moi.

M. Martineau (Yvon): Très bien. Je vais demander des réponses techniques de M. Gonthier et je vous donnerai mon idée sur l'orientation. M. Gonthier.

M. Gonthier (Jean-Marie): En fait, quand on regarde les taux de formation à Hydro-Québec... Et là, dans les chiffres que vous avez cette année, il y a un correctif technique dû à la nouvelle loi sur la formation. Parce que les chiffres qu'on véhiculait avant et qui ressemblaient plus à ce qu'on retrouve sur le marché, on était à 4 % de notre chiffre d'affaires. Avec la nouvelle loi qui nous oblige à comptabiliser d'autres sortes de dépenses, ça se retrouve autour de 6,7 %.

• (16 heures) •

Ceci étant dit, depuis les trois dernières années, ce qu'on essaie de faire à Hydro-Québec... Parce que les montants d'argent dépensés sont même en diminution, quand on regarde le brut, mais le fait qu'il y ait des diminutions d'effectifs, effectivement, fait en sorte qu'on a stabilisé les dépenses tout en augmentant le nombre de jours de formation qui, lui, est passé de 5,5 à 6. Donc, on essaie d'optimiser les montants d'argent, mais il n'y a pas d'augmentation comme telle dans le domaine de la formation.

M. Côté: Lorsque vous dites cinq à six jours de formation qui sont prévus, ça, c'est par employé?

M. Gonthier (Jean-Marie): Ce n'est pas par employé, ça représente à peu près...

M. Côté: Une moyenne.

M. Gonthier (Jean-Marie): Une moyenne, oui, oui.

M. Côté: Mais sur l'ensemble des effectifs d'Hydro-Québec?

M. Gonthier (Jean-Marie): Oui.

M. Côté: Est-ce qu'il y a des catégories de personnel qui sont plus touchées par cette formation-là?

M. Gonthier (Jean-Marie): Il faut dire que, sur à peu près 48 000 000 \$ de formation par année, il y a à peu près 2 500 000 \$ qui est relié à ce qu'on pourrait appeler de la formation à la gestion. Tout le reste, c'est de la formation technique, donc les techniciens, les monteuses de lignes, les commis service à la clientèle, etc. C'est vraiment pour maintenir nos employés strictement à être capables de faire leur travail au quotidien.

M. Côté: Donc, ça représente globalement, pour la formation... Quel est le budget global formation à Hydro-Québec?

M. Gonthier (Jean-Marie): 48 000 000 \$ point quelques pourcentages, là, en 1995.

M. Côté: Mais, lorsqu'on parle de 6 % de 1 620 000 000 \$ de masse salariale, ça doit faire plus que...

M. Gonthier (Jean-Marie): Vous avez raison. Ce qui n'est pas compris... C'est pour ça que j'ai dit qu'il y avait un changement, ça ressemblerait plus à 4 %. Avec la nouvelle loi, il faut mettre les salaires des individus dans les calculs. Il faut vraiment tout calculer, ce qui nous amène à 6 %. Mais le budget de dépenses directes liées à la formation — parce que le salaire, lui, est chargé aux travaux — est de 48 000 000 \$.

M. Côté: Merci.

Le Président (M. Tremblay): Alors, j'ai compris que la critique de l'opposition officielle en matière d'énergie était d'accord pour consentir quelques minutes de son temps pour permettre au député d'Ungava de poser sa question. Alors, M. le député d'Ungava.

M. Létourneau: Merci pour votre générosité. M. le président, je pense que vous n'aurez pas besoin de faire parader personne, là. Je vais vous faire, peut-être, une série de commentaires pour, après, arriver sur une question et une suggestion, parce que j'ai l'impression que, en vous entendant depuis ce matin, vous avez besoin d'aide un peu. Ça fait que je vais essayer de vous donner de l'air un peu pour ça.

Le comté Ungava, c'est, vous le savez, la région nord du Québec, c'est aussi le territoire conventionné, le territoire de la Convention de la Baie James, et c'est une nouvelle région. D'ailleurs, c'est le ministre d'État au Développement des ressources qui en est le responsable. C'est aussi le plus grand terrain de jeu d'Hydro-Québec,

c'est le terrain de jeu... quand on pense à phase La Grande ou au barrage La Grande, mais aussi, éventuellement, ce qui découlera de ça.

L'an passé, lors de ma participation à cette commission-ci — il y avait M. Drouin, M. Couture — j'avais demandé s'il existait des études sur la commutation aérienne, combien coûtait la commutation aérienne qui est faite à partir des différentes régions, particulièrement dans les deux régions limitrophes à celle dans laquelle j'habite. Bon, on m'a dit qu'effectivement, après un bon bout de temps, il y avait des études et qu'on nous les donnerait. Malheureusement, ces études-là, je pense qu'elles ont peut-être déjà existé, mais elles ont probablement 10, 12 ans d'âge ou elles ont peut-être été faites au moment où le début des travaux les a commandées.

À votre décharge, je dois souligner que, suite à une lettre du ministre François Gendron, vous aviez commandé, à l'interne, un document préliminaire — en tout cas, ce que j'ai vu rapidement, c'est un document préliminaire — qui en faisait état. Ce n'était pas tout à fait ce dont j'avais besoin, mais je pense qu'on pourra en reparler plus tard, là-dessus.

Ce que je veux vous dire, c'est que le gouvernement du Québec, vous le savez, est dans un processus de décentralisation évident et irréversible. Chacun des ministères est impliqué dans cette démarche-là. Et quand je regarde les modes d'opération d'Hydro-Québec, ce qui m'inquiète — dans le cas, par exemple, de la commutation — c'est de voir qu'il n'y a pas de moment ou de temps prévu où il y a des analyses de ce processus de gestion là. Comment on évalue, par exemple, si c'est toujours rentable de faire de la commutation aérienne maintenant que la région change, maintenant qu'il y a plus de monde, maintenant que la clientèle des travailleurs d'Hydro-Québec change aussi. Et ça, ça m'inquiète un peu.

Dans un deuxième temps, un autre commentaire, je vous dis que quand les gens viennent à Radisson — parce qu'on a ouvert au tourisme, et je pense que c'est un facteur important de développement touristique, les barrages hydroélectriques — ce que l'ensemble des gens qui viennent chez nous disent, première chose: C'est des oeuvres grandioses. La deuxième affaire qu'ils disent: C'est le génie québécois. Et c'est la promotion qu'on en fait, on leur dit: Bon, vous devriez être fiers de ce qu'Hydro-Québec fait, c'est le génie québécois, c'est les ingénieurs d'ici.

Par contre, aussitôt qu'on a dit ça et après, quand ils circulent un peu partout à l'intérieur de Radisson, là, les commentaires deviennent extrêmement sévères à l'égard du mode de gestion. Par exemple, quand on fait face à cette immense cafétéria, qui est exclusive aux travailleurs d'Hydro-Québec, et, dépendamment des heures où on arrive là, il n'y a personne. Pendant ce temps-là, il y a des restaurateurs qui se battent pour survivre à Radisson.

Quand on regarde les taux d'habitation — je ne voudrais pas arriver sur le nombre d'unités d'habitation,

pour un peu faire le lien avec ce que le ministre disait tantôt — mais, à mon avis, puis à l'oeil, puis à ma connaissance du territoire, je peux dire qu'il y a à peu près, probablement, quatre à cinq unités pour un travailleur qui habite là, de sorte qu'on peut se retrouver dans des situations — parce qu'on a entendu souvent ça à Radisson — où tu as un travailleur qui est là ou quelqu'un, un invité, qui réside là, et l'ensemble des appartements autour, dans cette unité-là, est libre, ce qui est à peu près l'équivalent d'aller louer un logement dans un bloc-appartements de six, puis que tu veux avoir la paix, puis tu n'as personne autour. Ça n'a pas de bon sens. C'est ces commentaires-là qui font que ça détruit, à mon avis, l'image d'Hydro-Québec, mais, en plus, qui détruit l'image de la région nord du Québec.

Quand on regarde le centre de formation autochtone qui a été créé dans le secteur de LG 3, il y a une entente de 1986 qui faisait en sorte, qui prévoyait qu'Hydro-Québec devrait intégrer 150 autochtones à l'intérieur de ses cadres, à l'intérieur de son personnel. En date de 1996, donc 10 ans plus tard, moi, quand je parle aux autochtones, on me dit: trois, quatre; quand je parle à des gens d'Hydro-Québec, on me dit: 24, 25, peut-être 30, réglons pour à peu près une quinzaine, il reste que c'est un déficit important entre ce qui était prévu et ce qui s'est fait.

Tout ça pour vous dire, ce que je trouve domageable, et on parle d'avenir, c'est qu'Hydro-Québec ne sait pas comment faire du développement régional. Moi, ce que je vous propose, et j'ai d'autres exemples aussi, pourquoi Hydro-Québec ne s'est-elle pas associée, par exemple, aux commissions scolaires, aux cégeps? Pourquoi Hydro-Québec n'a pas regardé ce qui se fait chez nous, par exemple au niveau de la foresterie, au niveau du monde minier où la formation professionnelle a remporté des succès incroyables de formation en entreprise? On aurait pu faire ça. Sauf que la vision de développement d'Hydro-Québec, au niveau du développement régional, ce n'est pas ça. Au lieu de faire du développement économique régional, c'est d'être présent en région, un peu faire fermer la boîte du monde en région pour qu'il voie un peu les sigles, les bâtisses, ou peu importe. Ce n'est pas du développement régional.

En terminant, je donne un autre exemple: Nemiscau. On parlait de commutation aérienne. Est-ce que vous trouvez ça normal... Hydro-Québec a mis 10 000 000 \$ dans la construction de la route du Nord. Vous savez, entre Chibougamau et Nemiscau, il y a peut-être, à l'oeil, deux heures de route. Les gens qui viennent travailler actuellement à Nemiscau — on parle de 25, 30 personnes — partent de Rouyn-Noranda, si ce n'est pas de Bagotville, vont à Radisson; de Radisson — puis vous connaissez les distances — vont travailler à Nemiscau; repartent de Nemiscau, vont à Radisson; de Radisson, retournent à Rouyn. Ça n'a pas de bon sens! Quand on pense que ces familles-là, 25, 30 travailleurs, c'est 20, 25 familles qu'on pourrait installer dans un milieu normal. Des gens qui, par goût, parce qu'on

pourrait demander à l'ensemble des travailleurs, et je suis certain qu'il y en a, des gens qui, par goût, voudraient rester en région et faire en sorte de contribuer au développement économique.

Rotation de personnel: L'an passé, je m'étais un peu obstiné avec vos spécialistes. Moi, je disais un taux de rotation de personnel, chez nous, d'à peu près 25 %. Je sais que dans d'autres régions, c'est peut-être 20 %, c'est peut-être 15 %, mais, tout ça, il n'y a rien de plus frustrant, quand on parle de développement régional, que de voir des gens, quand il y a un poste permanent qui s'ouvre, qui viennent de n'importe quelle autre région au Québec — et Dieu sait que j'ai du respect pour les gens des autres régions, mais pas dans ce mode de gestion là — des gens qui viennent d'ailleurs, qui postulent chez nous, qui viennent obtenir leur permanence et puis, après trois, quatre, cinq ou six mois, je ne sais pas combien de temps ça prend, les yeux sur le tableau d'affichage pour retourner dans leur région d'origine, de sorte que, chez nous, en région, c'est toujours la roue constante. Et là on dit: Bien, on n'est pas capables de garder du personnel. Bien sûr, avec des modes de gestion comme ça, on n'est pas capables. Le domaine de la santé chez nous, le domaine scolaire, tous les autres domaines, il y a des professionnels, comment ça se fait que les taux de rotation sont beaucoup moins élevés que ça?

• (16 h 10) •

En gros, et je vais couper court là-dessus, moi, j'entendais les mots: revue verticale, négociation raisonnée, défi de performance, Qualimètre, référentiel. Chez nous, on a un seul référentiel, vous ne le connaissez pas, mais je vous le dis, c'est le GBSR que ça s'appelle, le gros bon sens régional. Ça crée des jobs puis ça aide à développer le Québec de demain par les régions. Alors, moi, ma question, rapidement — j'ai une question puis une suggestion — c'est: Est-ce qu'Hydro-Québec entend s'inscrire dans ce mouvement irréversible dans les régions? Puis, à l'oeil, ne trouvez-vous pas que vous auriez avantage, dans une perspective d'économies d'échelle — parce que je pense qu'on peut sauver des jobs de même — à vous associer en permanence aux différentes structures de développement régional? Un. Ça, c'est ma question. Et la suggestion que je vous fais: Organisez une rencontre de travail entre Hydro-Québec, les syndicats et les secrétaires régionaux, il y a un des deux secrétaires régionaux dans chacune des équipes, dans chacune des régions du Québec, essayez de faire une rencontre; s'il ne se passe rien de bon, s'il n'y a rien d'intéressant qui découle de ça, si on ne parle pas d'avenues intéressantes au niveau du développement régional, moi, je vous dis qu'on n'en fera plus, mais vous allez vous rendre compte qu'on va continuer à faire ça et qu'Hydro-Québec va trouver une couleur là et un intérêt fort différents et, à ce moment-là, vous allez pouvoir vous comporter comme n'importe quelle structure d'État au Québec. Merci.

Une voix: ...

M. Létourneau: C'est un grand territoire. C'est 57 % du Québec, ça mérite ça aussi. Voilà.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le député, j'ai eu le privilège de connaître Radisson et j'ai eu le privilège de voir ce que vous avez vu. J'ai eu les mêmes réflexes que plusieurs chez vous ont eus, étant nouveau. Mais on m'a expliqué qu'il y a des gens qui vont travailler dans le Nord, d'une façon assez difficile, où ils ont eu des travaux, il y avait des mesures qui devaient être prises pour bien les servir. On avait besoin d'une infrastructure importante. Aujourd'hui, est-ce que cette infrastructure est nécessaire? C'est une autre question. La commutation aérienne, je demanderai au président-directeur général et à M. Filion, vice-président exécutif, de répondre.

Mais je voudrais faire valoir le commentaire suivant, suite à votre propos. Le rôle que vous voulez assigner à Hydro-Québec est un rôle qui s'associe beaucoup au développement économique, comme vous le dites si bien, mais aussi, en même temps, au gouvernement. Quand on vient s'adresser ici, je pense qu'on ne peut pas se substituer au gouvernement dans le développement. Je pense que ce que nous devons faire quand nous nous adressons ici, c'est faire valoir notre comportement d'entreprise. Et nous essayons de faire valoir notre point de vue comme gestionnaires d'une entreprise. Si vous voulez nous assigner un rôle de gouvernement ou un rôle de développement uniquement, vous comprendrez que notre rendement d'entreprise peut en souffrir; notre rentabilité peut en souffrir aussi. Il est très difficile de composer avec les deux rôles. J'admets que, comme propriétaires, les Québécois ont le droit de demander que l'entreprise se comporte d'une façon qui épouse et comprend le milieu. Mais, en même temps, les Québécois comprennent qu'ils nous demandent d'avoir une entreprise qui est gérée avec une rentabilité et un rendement... qu'ils exigent de nous à bon droit. Il faut concilier les deux rôles. Si le rôle est au développement économique uniquement, je pense que c'est un rôle qui appartient non pas à Hydro, mais au gouvernement du Québec.

Maintenant, moi, je demanderais à M. le président-directeur général et à M. Filion d'y répondre.

M. Michel (Benoit): Moi, je suis sympathique à vos vœux quant aux retombées économiques régionales. C'est une de nos préoccupations. Puis ça devient une préoccupation d'autant plus aiguë, d'actualité, que l'époque de construction de grands ouvrages, pour une certaine période à tout le moins, est révolue.

Donc, il faut remettre en question, se questionner, se repositionner sur le développement régional. En ce qui concerne la région dont vous êtes député, vous vous souviendrez sans doute qu'Hydro, il y a quelques années, a scindé — au grand dam des gens de Rouyn-Noranda, faut-il le dire — la région La Grande en deux segments, un segment étant administré par Chicoutimi et l'autre au siège régional à Rouyn-Noranda. Un des

objectifs visés, justement, c'était une répartition plus uniforme des retombées régionales. On est favorables à ça; on a des difficultés, par contre, que M. Filion va vous expliquer au niveau du vol des avions, de nos conventions collectives et des lieux de travail, le siège régional de travail. Je demanderais à M. Filion de vous expliquer la problématique des avions.

M. Filion (Yves): Bonjour, Yves Filion, vice-président exécutif production, transport. D'abord, par rapport à votre première question, le choix de l'organisation de travail 8/6 dans le Nord du Québec découle d'une étude qui a été faite à la fin des années soixante-dix. Il y a un rapport qui justifie ça, et je pense que le rapport, que je n'ai pas entre les mains, pourrait sans doute être rendu disponible.

Aujourd'hui, par rapport à votre question — vous avez touché plusieurs points dans votre question, je vais essayer de les couvrir tous et revenir à ce que M. Michel vient de mentionner — je dirais d'abord que, selon moi, dans le cadre actuel de l'organisation du territoire dans le Nord du Québec, l'horaire 8/6 est encore la solution la plus avantageuse pour Hydro-Québec. Ça représente des coûts marginaux, pour nous, additionnels, bien sûr, mais les coûts marginaux sont, pour nous, la meilleure solution pour maintenir en place une main-d'oeuvre qualifiée et avec un roulement de personnel acceptable. Les coûts, nécessairement, sont dus principalement aux coûts de transport, aux coûts d'hébergement et à certaines primes qu'on accorde aux employés.

Maintenant, nous avons aussi — depuis déjà une dizaine d'années, environ sept, huit ans — favorisé l'embauche à partir des quartiers généraux de Rouyn et de Bagotville plus particulièrement pour favoriser les retombées économiques régionales dans ces deux pôles-là, qui existaient à ce moment-là. Nous avons certaines difficultés, bien sûr, à appliquer ça, mais je peux vous dire qu'il y a eu, au cours des dernières années particulièrement, augmentation croissante des employés embauchés à partir de ces deux pôles-là. Alors, maintenant, en termes d'évolution, c'est sûr qu'il pourrait y avoir une évolution de l'organisation dans le Nord du Québec et, si ça évolue, je pense qu'il y a ouverture, à Hydro-Québec, à discuter comment son organisation pourrait évoluer en même temps que l'organisation du Nord du Québec.

Je tiens à vous mentionner que nous avons aussi des préoccupations comme, par exemple, les préoccupations reliées aux coûts d'entretien des routes. Hydro-Québec n'est pas le seul utilisateur, mais nous absorbons actuellement la grande majorité de ces coûts-là. Alors, c'est un exemple, et je pense qu'il y aura certainement intérêt à partager plus avec vous sur l'évolution de l'organisation du Nord du Québec.

M. Létourneau: O.K. De toute façon, je vous remercie, parce que je ne veux pas étirer. Déjà, j'ai abusé, puis je trouve que les gens sont très... Je vous remercie beaucoup. Mais, de toute façon, on va se

parler de ça et il y aura effectivement un suivi qu'on fera là-dessus.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Saint-Laurent.

M. Cherry: Merci, M. le Président. Je veux revenir aux propos qu'a tenus le président d'Hydro tantôt. À un moment donné, il a utilisé, il a dit: Vous savez, ça serait quoi, les conséquences, ce que ça aurait comme impact à l'interne si on faisait 2 000, 3 000 mises à pied. C'est facile de faire un calcul, chaque 1 000, vous dites que c'est 70 000 000 \$; trois fois, c'est 210 000 000 \$. Mais ça a un impact aussi sur le monde qui travaille là, ça a des conséquences, ça crée un climat d'instabilité, d'incertitude, de déplacement. Donc, ça a plus que des effets de ça. Là vous dites qu'il ne faut pas faire ça. O.K. Je veux juste vous rappeler — puis ça, on en est conscient, tout le monde — il y a des exemples de gens qui étaient convaincus qu'il y avait de bons emplois, bien installés, bien corrects, dans de bonnes entreprises, puis, aujourd'hui, ça n'existe plus, ça non plus. Parce que peut-être qu'ils ont découvert ou qu'ils ont accepté sur le tard des réalités qui étaient pourtant évidentes mais qu'ils refusaient parce qu'ils étaient confortables. Quand on est confortable dans quelque chose, on n'a pas tendance... Puis, souvent, on attend trop longtemps.

Je vais vous permettre juste un réflexe qui, à mon avis, je suis convaincu, vous seriez capable de trouver le même genre de collaboration à l'interne. Mais, ça, ça prend, de la direction, une volonté. Il faut qu'ils l'expriment. Et ce monde-là, il comprend ce langage-là.

Chez Bell Canada, par exemple, quand il a été question, il y a quelques années, de faire des mises à pied de nature importante, la volonté des gens qu'il y a là, ils disaient: C'est pas vrai que je vais laisser partir mes compagnons et compagnes de travail. Puis ils ont accepté un nouvel horaire, ils ont accepté d'autres choses pour les garder. Ça, c'est de la solidarité. Puis ça se fait dans les entreprises, c'est possible, ce monde-là est aussi capable de le faire. Mais, tu sais, il ne faut pas y aller à pas feutrés, puis il ne faut pas froisser personne, puis ça prend des «napkins» en soie. Ce n'est pas ça, là.

Hydro-Québec de 1996, et pour l'avenir, fait face à une situation économique difficile. Le développement, l'hydroélectricité sur l'ensemble du territoire québécois n'est pas là et la ressource pour financer, qui est le client, qui est avec vous autres là, il a de la misère à arriver. C'est ça, cette réalité-là. Quand ça a bien été, tout le monde en a profité. Aujourd'hui, ça va moins bien, il faut qu'on partage collectivement cette difficulté. Ça, ça serait rassurant pour les parlementaires que nous sommes d'entendre que, ça, c'est une volonté fortement exprimée. Pas de les mettre au pied du mur, mais en faire de vrais collaborateurs.

Il y en a d'autres ailleurs qui l'ont vécu. Je donne ça comme service. Il y en a du monde qui vit des

situations difficiles, puis vous le savez, ça se reflète sur vos clients. Vous le savez, vous êtes conscients de ça. Puis ce monde-là, il ne vit pas en vase clos, non plus. Mais dites-le donc, dites-le donc efficacement, pas juste mielleusement: On avait des objectifs, puis on est rendu à 16 puis, à l'an 1999, on va se rendre... Aïe! Si on attend 1999, on va manquer de souffle jusque là. Il faut qu'il y ait une volonté québécoise d'y arriver plus rapidement que ça à cause des moyens.

• (16 h 20) •

Le vice-président, tantôt... Vous êtes tous des «vice», à part du président, donc, ce n'est pas compliqué, c'est tous des «vice» qu'il y a chez vous, ceux qui s'expriment ici. Bon, bien, là, aïe, il faut faire attention, il faut mesurer nos affaires. Il dit: Pourquoi on cible? Parce qu'on perd de l'argent quand on vend aux domiciliaires, parce que, si on augmentait le commercial, l'industriel, celui-là, on va le perdre parce qu'on a un compétiteur qui peut nous rentrer dedans.

Je pense que, quand on décrit la situation pour nous convaincre, si on avait entendu en même temps: Bien sûr, quand on cible le résidentiel, c'est une clientèle un peu plus captive aussi. Il faut se le dire, ça. Il y a des gens qu'on a convaincus pour faire des campagnes puis dépenser de l'argent pour dire de se convertir à l'électricité; maintenant qu'on les a, on leur dit: Tu es l'heureux gagnant d'une augmentation de 4,7 %. Et lui, il ne peut pas changer aussi facilement que celui qui s'en va chez Gaz Métro. Alors, c'est de lui qu'on veut que vous preniez soin. Parce que, lui puis elle, je ne veux pas dramatiser quand je fais ça, mais vous le savez, il y a du monde pour qui rencontrer la facture d'électricité et la facture du téléphone, c'est un vrai problème.

Donc, soyez conscients de ça puis ne pensez pas qu'on va améliorer le sort de ce monde-là, qui sont des citoyens et citoyennes du Québec, en disant: Écoutez, dans le fond, ce n'est pas cher, c'est juste un petit 3,48 \$ de plus par mois sur votre facture d'Hydro-Québec. Oui, bien, un petit plus sur celle-là, un petit peu plus sur la facture du gaz, à 1,5 %, mais c'est toujours le même monde.

Alors, je voudrais qu'Hydro-Québec, on l'entende de vous autres, que vous avez cette sensibilité-là et cette protection-là, parce qu'autrement, si vous prenez trop de temps pour arriver à votre plan idéal, la population du Québec, et je reviens à mon expression, on vous aime tous, mais il faut juste avoir les moyens, et la sorte d'Hydro que vous nous proposez, celle-là, on ne sera plus capable de se la payer. Ça fait que faites-le de vous autres mêmes, autrement, vous allez être obligés d'avoir des expressions des élus qui ne feront pas votre affaire. Faisons-le comme collectivité. Quand ça a bien été, on était généreux; quand ça va mal, partageons les difficultés ensemble. C'est ça qu'on aimerait entendre de votre bouche, M. le président.

M. Martineau (Yvon): Est-ce que je dois répondre? Alors, monsieur, je souscris entièrement à votre objectif. Je dirais, M. le député, que lors de mon entrée

en fonction j'ai expliqué aux employés et aux cadres que je voyais qu'Hydro-Québec, celle de demain, devait être une entreprise rigoureuse, audacieuse, rentable et efficace. Ça, c'est la volonté que j'ai exprimée, que j'exprime devant vous, et je l'ai appelée une société d'État rare.

J'ai aussi expliqué que l'entreprise devrait prendre les défis de demain et les relever d'une manière où on servirait encore mieux la clientèle et en se serrant plus la ceinture. Tout le monde à Hydro-Québec a été conscient et a accepté ce défi. Nous voulons le faire.

Maintenant, quand vous parlez de Bell... Et Bell offre aussi un service avec des tarifs qui ont été élevés, avec un rendement qu'on leur a permis, de 12 %, avec des dirigeants qui gagnent plus de 1 000 000 \$, et personne ne se soule. Pourtant, c'est une entreprise ouverte, c'est une société ouverte où il y a des actionnaires dans le public, avec des fonds de pension et des compagnies d'assurances qui les traitent comme actionnaires. Pourtant, ces dirigeants ne sont pas remis en question quand ils mettent 10 000 personnes à pied. Alors, ce que je vous dis, c'est qu'à Hydro-Québec vous avez peut-être 50 personnes qui servent, avec ces montants, peut-être l'équivalent de quatre personnes à Bell, à des millions de dollars de revenus.

Maintenant, je voudrais répondre, avec M. Grignon, à votre demande quant au tarif et le marché commercial, le marché industriel, par rapport à la cible dont on parle, le résidentiel. S'il vous plaît.

M. Grignon (Michel): J'aimerais essayer d'indiquer que c'est pour... Si le tarif résidentiel ne fait pas ses frais, si on vend à perte dans le tarif résidentiel et qu'aujourd'hui on recommande une augmentation moyenne de 2,2 %, mais de 4,7 % dans le domestique, c'est parce que le glissement qui s'est produit au cours des années où, pour toutes sortes de bonnes raisons, on a moins augmenté le tarif résidentiel, était possible. Jusqu'à tout dernièrement, c'était possible. Mais, maintenant, on ne peut plus augmenter les tarifs pour la clientèle d'affaires, parce que ça serait au détriment de notre clientèle résidentielle. Il y a 38 000 000 000 \$ de dettes qu'Hydro-Québec a en ce moment. On va devoir y faire face, de toute façon, collectivement.

La proposition d'Hydro-Québec s'inscrit dans un contexte où on essaie vraiment d'optimiser la situation. Et on est fort conscients de l'impact du 45 \$, en moyenne, que représente l'augmentation de 4,7 % sur une population dont les finances sont serrées. Mais c'est quand même un remède qui est nécessaire, dans le sens où Hydro-Québec, avec un rendement tel qu'elle a, il ne s'agit pas de choisir entre réduire les dépenses ou augmenter les revenus, je pense qu'il faut absolument faire les deux. Et, en soi, indépendamment des considérations de dépenses ou de rendement, vendre l'électricité au Québec, dans le secteur domestique, en bas de ses coûts ou, à défaut de remédier à cette situation-là, s'obliger à augmenter les tarifs dans le secteur commercial ou industriel, c'est de se pénaliser. Le plus grand service qu'Hydro-Québec peut rendre, je pense, à ses clients

résidentiels, si on veut avoir une vision, c'est de garder la compétitivité du Québec.

On est victime de notre succès. Le Québec, parce qu'il avait beaucoup d'électricité et de bas prix d'électricité, a bâti une économie dont une très grande partie tourne autour de l'électricité. Il faut absolument, au moment où les tarifs d'électricité baissent de façon importante aux États-Unis et à travers le monde en vertu d'une ouverture des marchés, de la mise en concurrence de la production, il faut qu'Hydro-Québec résiste à la tentation... Il faut absolument geler ces tarifs-là, les geler pour plusieurs années pour garder non seulement la compétitivité des entreprises qu'on a, mais la compétitivité du Québec pour en attirer de nouvelles.

Je pense que cette contribution-là au paiement des services d'intérêt et d'amortissement est absolument essentielle. Et c'est dans ce sens-là, quand Hydro-Québec se bat contre le gaz — ce n'est pas qu'on hait nos collègues gaziers, on est même en affaires avec eux dans le Nord-Est, aux États-Unis — mais il faut comprendre que c'est un impératif de gestion pour Hydro-Québec, quand on se bat contre les concurrents, on se bat effectivement pour le bénéfice de nos clients. Les revenus qu'on a perdus au gaz au cours des deux dernières années, que j'estimerai à environ 40 000 000 \$, on ne les a pas pour payer le service de dette. Et si on laissait aller la situation, on s'en irait vers des augmentations de tarifs plus élevées pour tout le monde.

Il faut comprendre que, dans le secteur résidentiel, ce n'est pas parce que c'est un marché captif qu'Hydro-Québec recommande une hausse concentrée dans le secteur résidentiel. Ou, si c'est un marché captif, c'est quand même une prison fort agréable, dans le sens où l'électricité, le chauffage électrique, qui est la partie concurrentielle, est très largement moins cher qu'au gaz naturel ou au mazout. Il y a 60 % des Québécois qui sont chauffés avec des systèmes de plinthes électriques. Ce sont des systèmes qui coûtent 5 000 \$ de moins que n'importe quel système central au mazout ou au gaz naturel. 60 % des foyers québécois ont des plinthes électriques. Ça veut dire que 60 % des foyers québécois, parce que l'électricité n'est pas chère, ont pu avoir accès à ce système-là et économiser 5 000 \$ d'hypothèque. Ça, c'est 400 \$ à 600 \$ par année de moins de paiement pour votre logement; 400 \$ à 600 \$ par année de plus pour dépenser au Québec. Les frais d'entretien sont inférieurs de 150 \$ à 200 \$ par année de plus de revenus disponibles pour chacun de ces 60 % des ménages québécois là. Et même si l'énergie est à peu près le même prix, ou même un peu plus chère pour l'électricité, globalement, l'avantage concurrentiel du chauffage électrique au Québec avec un système à plinthes électriques, hors de doute, c'est 30 % à 40 % moins cher que le gaz naturel ou le mazout. Et on l'a dit — je ne veux pas le répéter — on a les prix d'électricité les moins chers au monde.

M. Cherry: O.K. Comme il nous reste à peine...

M. Grignon (Michel): Le 4,7 % s'applique à quelque chose qui est quand même...

M. Cherry: Je m'excuse de vous interrompre. Comme il nous reste à peine quatre minutes, je voudrais revenir avec le président de l'organisme.

Ce n'est pas facile, pour des gens qui se lancent en politique, on a tous un idéal et on veut tous accomplir des choses, et quand tu es poigné dans la décroissance, ça, ce n'est pas facile, parce que tu es obligé de refouler toutes tes ambitions.

• (16 h 30) •

J'y vais de mémoire, M. le président, quand vous avez accepté la responsabilité de la présidence d'Hydro-Québec, vous avez dit: Moi, je ne m'en viens pas ici pour gérer la décroissance. C'est peut-être ça, le véritable défi qu'il va falloir que vous releviez: maintenir la qualité, mais, en même temps, gérer la réalité. Et la réalité chez Hydro-Québec, c'est la même qu'ailleurs... C'est implacable, ce que je vous dis là, il faut que vous acceptiez ça comme défi et que vous en soyez à ce point convaincu que vous le communiquiez à votre personnel. C'est ça, le véritable défi d'Hydro-Québec. Il faut que vous et votre personnel acceptiez de gérer la décroissance, parce que la réalité est celle-là.

M. Martineau (Yvon): Est-ce que c'est une question?

M. Cherry: Oui.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le député...

M. Cherry: Je m'excuse, je ne prends que le quart du temps que vous prenez pour vos explications pour une question. Allez-y.

M. Martineau (Yvon): Ha, ha, ha! Je ne pense pas, M. le député, que gérer la décroissance soit un objectif. Je pense que ce qui est important, c'est de cerner et de bien cibler les dépenses, d'optimiser nos dépenses. Avoir le comportement que tout va mal et la morosité, c'est ce qui nuit le plus à l'entreprise. Il faut mobiliser les forces de l'entreprise pour trouver de nouveaux espaces pour optimiser, et non pas dire aux gens: On coupe, nécessairement. Il faut optimiser. Gérer la décroissance, c'est de partir, en commençant, en disant: Notre entreprise ne pourra pas percer de nouveaux marchés, faire de nouvelles choses. Il faut penser à servir mieux le client dans l'avenir, avec des nouvelles techniques. Alors, si vous arrivez et vous dites: Je veux réduire une entreprise, ce que vous lui dites, c'est: Reculez. Et, quand on recule, on n'avance pas, ordinairement, et l'entreprise, je pense, doit avancer. Les Québécois, ce qu'ils demandent à Hydro-Québec, c'est d'avancer, mais de la faire avec la réduction de dépenses qui s'impose et qui est nécessaire, avec un objectif, aussi, d'assurer des revenus à cette entreprise, ce qui va lui permettre d'investir dans des services nouveaux pour

la clientèle et de s'adresser à de nouveaux marchés, pour mieux prendre des prises de marché, de mieux faire des prises de marché dans les secteurs, que ce soit commercial, industriel et autres. Mais, en même temps, si nous prenons une attitude tout à fait négative, morose, bien, vous n'aurez pas cette confiance qui est nécessaire ni cet optimisme qui est essentiel pour qu'une entreprise aille en avant.

M. Cherry: Il ne faut pas qu'elle soit négative, mais elle doit être réaliste, au départ.

M. Martineau (Yvon): Très réaliste.

M. Cherry: Merci.

Le Président (M. Tremblay): M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

M. Chevette: Oui. M. le Président, ça fait trois fois depuis le matin, ou quatre, peut-être cinq, qu'Hydro-Québec dit qu'elle perd sa chemise avec le domestique. Je viens de le réentendre de la bouche de M. Grignon il y a à peine quelques minutes. Je me suis fait sortir quelques chiffres — on se prépare, nous autres aussi; on n'est pas aussi forts en expertise qu'Hydro-Québec, mais on se prépare un petit peu — et j'ai demandé, par exemple, de me vérifier les augmentations de prix moyen du kilowattheure de 1981 à 1994. Pourquoi 1994? Parce que c'est les derniers chiffres disponibles. On a utilisé les données tirées du rapport annuel d'Hydro. Donc, l'année 1981 représente le début des effets de La Grande — La Grande, entre guillemets, là — sur l'état financier d'Hydro: domestique et agricole, par clientèle, augmentation cumulative depuis 1981: 90 %; générale PME: 86 %; industrielle, alumineries incluses, bien sûr, contrats secrets: 66 %; exportations régulières et de l'excédentaire: 39 %; exportations de l'excédentaire seulement: 2 %; tous les marchés d'électricité confondus: 77 %; inflation au Canada: 76 %. S'il vous plaît, ne dites pas que vous perdez votre chemise avec le domestique seulement. Ne dites pas qu'il n'y a pas eu d'efforts de faits. Ne dites pas que... Ça commence à m'agacer un peu, depuis le matin, parce qu'on dirait que c'est le seul secteur qui mange la chemise d'Hydro. À ce que je sache, là, les contrats secrets vous mangent pas mal plus, mais vous n'en parlez pas trop depuis le matin. Je vais essayer de vous en parler quelques minutes.

Le prix de l'aluminium a augmenté de beaucoup, si bien que c'est passé à 0,88 \$, ce qui vous a permis de déclarer une perte ou un revenu... Je ne sais pas dans quelle catégorie parce que je ne vous ai pas posé la question. C'est-à-dire que je vous ai posé la question, mais vous n'avez pas répondu. Je suppose que vous le classez dans la catégorie des pertes. En tout cas, vous devriez peut-être le considérer dans la catégorie des pertes. Vous annoncez 150 000 000 \$ au lieu de 250 000 000 \$, si j'ai bien compris. La moyenne des

dernières années, c'était 250 000 000 \$, le manque à gagner par rapport au tarif L. C'est bien ça? Vous avez 150 000 000 \$ cette année. Quelles sont vos projections en fonction de l'an prochain? Est-ce que les devins d'Hydro ont un chiffre à me donner?

M. Martineau (Yvon): Alors, M. Grignon.

M. Grignon (Michel): Bien, les contrats en 1995, c'est 185 000 000 \$, par rapport au tarif L, le manque à gagner. En 1996, on l'estime effectivement à 150 000 000 \$ ou 160 000 000 \$. Dans le fond, avec... Donc, une amélioration d'une quarantaine de millions qui ne vient pas d'une hypothèse de prix de l'aluminium plus élevé, mais qui nous vient de l'hypothèse que certains de ces contrats-là — ce n'est pas une hypothèse, c'est une réalité — certains de ces contrats-là, qui sont des contrats par palier, d'à peu près six ou sept ans par palier, et le deuxième palier implique qu'on ait une augmentation de prix indépendamment du prix de l'aluminium, mais il y en a certains qui arrivent à ce deuxième palier là. Donc, c'est pour ça que la situation, on estime, s'améliorera en 1996.

Maintenant, les contrats à partage de risques, je pense qu'il faut — c'est un grand débat au Québec — les placer dans leur contexte. Et leur contexte, c'est, d'abord, qu'ils sont signés. Alors, écoutez, je pense que, s'ils sont signés, il faut bien les comprendre, il faut vivre avec, on n'a pas le loisir de les changer. Mais, heureusement, ces contrats-là prévoient des ajustements. Évidemment, à tous les six ans, ça peut paraître long, mais, fondamentalement, ces contrats-là étaient faits sur une base de quatre marches d'escalier qui dure six ans. On arrive, dans certains contrats, c'est la deuxième marche. Et c'est dans la structure même des contrats de ne pas se sentir plus à l'aise qu'il faut tant qu'on n'a pas atteint la troisième marche ou la quatrième marche. Dans ce sens-là, c'est un choix qui a été fait dans le cadre d'une politique de développement. Je dois vous dire que ça correspond à une réalité dans le marché. Quand on fait le répertoire des alumineries qui existent dans le monde, on se rend compte que, pour attirer une aluminerie nouvelle, il faut offrir des prix d'électricité, au début de la période, à un niveau comparable à ce qui a été offert et qu'au fur et à mesure que ces alumineries-là ou les actionnaires de ces alumineries-là ont amorti leur investissement, il est possible pour elles de demeurer compétitives et de payer un prix de l'électricité beaucoup plus élevé. Et c'est la nature même des contrats dont on parle, dans la plupart des cas.

Donc, effectivement, il y a un manque à gagner par rapport au L. D'un autre côté, je pense qu'il faut comprendre que ce manque à gagner là, qui, en 1985, par exemple, était de 185 000 000 \$, est totalement compensé par des recettes fiscales du gouvernement du Québec pour un montant équivalent et a créé, finalement, 13 000 emplois directs, plus des emplois indirects. C'est un choix qui a été fait. C'est un choix qui prend du temps à se rentabiliser, si on veut, du point de vue

d'Hydro-Québec, mais, du point de vue de la société québécoise, je pense qu'on est déjà dans une zone de «break-even», et il n'y a pas de raison de penser que ces contrats-là ne rencontreront pas leur objectif sur toute la durée des contrats. Évidemment, probablement qu'on ne sera plus là pour en parler parce que c'est dans pas mal d'années. Je pense que c'est ça, la logique de ce qui a été signé.

M. Chevette: Il faut dire que j'espère que vos clients dans le domestique paient aussi de l'impôt, travaillent aussi, vous savez, puis...

M. Grignon (Michel): Oui, oui.

M. Chevette: Mais, ça, c'était juste une petite remarque. Je trouve que...

Les régions, je veux revenir sur les régions... et je demanderais à Mme Nadeau, si elle a la réponse avant la fin du bloc, qu'elle me donne la réponse que j'ai demandée ce matin, les employés, les effectifs par catégorie. Mais je voudrais poser une question sur les régions. L'Abitibi-Témiscamingue, il s'est fait une violente sortie la semaine dernière. Depuis 1991, ils ont perdu quelque 490 emplois permanents, à part les emplois temporaires qu'ils avaient, et la facturation, ou les commandes qui étaient prises sur place, là, en Abitibi, ont fondu comme neige au soleil depuis 1991. Si on prenait la région de l'Abitibi, avec 500 employés de moins, puis on l'étend aux 15 régions du Québec, quelles sont les proportions de ceux qui disparaissent des centrales versus les régions? Est-ce que je me fais bien comprendre? Si l'Abitibi a perdu 500 employés permanents depuis quatre ans — je ne voudrais pas faire une mathématique, multiplier 500 par 15 régions, parce que ce n'est pas toutes les régions qui avaient autant d'employés permanents — je veux savoir quelle est la proportion des effectifs qui ont disparu des régions par rapport aux effectifs qui ont disparu de la centrale.

● (16 h 40) ●

M. Michel (Benoit): Selon les chiffres qui me sont disponibles ici, la région Abitibi, depuis trois ou quatre ans, aurait perdu 428 employés au total, quand on a scindé la région La Grande en deux morceaux.

En ce qui concerne maintenant les retombées, les coupures régionales par région, j'ai ici le détail, mais... Sans faire l'élaboration de tout ça, je vous signale que, sur 2 400 employés qui ont été diminués, des effectifs d'Hydro qui sont disparus à cause des coupures antérieures, il y en a 1 500 qui sont dans la région de Montréal, à toutes fins pratiques... 1 539 dans la région de Montréal. Je sympathise avec M. le député de la région des Bois-Francs. Les Bois-Francs, effectivement, si je regarde Mauricie et Bois-Francs, les Bois-Francs ont perdu 50 emplois depuis les réorganisations, depuis la fin de 1992. Si on a le programme de réduction d'effectifs, c'est sûr que, quelque part en province, à Montréal, il y a quelqu'un qui va perdre sa job, si vous me passez l'expression. Puis on a par détail... Je ne sais pas dans

quel niveau de détail vous voulez aller là-dedans, mais la région de Montréal, c'est 1 539.

M. Chevette: Donnez-nous-le. Si vous avez le portrait, donnez-nous-le. Ce serait intéressant de l'avoir parce qu'on doit répondre, nous autres aussi, à nos commettants dans chacune de nos régions. Quand vous avez fait tel type de gestion dans un endroit... C'est votre plan Défi performance. D'ailleurs, vous avez découvert, à la page 14 — ça m'a fait rire — Hydro-Québec, «Engagement de performance 1993-1995», à la page 14, c'est intéressant, Hydro a découvert que, «au bout de la ligne, on arrive à un processus d'entreprise, dont le client est le consommateur d'électricité». Vous avez fait une puissante découverte là! Je ne voudrais pas en rire, mais il va falloir que vous me démeliez aussi c'est quoi, votre Défi performance versus Suivi de processus, versus Qualité totale. Le citoyen veut se retrouver dans tout ça. Puis j'aimerais savoir où est-ce que vous placez les argents par rapport aux trois appellations technocratiques que vous avez à l'intérieur de votre budget.

M. Martineau (Yvon): Mme Nadeau voudrait préciser la demande quant aux coupures dans les régions et peut-être que M. Gonthier et M. Benoit Michel répondront pour les autres questions.

Mme Nadeau (Marie-José): Je vous dois une information que je vais m'empresse de vous donner. Alors, pour le groupe PT, au 24 décembre 1995, 8 505 effectifs permanents et temporaires moyens; le groupe clientèle-distribution, 8 411... Je pourrais continuer la ventilation, mais j'ai le tableau devant moi que je pourrai vous remettre. Est-ce que vous voulez que je continue la ventilation?

M. Chevette: Vous étiez bien partie.

Mme Nadeau (Marie-José): Le groupe équipement, 2 262. Et je pourrais vous donner la variation entre 1994-1995: à la négative pour PT, 1 007; à la négative pour CD, clientèle-distribution, pardon, de 220, et je pourrais continuer. Tous les groupes de l'entreprise sont répartis ici. J'ai aussi la représentation par institution syndicale au sein de chacun de ces groupes-là, pour le total de 24 852.

M. Chevette: Non, mais prenez l'engagement de nous le distribuer, aux membres de la commission, ainsi que la ventilation des mises à pied par région et, si possible, également des achats en région. Ce serait intéressant qu'on puisse avoir ça, les commandes émises au cours des sept dernières années, qu'on voie la descente. Parce que les régions disent que c'est une descente aux enfers. Je voudrais apprécier le degré du noyau central qui brûle.

M. Martineau (Yvon): Vous aurez cette ventilation.

M. Chevette: Bien. Merci. Je n'ai plus de temps, malheureusement.

Le Président (M. Tremblay): Alors, nous allons maintenant étudier le rapport particulier sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulicité. Nous allons débiter par la présentation de la direction d'Hydro-Québec. Vous avez une période maximale de 30 minutes puis, par la suite, une période d'une heure est réservée aux parlementaires pour des questions.

Rapport particulier sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulicité

Présentation d'Hydro-Québec

M. Michel (Benoit): Merci, M. le Président. Je vais tenter d'être très bref, étant donné... La présentation, comme vous l'avez dit, portera sur le rapport particulier «L'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulicité». Avant d'entrer dans le vif du sujet, cependant, permettez-moi de vous faire part de l'exercice de planification énergétique dont rend compte ce document.

L'équilibre énergétique s'inscrit dans un contexte dynamique. On doit donc le réexaminer régulièrement à la lumière de l'évolution récente de l'offre et de la demande d'électricité. C'est pourquoi nous utilisons, comme n'importe quelle autre entreprise d'électricité, divers paramètres de planification et nous étudions des scénarios moyens, forts et faibles de l'offre et de la demande d'électricité, et ça, pour des raisons à court, moyen et long terme. De manière à être constamment en mesure de nous adapter à des besoins à la hausse comme à la baisse, nous utilisons comme base de décision un scénario moyen de l'évolution de l'offre et de la demande.

Si on regarde maintenant ce qui s'est passé en 1995 en ce qui concerne la prévision de la demande, on constate que la croissance économique a été inférieure à 2 %. La demande intérieure de biens et de services a été faible en début d'année avant de se redresser un peu à la fin de l'année. L'immigration internationale a été plus faible que prévu. La formation de nouveaux ménages a été freinée par les difficultés que l'on observe sur le marché du travail. Malgré tout, la croissance de nos ventes normalisées avant programmes d'économie d'énergie a été de 3 600 000 000 TWh en 1995, pour un total de 143 500 000 000 TWh. En 1996, on prévoit une croissance à peu près équivalente, de 4 100 000 000 TWh. La hausse devrait être plus modeste en 1997 et s'établir à 2 800 000 000 TWh. Pour l'ensemble de la période 1992-2010, le taux de croissance moyen est estimé à 2 % par année, comparativement à 2,1 % dans notre planification de l'an dernier. C'est donc dire que le niveau des ventes prévues pour 2010 est à 5 500 000 000 TWh de moins que celui qu'on avait prévu l'an dernier. Comme on le constate, la situation actuelle et les prévisions montrent un léger ralentissement de la croissance des ventes d'électricité au Québec.

Ceci dit, voici ce que devrait être le portrait de l'équilibre offre et demande au cours des prochaines années. Comme par le passé, nous continuerons de prioriser l'amélioration du réseau existant, les économies d'énergie, la filière hydroélectrique et, dans une moindre mesure, les autres filières d'énergie renouvelable et compétitives. À l'horizon 2000, les mesures d'amélioration que nous avons récemment adoptées nous permettront de réaliser sur le réseau des gains énergétiques de l'ordre de 0,7 milliard de TWh. Le parc existant et les achats contractuels fournissent maintenant plus de 187 000 000 000 TWh grâce, notamment, à la pleine disponibilité des centrales Laforge 1 et La Grande 1. L'automne prochain, la mise en service de la centrale Laforge 2 ajoutera 1 800 000 000 TWh par année au parc de production et, au début du prochain siècle, Sainte-Marguerite 3 ajoutera environ près de 3 000 000 000 TWh par année.

En matière de puissance, nous devrions être en situation d'équilibre vers l'an 2000. En énergie, le bilan est presque à l'équilibre puisque les prochaines années serviront à la reconstitution des stocks d'eau dont le niveau est inférieur de presque 20 % par rapport au niveau prévu l'an dernier. En conséquence, aucune décision sur la mise en oeuvre de nouvelles ressources énergétiques n'est nécessaire avant 1998-1999. Cependant, des moyens additionnels seraient requis vers 2002-2003 en puissance et vers 2003-2004 en énergie.

Le contexte actuel de croissance modérée de la demande nous amène donc à revoir le mode de développement de la filière, à repenser le développement en fonction d'équipements de moyenne envergure, à explorer la possibilité de morceler les grands complexes en des projets de taille plus modeste et à échelonner leur réalisation dans le temps de façon à s'adapter plus facilement à l'évolution des besoins. Pour répondre aux besoins de l'après l'an 2000 et avant de statuer sur l'acquisition de nouvelles ressources énergétiques, nous proposons d'attendre la politique énergétique et les décisions gouvernementales qui en découleront.

• (16 h 50) •

L'année 1995 a été marquée par des précipitations plus faibles que la normale au printemps et à l'été et plus fortes à l'automne. Globalement, les apports naturels en eau qui alimentent les centrales hydroélectriques ont été de 28 500 000 000 TWh, ce qui est inférieur de 16 % par rapport aux prévisions. On a pu répondre à la demande d'électricité sans difficulté en puisant dans nos réservoirs multiannuels dont le rôle est précisément de permettre de compenser l'insuffisance des précipitations. Au 1er novembre 1995, le taux de remplissage des réservoirs était de l'ordre de 55 %, alors qu'avec des apports normaux, selon la moyenne, nous anticipions, pour 1995, un taux de 76 %. Si l'état actuel de faible hydraulicité se poursuit en 1996, nous pourrions respecter nos engagements contractuels, mais nous devrions retarder la reconstitution de nos stocks multiannuels. Pour reconstituer nos stocks cette année, on ne devrait pas utiliser des moyens exceptionnels

comme les achats importants auprès des réseaux voisins, le fonctionnement en continu de la centrale thermique de Tracy. En effet, les stocks actuels permettent de faire face à deux autres années de faible hydraulicité. Pour 1997 et 1998, les ventes à l'exportation seront dépendantes de l'évolution de l'hydraulicité d'ici là.

À Hydro-Québec, les actions en matière d'efficacité énergétique ont pris les trois formes d'intervention commerciale suivantes: l'utilisation de l'énergie qui consiste à consommer l'électricité partout où cette forme d'énergie est la mieux adaptée aux besoins à satisfaire, l'économie de l'énergie qui consiste à utiliser le moins d'électricité pour obtenir le même service et, enfin, la gestion de l'énergie qui consiste à utiliser l'électricité au meilleur moment afin de réduire nos coûts globaux de fourniture et minimiser la facture des clients. En matière d'utilisation de l'énergie, nos principaux programmes et nos interventions les plus marquantes ont été les suivantes: le Programme d'aide à l'implantation des électrotechnologies, le rabais tarifaire de 25 % sur la biénergie commerciale, institutionnelle et industrielle, un projet-pilote de tarification en temps réel avec un prix horaire basé sur le coût marginal à court terme. Grâce à ces actions, notre clientèle commerciale, institutionnelle et industrielle peut acheter de l'énergie à des coûts avantageux. Cela nous permet par ailleurs de mieux gérer notre charge et d'offrir des options tarifaires alléchantes sur le plan commercial.

Au cours des premières années de la décennie quatre-vingt-dix, Hydro-Québec a mis l'accent sur les économies d'énergie en implantant notamment les programmes suivants: la phase I du programme Éconocomfort, qui est maintenant terminée; cette phase a permis d'installer gratuitement chez près de 30 000 clients résidentiels environ 126 000 thermostats électroniques; le programme d'éclairage efficace qui fait la promotion d'appareils d'éclairage efficaces auprès des clients commerciaux et institutionnels; le programme d'éclairage public destiné aux municipalités désireuses de réduire la consommation d'électricité de leur système d'éclairage de voies publiques; le programme d'aide financière à l'achat de moteurs électriques à haut rendement pour les clientèles industrielle, commerciale et institutionnelle; le programme d'amélioration énergétique des procédés industriels en grandes entreprises qui a pour but de réduire la consommation spécifique d'énergie électrique des procédés de production. En 1995, l'ensemble des programmes s'est traduit par des économies d'énergie globales de l'ordre de 1 400 000 000 kWh.

En matière de gestion de l'énergie, signalons les programmes de biénergie résidentielle, de tarification différenciée dans le temps, de télécommandes biénergie pour la clientèle commerciale, institutionnelle et industrielle et celui de la puissance interruptible pour les grandes entreprises. Nous réalisons actuellement un projet-pilote de tarification différenciée dans le temps. En 1995, 325 clients résidentiels de la région de Saint-Jérôme ont été mis à contribution. Au cours de 1996, le tarif de tarification différenciée dans le temps sera offert

à titre expérimental à environ 2 000 clients, ce qui permettra le développement d'une approche commerciale tarifaire propre au contexte québécois ainsi que le rodage de la technologie.

Dans le cadre d'un scénario de croissance moyen, nous proposons des économies d'énergie totalisant environ 3 000 000 000 kWh en 1998 et 3 500 000 000 kWh à l'horizon 2000. Cet ajustement ne remet pas en cause la priorité accordée aux économies d'énergie ou notre capacité future d'intervention. Il reflète tout simplement le réalisme dont nous faisons preuve en décidant d'agir en fonction de l'évolution des besoins. D'ailleurs, Hydro-Québec n'est pas la seule à avoir revu le déploiement de ses initiatives en matière d'efficacité énergétique. En fait, la plupart des grandes entreprises d'électricité vivent la même situation et ont revu à la baisse le déploiement de leurs actions. Malgré le ralentissement du déploiement des programmes d'économie d'énergie, et comme l'entreprise l'a précisé dans son mémoire présenté à la Table de consultation du Débat public sur l'énergie, Hydro-Québec veut demeurer le leader dans le domaine des économies d'énergie.

Pour ce qui est du financement des mesures d'économie d'énergie, nous proposons de répartir le financement entre le participant et l'ensemble de la clientèle en fonction de règles de financement adaptées à la situation de chaque marché. Dans le cas de la clientèle d'affaires, la méthode de financement est individuelle. Chaque participant devrait contribuer directement au coût de la mesure dans une large proportion, le reste des coûts étant réparti sur l'ensemble des clients dans la base tarifaire. Dans la clientèle résidentielle, la méthode de financement serait davantage collective. Elle pourrait prendre la forme d'une redevance à la facture énergétique de tous les clients résidentiels. Quant à la portion restante des coûts des mesures, elle serait répartie sur l'ensemble des clients dans la base tarifaire.

Voilà donc l'essentiel de ce que contient le document que je suis venu vous présenter aujourd'hui. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Tremblay): Alors, M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

Discussion générale

M. Chevette: Oui, M. le Président. Ma première question, c'est... Je vais partir du fait qu'Hydro-Québec a souligné avec assez d'emphase et, je pense, à juste titre que, quand même, les tarifs d'électricité sont relativement bas, si on se compare. Je suis surpris que vous prévoyiez exclusivement 1 090 MW d'utilisation au niveau de la grande entreprise qui pourrait venir s'y établir. Parce qu'on demeure quand même une cible, ou un endroit intéressant pour attirer ces entreprises énergivores. Comment vous expliquez le fait qu'on ne vient pas plus que ça au Québec alors qu'on a des tarifs extrêmement bas et qu'on demeure un des endroits les plus attrayants sur le continent nord-américain? Comment

vous expliquez qu'on ait si peu de perspectives de développement?

M. Martineau (Yvon): Alors, je vais demander à M. Grignon et au président-directeur général de répondre à cette question.

• (17 heures) •

M. Grignon (Michel): Effectivement, vous avez, à la page 27, un peu ce qui est inclus dans la prévision de la demande; c'est une prévision. Je pense qu'il faut réaliser, d'un autre côté, qu'Hydro-Québec, ce n'est pas son orientation de poursuivre hardiment et d'essayer d'augmenter sa demande le plus possible, loin de là. Je pense qu'on a des orientations de développement de marchés beaucoup plus nuancées, beaucoup plus ciblées, compte tenu qu'effectivement on est en coût marginal croissant et que ce n'est pas... L'avenir financier, l'amélioration de la situation financière d'Hydro-Québec ne réside pas dans la croissance à tout prix, bien au contraire. Donc, je pense que ce qui est là traduit un peu une orientation de développement de marchés plus ciblés. Vous avez parlé des contrats à partage de risques et du fait qu'on a notre bonne part des alumineries dans le monde, on a 10 % de la demande. Je pense que notre orientation est d'y aller en fonction de la capacité d'Hydro-Québec de prendre des risques, et notre capacité de prendre des risques, avec un rendement de 3,3 %, n'est pas ce qu'elle devrait être. Donc, je pense que ça traduit une orientation à l'effet d'être beaucoup plus nuancés vis-à-vis du développement du secteur industriel qui requiert beaucoup d'électricité, et, de fait... beaucoup nuancés. Je pense que notre priorité, c'est d'essayer de diversifier l'économie québécoise dans toute la mesure du possible. Maintenant, je dois vous dire que la concurrence est absolument féroce à ce niveau-là. Au-delà des alumineries, quand on pense à des secteurs importants — je pense à la chimie, par exemple, où, souvent, le prix de l'électricité représente jusqu'à 50 %, 60 %, 70 % des coûts de ces entreprises-là — la concurrence est féroce. Et, effectivement, seuls ou avec SGF ou avec d'autres participants québécois, nous sommes attentifs à cette prospection industrielle qui permettrait d'amener ici des entreprises d'une nature différente de celles qu'on a et qui pourrait nous permettre de diversifier...

M. Chevette: Vos prévisions, là...

M. Grignon (Michel): Et je dois vous dire que c'est très difficile à obtenir, parce que, très souvent, les choses se font par grappes, de plus en plus. Une entreprise va se localiser en fonction des sous-produits d'une autre entreprise dans ce domaine-là, et on lutte pour en obtenir. On a du succès, mais les choses ne sont plus comme avant. Vous savez que beaucoup d'utilités publiques aux États-Unis sont vraiment en mesure d'offrir des prix compétitifs, pas toujours pour des contrats aussi longs que le Québec est en mesure de le faire avec l'hydroélectricité, mais souvent à des tarifs au moins

aussi avantageux pour des périodes quand même relativement longues; donc, la concurrence est absolument féroce.

M. Chevette: Mais là vous êtes en train de m'expliquer... Vous me le direz, j'interprète. Si ça vous fâche, fâchez-vous pas...

M. Grignon (Michel): Pas du tout.

M. Chevette: ...je veux comprendre. Vous êtes en train de me dire que vous faites des prévisions de 1 090 MW et que vous les faites en fonction de votre capacité de prendre des risques.

M. Grignon (Michel): L'unique chose, c'est qu'on est en train de dire qu'on est...

M. Chevette: Non, mais vous avez dit ça. J'ai bien compris jusque-là?

M. Grignon (Michel): Oui, oui.

M. Chevette: Il n'y a pas d'hérésie?

M. Grignon (Michel): Non, non.

M. Chevette: Capacité de prendre des risques, vous avez la capacité aussi de négocier de façon différente. Lorsque vous avez négocié, dans le passé...

M. Grignon (Michel): Oui.

M. Chevette: ...les contrats à partage de risques qui ne sont basés que sur le prix de l'aluminium ou avec un cran de révision après huit ans, ça peut se négocier autrement.

M. Grignon (Michel): Bien sûr!

M. Chevette: Ça peut être basé sur l'inflation américaine.

M. Grignon (Michel): Bien sûr!

M. Chevette: Ça peut être basé sur les coûts de fournitures, ça peut être basé sur les taux de change, ça peut être basé sur une foule de facteurs. À Bécancour, il y a, je crois, une quinzaine d'années ou une douzaine d'années, il y en a eu, des contrats à partage de risques...

M. Grignon (Michel): Oui.

M. Chevette: ...puis il y avait trois, quatre facteurs qui faisaient en sorte que tu ne perdais pas au coton; tu pouvais te rattraper avec un des deux autres facteurs. Est-ce qu'il n'y a pas moyen d'envisager l'avenir de ce côté-là avec une nouvelle perspective de mode de négociation?

M. Grignon (Michel): Mais c'est tout à fait ce qu'on fait, tout à fait.

M. Chevette: Donc, on est d'accord.

M. Grignon (Michel): Et on vient d'en négocier, effectivement, avec succès.

M. Chevette: Qui tiennent compte de plusieurs facteurs.

M. Grignon (Michel): Tout à fait.

M. Chevette: Et où le partage de risques est moins grand qu'il l'était dans les 13 ou les 10 contrats antérieurs?

M. Grignon (Michel): Ça ne permet pas d'éliminer le risque, quand même, mais ça permet de gérer ça d'une façon fort différente, et vous avez tout à fait raison de le souligner. On se doit d'être imaginatifs dans un contexte de plus en plus concurrentiel, et on l'est. Je ne faisais pas allusion à l'unique partage de risques en fonction des prix de l'aluminium. Je pense qu'on est plus imaginatifs que ça.

M. Chevette: J'ai cru comprendre que vous aviez fait une embardée sur les autres types d'énergie, dans l'exposé de M. Benoit Michel. Pourriez-vous me faire le point sur l'éolienne au Québec? On me dit que vous aviez — non, on ne me dit pas, parce que je l'ai entendu de mes propres oreilles — 1 000 MW d'objectif en termes de développement de l'éolienne au Québec. Pourriez-vous me dire où vous en êtes rendus, combien de projets sont signés, comment va la négociation?

M. Grignon (Michel): Je vais d'abord faire le point peut-être sur ce qui est en cours d'une façon courante. Il y a un contrat qui est signé pour un projet aux Îles-de-la-Madeleine, qui est un très petit projet de 6 MW, qui ne va pas nécessairement bien, dans la mesure où les coûts d'interconnexion au réseau sont beaucoup plus élevés que prévu, et on est en discussion pour voir si on ne trouverait pas des méthodes pour réduire considérablement ces coûts-là.

M. Chevette: Ça ne pourrait pas réduire en même temps le coût d'électricité des Madelinots?

M. Grignon (Michel): Ouais... Je ne suis pas certain que...

M. Chevette: On s'en parlera demain.

M. Grignon (Michel): Oui. Le deuxième contrat qui est signé est pour deux parcs d'environ 50 MW de capacité installés en Gaspésie. Les contrats sont signés, mais tout n'est pas fait. Ce n'est pas en construction encore. Notre partenaire là-dedans a aussi un partenaire

québécois. Il a certaines difficultés financières au moment où on se parle. On est confiants que le projet va se réaliser dans les délais. Et il y a un autre petit projet qui se réalise à Cap-Chat, où effectivement le contrat n'est pas signé; il fait partie des six contrats qui ne sont pas encore signés mais qui pourraient se réaliser. Donc, il y a trois projets en cours et, en plus, Hydro-Québec a procédé à une première étude de potentiel dont on pourra analyser et connaître les résultats.

Maintenant, quant à la filière elle-même, je pense que...

M. Chevette: Je pourrais peut-être poser une sous-question, dans ce cas-là.

M. Grignon (Michel): Oui.

M. Chevette: Puisque vous allez dans l'achat de biens et services avec certaines firmes québécoises pour conserver votre expertise ou bien pour maintenir ces entreprises bien vivantes, ne croyez-vous pas qu'il serait intéressant, au niveau de l'éolien en particulier, de voir à ce que des projets soient générateurs d'emplois dans la production, par exemple, de pièces d'assemblage au Québec et de faire en sorte qu'on développe l'emploi en acceptant un projet d'éolienne, pour que ça vienne gonfler un peu votre minuscule volet éolien?

M. Grignon (Michel): On a d'ailleurs examiné des projets dans ce sens-là. Il est loin d'être certain qu'on puisse donner suite. Mais, effectivement, je pense que ce serait d'un grand intérêt si on pouvait à la fois développer la filière et la développer en ayant la construction de certains éléments chez nous. Ce n'est pas du tout exclu.

M. Chevette: Savez-vous quelle image vous projetez au niveau des autres types d'énergie? C'est que ça ne vous intéresse pas pantoute. Je vous dis très candide ce qu'on entend. Vous êtes dans l'hydro-électricité, puis, les autres énergies renouvelables, vous vous en balancez comme de l'an quarante. C'est ce que le monde dit. C'est ce que même des observateurs qui ne sont pas impliqués du tout dans le débat énergétique mais qui le sont, par exemple, surtout sur des valeurs environnementales ou des énergies renouvelables disent: Bien, écoutez, vous ne croyez pas que, Hydro-Québec, ça ne l'intéresse pas de conclure des projets là-dessus? Parce que ça ne va pas dans le sens du castor bricoleur.

M. Filion (Yves): Yves Filion. Je pense que, si on se fie sur les actions d'Hydro-Québec au cours des dernières années, effectivement, je pense qu'il y avait peu d'intérêt pour les énergies différentes, alternatives, si on peut les appeler ainsi, et c'était dû en grande partie au coût de ces filières-là. Au cours des dernières années, le coût de l'énergie éolienne a été réduit de beaucoup. Au niveau où il est actuellement, on peut dire qu'Hydro-

Québec commence à s'y intéresser. Alors, je pense que ça peut être intéressant de l'entendre dire.

M. Chevette: Ça prend un début à tout.

M. Filion (Yves): Tout à fait. Et nous avons réalisé, comme M. Grignon l'a mentionné tout à l'heure, en 1995 une étude sur le potentiel éolien au Québec. Ça a été fait avec une firme externe en collaboration avec l'Université du Québec à Rimouski. En 1996, nous avons un budget pour installer environ une dizaine de stations de mesure de vent sur les territoires les plus prometteurs au Québec. Nous le faisons, pas pour nécessairement partir des projets d'éoliennes à court terme, mais surtout pour nous intéresser au potentiel éolien du Québec, dans un avenir de moyen et long terme, qui pourrait se combiner ou être un complément intéressant à l'énergie hydraulique que nous avons déjà. Alors, je pense que notre intérêt va suivre l'évolution économique et compétitive de la filière éolienne. Nous commençons, avec le coût actuel, à nous y intéresser de façon beaucoup plus précise.

M. Chevette: Question sur l'efficacité énergétique. Je suis obligé d'aller vite parce que j'en aurais à peu près 25 à vous poser juste sur les équilibres, mais je n'ai pas le temps. Efficacité énergétique, vous vous rappellerez une dernière altercation avec un M. Leduc — ce n'est pas Leduc, excusez...

Une voix: Bolduc.

M. Chevette: ...Bolduc — qui me disait que les objectifs d'économie d'énergie variaient quasiment le temps des roses. J'avais posé la question à 7 heures; c'était changé à 10 heures. Je m'aperçois que votre «Défi performance» et vos objectifs d'efficacité énergétique sont moins ambitieux qu'ils l'étaient. Je ne crois pas me tromper en croyant que vous aviez des objectifs de 9 TWh, puis ils sont baissés à 6 TWh. Mon briefing, je pense, a été correct.

Comment conciliez-vous un programme agressif, selon vos dires... C'est rendu à trois dans Défi 1996. Vous vous donnez des défis à la baisse en efficacité énergétique...

Une voix: De l'efficacité tout court.

Des voix: Ha, ha, ha!

• (17 h 10) •

M. Chevette: ...puis vous dites que c'est un dynamisme que vous ne voulez surtout pas abandonner. Ha, ha, ha! J'ai de la misère à vous suivre un petit peu sur le sujet. Je voudrais donc savoir, moi, si vous avez pensé réellement bâtir des programmes d'efficacité énergétique à partir de notre climat et aussi en fonction des gens les plus démunis de notre société. Je ne sais pas si vous vous rappelez ce que j'ai dit dans mon discours ce matin. Vous savez, vous aurez beau mettre

trois thermostats dans la maison: chez nous, si j'ai des fentes d'un demi-pouce en bas de chaque fenêtre, je n'ai pas l'impression que... Je vais juste constater que mon thermostat déclenche assez souvent. Mais si je m'occupe de l'enveloppe thermique, et en particulier dans les milieux défavorisés, je peux rendre service à des moins bien nantis de notre société. Est-ce que vous avez réfléchi à cela? Est-ce que vous ne croyez pas que, ça aussi, c'est du GBS, gros bon sens?

M. Martineau (Yvon): M. Grignon.

M. Grignon (Michel): Oui. Peut-être deux éléments à votre question. Le premier: pourquoi Hydro-Québec a ralenti le déploiement de ses programmes d'économie d'énergie? Sans se contraindre face à l'avenir, puisqu'on continue de roder nos programmes, de faire des projets-pilotes, c'est tout simplement parce que ce n'est absolument pas optimal pour la société et pour notre clientèle de faire des programmes d'énergie quand on est dans une situation de surplus. Le kilowattheure pour lequel on recevait cinq ou six sous et qui est économisé doit être vendu en énergie excédentaire à 0,025 \$ ou à 0,03 \$. S'il faut en plus subventionner les clients qui l'économisent pour un ou deux sous, vous comprendrez que, en perdant trois sous sur la vente puis en subventionnant pour un ou deux sous, on se ruinerait à le faire. Donc, ce qui est optimal pour la société, c'est qu'Hydro-Québec fasse ses programmes, déploie ses programmes d'économie d'énergie au moment où elle en a besoin, c'est-à-dire au moment où on est en équilibre et qu'il y a une croissance de la demande, parce que, à ce moment-là, le kilowattheure qui est économisé par un client, on peut le refiler à un nouveau client au même prix et, à ce moment-là, c'est optimal pour tout le monde.

Cela étant dit, compte tenu de la situation actuelle et compte tenu de notre équilibre très relatif — on est près de l'équilibre — il va devenir possible de déployer plus rapidement nos programmes d'économie d'énergie. Quant au gros bon sens, je suis heureux de pouvoir dire que je pense que, oui, on a pensé à ça. On vient de commencer un projet-pilote, un programme concernant l'enveloppe thermique des bâtiments. On a ciblé les bâtiments bâtis avant 1971, et on pourrait cibler davantage quand on déploiera à grande échelle, dans les centres-villes. Évidemment, on ne vise pas spécifiquement en fonction du revenu des gens, mais c'est effectivement une catégorie de bâtiments où le pourcentage de personnes à plus faibles revenus est élevé et, en général, des bâtiments qui sont occupés par des locataires, ce qui nous permet de régler peut-être un problème. On l'a mentionné peut-être dans l'intervention de Benoit Michel tout à l'heure, quand il s'agit de faire des économies d'énergie avec des locataires, il faut prendre des méthodes un peu différentes qu'avec des propriétaires, parce que, compte tenu de leur mobilité, ils n'ont pas beaucoup d'intérêt à le faire eux-mêmes. Il faut donc prendre des moyens.

M. Chevrette: Pouvez-vous aller à la page 35 de votre rapport sur les équilibres énergétiques? Vous parlez d'efficacité énergétique et d'hydraulicité, et on peut y lire, au tableau 4.1...

M. Grignon (Michel): Oui.

M. Chevrette: ...que vous reconnaissez que, dans le domaine de l'efficacité énergétique, vous avez des coûts évités de 0,058 \$ le kilowattheure, que le coût de vos programmes est de 0,014 \$ du kilowattheure et que le coût assumé par le client est de 0,012 \$ du kilowattheure. Si je sais bien compter, ça veut dire que la société en général économise 0,032 \$ du kilowattheure lorsque vous faites des économies d'énergie. Pouvez-vous m'expliquer alors pourquoi vous continuez la biénergétique, qui vous rapporte 0,028 \$, si des économies vous en donnent 0,032 \$, ou encore que vous achetez du privé à 0,05 \$ du kilowattheure?

M. Grignon (Michel): Bon. Alors, j'aimerais prendre ce tableau-là puis rappeler un peu ce que je viens de dire à propos des économies d'énergie réalisées dans une période où on n'est pas en équilibre, où on aurait des surplus d'énergie. Ce que vous avez là, ce sont des kilowattheures qui ont été économisés et qui seront économisés sur toute la durée de vie des mesures d'économie d'énergie qui ont été prises, exprimés en dollars actualisés en 1995.

Dans la réalité, à chaque année où on a des surplus, les coûts évités sont bien inférieurs à ça; nos coûts évités seraient l'équivalent de ce qu'on peut en obtenir sur les marchés, c'est-à-dire à peu près la moitié du 0,058 \$. Ça ne réduirait pas les coûts, et on voit que l'avantage pour la société disparaîtrait dans les années où on n'est pas en équilibre. Et, effectivement, on a fait des économies d'énergie, pas à grande échelle, parce qu'on arrive à un résultat de 1,4 TWh en 1995, dans des périodes où, effectivement, c'était moins avantageux de le faire, d'où la stratégie de ralentir le déploiement pour pouvoir l'accélérer au moment où on en aura besoin.

Vous m'avez parlé de biénergétique ou d'achat d'énergie. Effectivement, je pense qu'on doit se placer dans la situation où Hydro-Québec avait une planification. Elle avait des équipements, des équipements qui sont déjà en service ou largement en construction. Ce ne serait pas économique de les arrêter, parce qu'on a déjà investi pas mal d'argent; dans Sainte-Marguerite, par exemple. Il y avait aussi des achats de production privée, des contrats. Ça a été réduit le plus que ça a pu être réduit. Il y avait aussi des économies d'énergie, et l'économie d'énergie à cette faculté que, quand on veut la déployer moins vite, on n'a pas à dédommager qui que ce soit et on peut le faire assez rapidement. Et des économies d'énergie ont pu être réduites de 9 à 6,7 puis à 3 TWh, parce qu'on n'en a pas besoin davantage. Dès qu'on en aura besoin davantage, on pourra redéployer nos programmes sur une grande échelle. On aura fait les tests-pilotes qu'il faut pour être capables de les réaliser

rapidement et d'en tirer le maximum d'avantages pour l'ensemble de notre clientèle.

C'est ça qui est la logique; c'est qu'on est en train de s'adapter à une situation où la demande est moins élevée que prévu, et les moyens qu'on avait prévus pour y répondre, on doit, dans la mesure du possible, les réduire. On commence par... Évidemment, dans le cas des économies d'énergie, on a pu le faire assez rapidement, bien que ça n'ait pas été aisé. Dans le cas des achats d'énergie, on a pu le faire aussi, mais pas autant qu'on l'aurait voulu. Et, dans le cas de certains équipements, on n'a pas pu le faire du tout, parce que ça n'aurait pas été économique de reporter les dates de mise en service.

M. Chevette: Merci.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Laurier-Dorion.

M. Sirros: Merci beaucoup, M. le Président. Je suis bouleversé. Si vous aviez tenu un discours qui aurait dit: Nous avons de l'énergie en masse, nous avons des surplus, nous voulons les écouler, nous voulons que les gens utilisent plus d'énergie parce qu'on a besoin de sous, donc on abolit nos programmes d'économie d'énergie parce qu'on veut faire dépenser plus aux Québécois, parce que la société Hydro-Québec a besoin de revenus, je comprendrais; je trouverais même ça honnête de votre part. Mais que la société d'État arrive ici puis nous dise que l'économie d'énergie est une priorité, puis qu'on vienne d'abolir tous les programmes d'économie d'énergie, dans un concept où la notion de frugalité doit aussi exister... Ce n'est pas parce qu'on est en surplus d'énergie temporaire qu'on doit donner un signal à tout le monde: Ça ne vaut pas la peine, brûlez plus. En même temps que vous venez ici demander une augmentation du taux que les gens vont payer pour utiliser l'énergie, vous les incitez à brûler davantage, en quelque sorte. Alors, je suis bouleversé, parce que, un peu comme le ministre, je ne peux pas croire que la société d'État vienne ici puis dise... George Orwell, je pense, appelait ça «double think». Ça ne se peut pas. Ça ne se peut pas que vous me disiez que c'est une priorité pour vous puis que vous le mainteniez tout pendant que vous êtes en train de le jeter par la fenêtre.

• (17 h 20) •

Au moins, dites-nous la vérité comme elle est, et on pourrait au moins, à ce moment-là, être saisis des données puis évaluer la situation comme on doit le faire pour dire, en tout cas, qu'on est d'accord ou qu'on n'est pas d'accord. On n'est pas d'accord. Mais passer d'un objectif de 9 TWh d'économie d'énergie à six, à trois, en disant que c'est une priorité en même temps que vous demandez une augmentation de tarif, le net net, c'est que vous voulez que le consommateur utilise davantage. En tout cas, je ne sais pas si vous le voulez, mais, le net net, quand on abolit les programmes d'économie d'énergie, c'est qu'on va utiliser plus d'énergie par rapport à

ce qu'on pourrait utiliser si on faisait des mesures d'économie d'énergie.

Vous avez, à côté de ça, aussi une situation que vous dites d'une faible hydraulicité. Les mesures d'économie d'énergie aussi devraient normalement contribuer peut-être à vous permettre de stocker des choses, donc de repousser à plus tard les besoins de construction de nouveaux barrages. Vous êtes en train de dire: On met ça par la fenêtre aussi. Donc, on va espérer qu'il va pleuvoir, on va espérer qu'on va pouvoir faire autre chose, mais on ne prend pas les mesures sûres qui vont nous permettre d'économiser l'énergie que nous avons, de l'utiliser plus efficacement en plus, mais d'économiser surtout pour pouvoir utiliser plus longtemps l'énergie que nous avons.

Je suis content de voir que vous embarquez plus à fond dans l'éolienne, qui va peut-être aussi, si vous la couplez comme il faut avec le réseau, permettre de stocker davantage d'eau, etc. Je ne sais pas, là, c'était un commentaire qui me venait spontanément à l'esprit en vous écoutant dire que, pendant qu'on abolit les programmes d'économie d'énergie, on maintient le cap sur la priorité d'économie d'énergie. Je suis sûr que vous allez répondre d'une certaine façon, mais allez-y, on vous écoute — ha, ha, ha! — puis faites-le d'une façon qu'on puisse le comprendre avec le gros bon sens, comme le dit le ministre.

M. Grignon (Michel): Peut-être que ça ne saute pas aux yeux, mais tout ça est d'une très grande cohérence, dans le sens suivant: c'est qu'on a, au secteur...

M. Sirros: Ça ne saute pas aux yeux.

M. Cherry: Que ça ne saute pas aux yeux, ça, d'accord.

M. Grignon (Michel): Je vais essayer de me servir du gros bon sens. On a, au secteur domestique, un tarif qui est inférieur au coût, ce qui n'est rien pour encourager beaucoup les économies d'énergie, mais ce qui est un problème en soi pour la rentabilité d'Hydro-Québec, et, dans ce sens-là, on propose une augmentation de 4,7 %. On est conscients aussi qu'il faut s'expliquer avec nos clients et qu'on ne pourra pas... Même si ça date de très longtemps, cet interfinancement en faveur du secteur domestique, il faut quand même s'expliquer, et on ne pourra pas augmenter les tarifs très rapidement. Il faudra dans toute la mesure du possible prendre les mesures qu'il faut pour permettre à ce rattrapage tarifaire là de se faire dans les conditions les meilleures. Les conditions les meilleures, c'est: premièrement, si on veut que les tarifs dépassent les coûts puis qu'on ait un rendement adéquat, la moindre des choses pour Hydro-Québec, c'est d'abord de geler ses coûts. Si les coûts augmentaient au même niveau que l'inflation puis si on augmentait les tarifs à l'inflation, on ne rejoindrait jamais les coûts. Alors, Hydro-Québec est en train de vous dire qu'on se donne un objectif de geler les coûts

de fournitures. Geler les coûts de fournitures au secteur domestique, ça veut dire tous les coûts, parce que, au secteur domestique, ces clients-là sont alimentés en basse tension, donc c'est les coûts de production, transport, distribution et service à la clientèle. Il faut donc qu'Hydro-Québec gèle ses coûts pour plusieurs années pour permettre d'avoir un rattrapage tarifaire sans augmenter les tarifs trop rapidement.

Ça, ça va donner un bon signal de prix, mais on est conscients que, même si on fait ça, notre clientèle aimerait beaucoup pouvoir diminuer, si on veut, l'impact de ce rattrapage tarifaire là en réduisant sa facture. Effectivement, c'est bien notre intention, dès qu'on le pourra, et il se peut que ce soit très prochainement, de déployer nos programmes d'économie d'énergie pour leur donner, au-delà du bon signal de prix quant à la valeur de l'électricité qu'ils consomment, des moyens concrets pour atténuer considérablement l'augmentation des tarifs et faire en sorte que leur facture, elle, même si les tarifs augmentent, n'augmente pas aussi rapidement ou, dans certains cas, n'augmente pas du tout.

Il me semble que c'est une démarche d'une logique absolument cohérente, surtout qu'on sait que ce qu'on a fait en termes d'économie d'énergie, le virage qu'on a fait depuis un an, c'est qu'aux secteurs commercial et industriel, où vraiment on a de bons rendements et où c'est possible de le faire, on a diminué l'aide financière et exigé une contribution financière des participants pour faire des économies d'énergie presque à 100 %, de sorte qu'on est dans un monde où je pense qu'on a utilisé toutes les armes qu'on avait — les prix, les économies d'énergie — pour renforcer notre situation concurrentielle et faire en sorte que d'ici quelques années on soit dans une meilleure position.

Vous savez, réaliser des économies d'énergie dans le secteur domestique à partir d'un bon signal de prix et des programmes qu'on entend déployer, c'est probablement le projet le plus rentable au Québec. C'est un projet éminemment rentable. Avec les térawattheures qu'on va économiser, on va pouvoir éviter des équipements, donc éviter des coûts très importants. Vendre ces térawattheures-là sur des marchés, ça va être éminemment...

M. Sirros: Mais là vous êtes en train de nous dire que votre demande d'augmentation de prix, c'est une demande pour faire de l'efficacité énergétique.

M. Grignon (Michel): Non, non, mais je pense que ça va dans le bon sens.

M. Sirros: Mais, moi, je trouve que vous avez une bonne piste, effectivement. Parce que si au moins vous aviez raccordé les deux ensemble, si au moins vous aviez dit: Nous voulons augmenter le prix pour qu'on puisse avoir un signal prix et, en même temps, on va installer des programmes d'efficacité et de conservation de l'énergie chez le consommateur pour que lui, au bout de la ligne, n'ait pas une facture plus élevée, je trouve-

rais que je serais obligé de vous écouter attentivement. Mais là j'ai une demande devant nous qui dit: Augmentez le prix, abolissez les mesures d'économie d'énergie. Le net net, c'est: le consommateur, lui, va être pris à la gorge parce qu'il va brûler plus et qu'il va payer plus cher pour chaque kilowatt qu'il va utiliser de plus.

Mais si vous étiez arrivés avec, effectivement, comme vous le dites, une demande d'augmentation qui va dans le sens du signal prix et si, au lieu de «downsizer», en quelque sorte, si vous permettez l'expression, vos programmes d'économie d'énergie, une intensification des programmes d'économie d'énergie — ciblons-les, comme le disait le ministre, au niveau, par exemple, des édifices, au niveau des appartements qui en ont besoin, d'une certaine façon — là, je trouverais que l'argument contre une augmentation du prix serait plus faible, parce que vous pourriez me répondre à ce moment-là que, pour le consommateur, le net net serait qu'il paierait peut-être moins.

Mais je ne vois pas cette argumentation-là et j'ai devant moi une situation qui me dit: Nous voulons charger plus, nous abolissons les économies d'énergie, et c'est logique. Je n'ai toujours pas vu la logique. Je m'excuse, là, je suis peut-être difficile de compréhension, mais je ne l'ai pas vue encore, la logique là-dedans. Peut-être que le président pourrait m'expliquer ça.

M. Martineau (Yvon): Je vais vous l'expliquer, parce que vous êtes en train de dire publiquement qu'il y a un paradoxe, et le paradoxe est le suivant. C'est qu'on dit aux gens: Économisez de l'énergie parce que c'est une matière très rare et qu'il faut la préserver. Mais, en même temps, les parlementaires nous demandent d'augmenter notre rentabilité. La première déclaration qu'on vous a faite ce matin, c'est que nos revenus n'étaient pas là. Nos revenus n'étant pas là, c'est-à-dire une augmentation de nos ventes. Vous nous demandez de doubler la ponction de la diminution de nos ventes par des économies d'énergie. Je vous dis: Vous avez tout à fait raison de nous demander des économies d'énergie et de déployer des économies d'énergie; mais le meilleur signal qui peut répondre à ça, comme vous le dites si bien, c'est d'augmenter les prix.

Quand on aura augmenté les prix, on va déployer des économies d'énergie. En même temps, ça va nous éviter, comme vous l'avez dit si bien, de construire des barrages, ça va nous éviter d'emprunter plus loin, d'avoir des charges d'intérêt. Mais, aujourd'hui, la ponction de la dette est présente et, si nous n'y répondons pas d'une façon ponctuelle, nous ne serons pas en mesure plus tard de déployer ces économies d'énergie comme nous le voulons.

L'autre point dans le paradoxe, vous devriez le savoir, vous êtes spécialistes — mais j'ai appris, je fais un apprentissage — c'est que l'économie d'énergie, c'est seulement Hydro-Québec qui l'a supportée au Québec, alors qu'il y a plusieurs acteurs énergétiques, et les acteurs énergétiques n'ont pas voulu encore... Et là

politique énergétique du ministre débattrait de la situation où les économies d'énergie devraient être partagées et financées par tous ceux qui consomment de l'énergie: ceux qui consomment du mazout, ceux qui consomment du gaz. Ce que je vous dis, c'est que l'économie d'énergie, ce que vous demandez actuellement, Hydro-Québec a été la seule à supporter financièrement ces économies. Alors, si on demande à Hydro-Québec d'avoir une rentabilité plus forte avec des revenus plus forts et qu'en même temps on lui demande d'économiser et de supporter seule les frais de cette économie d'énergie, bien, je dis: À ce moment-là, c'est très difficile pour Hydro-Québec de répondre à vos aspirations.

• (17 h 30) •

M. Sirros: Mais, M. Martineau, pendant des années, Hydro-Québec nous disait ici... D'abord, j'avais comme le goût de dire: Pauvre Hydro! quand vous avez dit ça. Mais on est ici à examiner non pas les mesures d'économie d'énergie, mais plus spécifiquement les mesures d'économie d'électricité fournie par Hydro puis les programmes qu'Hydro met de l'avant pour économiser de l'électricité.

Et là je n'ai pas compris si vous me dites clairement que votre demande d'augmentation de prix est parce que vous voulez que ça soit un signal d'économie d'énergie ou parce que vous avez besoin de plus de revenus. Bon, je pense que c'est le deuxième. Parce que je vous disais: Si au moins vous étiez ici avec une demande d'augmentation de prix avec une intensification, en même temps, des mesures d'économie d'énergie, je pourrais saisir qu'il y a une culture d'économie d'énergie installée maintenant chez Hydro-Québec; je trouve tout à fait le contraire. Là où on commençait à faire certains efforts pour pousser Hydro-Québec vers les économies d'énergie, c'est un peu comme si ça avait coulé, puis, tout à coup, on abandonne toutes les prétentions puis on dit tout simplement: Nous avons des surplus, vendons plus, demandons plus, en plus, pour ça — il y a trop de plus là-dedans, mais en tout cas. Ha, ha, ha! Je vous répète: Si au moins vous abandonniez les prétentions, on pourrait se parler correctement parce qu'on comprendrait tous de quoi il s'agit. Mais, de grâce, ne nous dites pas que vous y croyez, qu'en fin de compte l'augmentation, c'est un signal qui peut servir pour les économies d'énergie, quand c'est évident à qui veut prendre deux secondes pour le comprendre que ce n'est pas du tout dans votre préoccupation.

M. Martineau (Yvon): Je vais demander à M. Grignon de répondre.

M. Sirros: Bien, j'arrête là, M. le Président.

M. Martineau (Yvon): Mais ce que je voulais vous dire, c'est que le prix s'inscrit dans une économie d'énergie. Mais, ici, nous sommes venus pour vous dire que les revenus, pour augmenter notre rentabilité, devaient être augmentés en même temps que la réduction de nos dépenses. Et les économies d'énergie, si on

augmente le prix, ça s'inscrit, cette augmentation du prix, dans une économie d'énergie qui sera profitable à tous dans l'avenir. M. Grignon, d'un point de vue technique.

M. Grignon (Michel): Oui. Bien, j'aimerais rappeler que le ralentissement du déploiement de nos programmes n'est pas un arrêt de nos programmes, loin de là. Les programmes continuent. On a ralenti le déploiement des nouveaux programmes.

Deuxièmement, j'aimerais mentionner que c'est tellement important... J'aimerais vous citer des faits, parce que c'est toujours intéressant dans des discussions d'avoir des faits. Je vous ai parlé ce matin des systèmes de chauffage, c'est sûrement le domaine principal où on peut faire des économies d'énergie au Québec dans le secteur domestique. Il y a 2 400 000 ménages au Québec, il y en a 1 400 000 qui ont des systèmes à plinthes électriques. On n'a pas déployé le programme des thermostats électroniques, donc les gens ont des thermostats dans chaque pièce, c'est des thermostats bimétalliques.

Mais, par rapport à des systèmes centraux dont nos concurrents nous disent qu'ils sont les meilleurs au monde, les possibilités de gestion avec ces systèmes centraux là sont très peu utilisées. Et les faits sont que les thermostats centraux, surtout chez les clients qui ne font pas de gestion de l'énergie, par rapport à ce cas qui est le pire, les gens qui ont des plinthes électriques et qui, dans des sondages, nous affirment gérer leur énergie, il y en a 700 000 sur les 1 400 000. Il y a donc la moitié des clients qui ont des plinthes électriques qui gèrent leur énergie, qui mettent ça moins élevé, à une température moins élevée dans leur garage ou dans leur sous-sol ou dans les chambres désaffectées, qui les gèrent. Et ces gens-là réussissent à économiser 30 \$ par année. Il y a quand même 50 % des gens qui ne gèrent pas... C'est-à-dire, ceux qui les gèrent réussissent à économiser 75 \$ par année; ceux qui ne les gèrent pas réussissent à économiser 30 \$, par rapport à des systèmes centraux. Et on voit, là, qu'il y a un potentiel qui est connu. Pour la moitié des ménages québécois qui sont tout électriques, il y en a au moins la moitié qui peuvent économiser 75 \$ par année et qui ne les économisent pas, probablement parce qu'ils n'ont pas le bon signal de prix ou... c'est leur droit. Probablement qu'ils se disent que c'est tellement un bon produit qu'ils veulent en consommer plus. Mais, fondamentalement, ce n'est pas de la fiction. Les faits et les sondages corroborent le fait qu'effectivement on a relativement du gaspillage. Parce qu'à cheval donné on ne regarde pas la bride, et, effectivement, l'électricité est très bon marché, très bon marché au Québec.

Le Président (M. Tremblay): Mme la députée de Marie-Victorin.

Mme Vermette: Merci, M. le Président. Alors, M. le Président, j'ai la chance d'habiter dans un comté

qui est relativement pauvre, une partie de Longueuil qui est l'ancienne ville Jacques-Cartier, alors, pour certains, ça vous situe tout de suite. Cet hiver, il y a une dame qu'on a trouvée morte gelée dans sa maison, une vieille personne âgée. J'ai beaucoup de femmes chefs de famille monoparentale qui ont énormément de problèmes. À mon bureau de comté, si vous n'avez pas beaucoup de plaintes, moi, je peux vous dire que j'en ai beaucoup par rapport à Hydro-Québec, non pas en ce qui concerne la fiabilité du système, mais parce qu'elles sont incapables de payer leur facture, tout simplement.

Et quand j'entends un peu tous ces discours ici, actuellement, je me dis: Mais, écoutez, c'est bien beau, l'esprit jésuite, mais ça n'apporte aucune solution pour mes contribuables chez moi. Et, eux, ils veulent savoir exactement de quoi il en retourne avec Hydro-Québec et quel sera vraiment pour eux... En fait, tous ces beaux discours, qu'est-ce que ça va leur apporter, pour eux, dans leur quotidien? Et je ne vois pas pour eux, là, en tout cas, quelque espace que ce soit, pour eux, dans leur quotidien, d'après vos discours à l'heure actuelle, si ce n'est qu'une augmentation de leur facturation.

Je regarde à la page 44 et à la page 45 de votre document, «L'équilibre énergétique...» En fait, vous faites toujours vos prévisions en fonction d'un scénario de croissance moyen. Ça, c'est à la page 45. Puis, à la page 44, on dit toujours que, de plus en plus, vos prévisions sont à la baisse en ce qui concerne, finalement, vos besoins à moyen et à long terme. Comment allez-vous concilier tout ça? Est-ce que ça veut dire qu'on va payer toujours la facture un peu plus forte? Est-ce que c'est vers ça que vous vous en allez? C'est quoi, votre vision de l'avenir par rapport à la tarification? Puis, là, ça commence à être un très gros problème. Parce que je ne vous comprends pas depuis le début. Il y a des questions qui ont été posées de toutes les façons, sous toutes les coutures; on a toujours le même genre de réponses jésuites, en fait, qui sont très bien, très habiles, très intéressantes sur le plan intellectuel, mais qui n'apportent rien pour nos contribuables. Alors, est-ce qu'on peut, une fois pour toutes, avoir des vraies réponses et savoir exactement où est-ce qu'on s'en va?

M. Grignon (Michel): La vraie réponse, c'est que l'électricité au secteur domestique, on la vend à un prix inférieur à son coût. La vraie réponse n'est pas de... C'est une situation qui est probablement insoutenable à long terme. La vraie réponse, c'est d'abord de geler les coûts. Je pense qu'Hydro-Québec peut faire ça. Elle peut d'autant plus le faire qu'on vient de finir la mise en service de La Grande, phase II — les dernières mises en service se font en 1996 — et, pour un certain temps, et ça pourrait être un certain temps qui dure pas mal longtemps, on n'aurait pas de nouvelles mises en service qui nous amènent des augmentations de charges d'intérêt et d'amortissement très importantes. Donc, on aurait la possibilité, en réduisant nos charges d'exploitation et en contrôlant nos charges d'intérêt, de geler les coûts. Première chose.

Deuxième chose. Il faut réaliser que si le tarif augmente, qu'Hydro-Québec gèle ses coûts, si le tarif augmente pour nos clients du secteur domestique, il y a différentes possibilités. La première, c'est que, effectivement, si les tarifs augmentent, toutes choses étant égales par ailleurs, leur facture augmente. Mais il se pourrait que ce ne soit pas le cas. Si, effectivement, ces gens-là disaient: Je vais gérer mieux mon énergie, et si, en plus, ils étaient appuyés par une Hydro-Québec qui déploie des programmes pour les aider à économiser sur leur facture, on aurait quand même, pour Hydro-Québec, une augmentation des revenus et de sa rentabilité sans pour autant avoir au moins tout l'inconvénient de ces augmentations de tarif là dans la facture des clients.

D'autre part, si Hydro-Québec augmente sa rentabilité — et Dieu sait que 3,3 % de rendement sur l'avoir propre, c'est un petit peu aberrant pour une entreprise qui a 50 000 000 000 \$ d'actifs et qui a 38 000 000 000 \$ de dettes — toute augmentation de rentabilité va aussi augmenter, évidemment, le rendement pour son actionnaire, qui est le gouvernement du Québec, qui représente l'ensemble des gens, et, si Hydro-Québec faisait 12 % de rendement, il y aurait 1 000 000 000 \$ de plus de rendement chez l'actionnaire et le 1 000 000 000 \$ pourrait servir à beaucoup de choses. Ce n'est pas à Hydro-Québec à redistribuer les revenus au Québec, mais ce serait à Hydro-Québec à protéger la capacité compétitive de l'économie du Québec, à Hydro-Québec à donner à son actionnaire le 1 000 000 000 \$ de plus que ça lui prendrait. Pour Hydro-Québec, gérer ses risques et, pour l'actionnaire, gérer ses affaires et s'occuper de la redistribution de revenus au Québec. Et, en plus, Hydro-Québec devrait effectivement relever le défi de geler ses coûts de fournitures et déployer au moment optimal, pour l'ensemble de ses clients, des programmes d'économie d'énergie pour aider ses clients à absorber le choc et faire en sorte qu'on optimise l'ensemble de la situation pour notre clientèle québécoise. Il n'y a pas d'autres solutions, il n'y a pas de miracle. Il faut absolument relever ce défi-là, et Hydro-Québec ne peut pas le relever tout seul. Hydro-Québec a besoin de l'appui de son actionnaire, a besoin de l'appui de ses clients. Il n'y en a pas, d'autres façons. C'est ça qui est optimal.

Mme Vermette: Bien, je suis très heureuse de vous l'entendre dire. Maintenant, comment on le fait tout de suite, là? Pas pour dans 10 ans, dans cinq ans, selon vos prévisions. Là, tout de suite? Il y a un problème, il y a une solution. C'est ce qu'on m'a appris, moi, dans la vie.

M. Grignon (Michel): Voilà.

Mme Vermette: Alors, trouvons-la tout de suite, la solution. Où est-elle, la solution? En dehors d'augmenter les prix au résidentiel, y a-t-il d'autres solutions ou il n'y en a pas, d'autres solutions? Parce que, depuis ce matin, on a l'impression qu'il n'y en a pas, d'autres

solutions. Je viens de vous entendre, c'est très beau, votre plaidoyer, je le prends, je l'achète...

M. Grignon (Michel): Parfait.

Mme Vermette: ...je suis prête à vous aider là-dedans. Avez-vous d'autres pistes de solution? Nous autres, on a fait un effort sur l'assainissement des finances publiques puis on a apporté plein plein plein de solutions, puis on disait: Les plus abracadabrantes, on les prend pareil, parce que peut-être qu'à travers tout ça on va trouver quelque chose d'intelligent, puis on en a trouvé. Mais, chez vous, dans votre cas, il semble qu'il n'y en a pas, d'autres pistes que celle d'augmenter les tarifs. Donc, je me pose la question: Est-ce qu'il y a une possibilité, là, maintenant, tout de suite, de trouver d'autres alternatives?

M. Grignon (Michel): Bien, augmenter les tarifs, ce n'est pas nécessairement un mal en soi, comme je vous dis. Les tarifs...

Mme Vermette: C'est évident que ce n'est pas un mal en soi.

M. Grignon (Michel): Non, mais ce que je veux dire par là...

Des voix: Ha, ha, ha!

• (17 h 40) •

M. Grignon (Michel): ...ce que je veux dire par là, ça devient une nécessité, puisqu'on ne peut plus augmenter les tarifs au commercial ou à l'industriel sans, je pense, repousser des problèmes en dessous du tapis. Je pense qu'on ne rendra pas service à nos clients. On ne rendrait pas service à nos clients d'augmenter les tarifs dans le commercial ou dans l'industriel comme on a fait depuis fort longtemps. Je pense qu'il faut faire face à cette situation-là, et la façon d'y faire face, je vous l'ai expliquée, il faut qu'Hydro-Québec gèle ses coûts, il faut qu'Hydro-Québec, éventuellement, déploie ses programmes et cible peut-être la clientèle et fasse en sorte que la solution globale pour le client soit la moins difficile possible. Je pense que c'est optimal pour la société québécoise, et pour Hydro-Québec, et pour ses clients.

Hydro-Québec ne fait pas ça pour Hydro-Québec. Hydro-Québec prend l'intérêt de l'ensemble des clients. Et s'il y en avait, des meilleures solutions, puis si quelqu'un en a d'autres à proposer, je pense qu'on est tout à fait ouverts à les écouter. Il n'y a personne chez les dirigeants d'Hydro-Québec qui veut autre chose que ce qui est optimal pour l'ensemble de notre clientèle. Ce n'est pas toujours évident, et j'avoue que c'est fort complexe, et, souvent, on a peut-être un langage un peu hermétique, mais, fondamentalement, je pense que vous pouvez croire en notre sincérité. On ne veut rien d'autre que ça.

Mme Vermette: J'ai juste une dernière petite question qui ne touche pas vraiment à l'équilibre du réseau, mais je vais vous montrer. Est-ce que vous trouvez que c'est très efficace, comme gestionnaires, en fait, quand vous achetez des sectionneurs, rupteurs tripolaires, en tout cas, code GEC et tout le kit — je vais tout vous donner ça si vous le voulez — que vous achetez ça, que ce n'est pas conforme aux normes d'Hydro, ils sont trop petits, ils ne peuvent pas être employés, puis vous les gardez pareil, et puis que vous trouvez, comme façon de dissimuler cette dépense-là, de la mettre via les surplus d'actif? Trouvez-vous ça tout à fait normal? Trouvez-vous que c'est une façon de bien gérer puis qu'après ça on peut demander à une femme chef monoparentale, elle, par exemple, qui ne peut pas avoir de surplus d'actif pantoute, de pouvoir, elle, camoufler quelque chose dans sa gestion courante? Pensez-vous que je suis capable d'aller lui dire ça, moi, quand je vais justifier votre augmentation? Je ne penserais pas. Pourquoi d'abord on fait des choses de même? Ça, c'est un cas, hein, puis c'est entreposé encore dans vos affaires. Je peux tout vous dire les places où vous avez ça. Il y en a 13 à Laval, il y en a 20 à Saint-Jérôme, il y en a à Joliette, il y en a partout à travers le Québec. C'est une dépense de 2 000 000 \$, ça. Bien, 2 000 000 \$ là, 2 000 000 \$ ailleurs, 2 000 000 \$ ailleurs, puis partout, vous accumulez un paquet d'affaires, puis ça commence à compter, ça. Ça, c'est comme un peu des énergies... d'électricité, ça rentre dans un programme, ça aussi. Mais je trouve ça aberrant. Je peux vous le dire, là, je trouve ça aberrant, et puis, ça, c'est juste, j'imagine, un coup d'épée dans l'eau, là. Ça, ce n'est pas grand-chose, mais c'est 2 000 000 \$ pareil, hein.

Puis ça se discute, ça se parle dans nos comtés, puis les gens viennent nous voir puis ils nous apportent ça dans nos comtés. Puis on va aller justifier ça maintenant et on va dire: Ils sont très bons gestionnaires à Hydro-Québec; ils ne peuvent pas faire autre chose; on a tout essayé. Mais, s'ils regardent à la télévision ce qu'on fait comme débat, je ne sais pas ce qu'ils vont dire quand on va arriver et leur dire: Ils ont tout essayé. Vous êtes bien sûrs? Vous me prenez pour qui, moi? C'est à peu près ça. Vous savez, nos électeurs ont le gros bon sens, puis il est bien appliqué, dans leur cas.

M. Michel (Benoit): M. le Président...

M. Martineau (Yvon): Bien, allez-y donc, M. le président-directeur général. Allez-y, M. le président-directeur général.

M. Michel (Benoit): Non, c'est... Si on veut nous fournir les détails du cas en question, on vous fera rapport, M. le Président. Je n'ai aucune idée de quoi il s'agit.

Une voix: Vous n'avez connaissance d'aucun cas de ce type-là?

Une voix: Non, non, ce n'est pas ça qu'il dit.

Une voix: Bien non, bien non, mais...

M. Michel (Benoit): Non, non, non...

Une voix: Non, non, n'embarquez pas là-dessus.

M. Martineau (Yvon): Alors, il y a des cas comme ça que, si vous les relevez, nous allons... Il y a 7 000 000 de personnes très vigilantes.

Pour répondre à votre question, madame, je pense qu'il faut réaliser, à la mesure de tous les propos que vous avez entendus d'un point de vue technique et financier, que la vente de l'électricité au niveau résidentiel, à chaque fois qu'on vend, on perd de l'argent. Si nous perdons de l'argent, même si nous réduisons nos dépenses, cela ne peut avoir qu'une influence sur l'augmentation de notre dette et le paiement des intérêts; et, à long terme, si on veut maintenir la modicité et les prix bas que nous avons en Amérique du Nord, il faut à la fois étaler notre effort du tarif, que j'appellerais un nouveau pacte tarifaire, et réduire et continuer à réduire nos dépenses. De ce côté-là, nous nous engageons à faire l'effort et à continuer l'effort. Et aux commettants que vous êtes par rapport à nous, nous vous disons que nous voulons continuer à réduire nos dépenses, mais, en même temps, il faut qu'elles soient accompagnées d'une augmentation de revenus.

Le Président (M. Tremblay): Je retiens de l'échange, notamment à la fin, que la députée de Marie-Victorin va remettre à la présidence les détails de sa dernière question, et le président-directeur général d'Hydro-Québec va faire parvenir à la présidence, pour distribution aux membres de la commission, la réponse à cette question-là.

Je reconnaitrais le député d'Abitibi-Est.

M. Pelletier: Merci, M. le Président. M. le Président, j'aimerais vous ramener dans l'eau ou arriver avec une question concernant les niveaux d'eau dans les barrages, qui ont un impact important sur les ventes, qui ont une importance sur les profits, qui ont un impact aussi sur l'augmentation des tarifs.

Les stocks dans les barrages en 1985-1986, en pourcentage, c'était 77 %, 79 %. Ça a chuté, c'est dramatique, en 1989, à 45 %. Ça a remonté, en 1992, à 78 %; en 1993, à 69 %; en 1994, à 70 %. Puis, en 1995, ça redescend encore à 55 %. En d'autres mots, la courbe démontre que les stocks dans les barrages, c'est quelque chose qui monte et qui descend, j'imagine, très relié avec la température. En même temps, j'admets qu'il faut avoir une prudence et maintenir un niveau de stocks raisonnable dans les barrages.

Ma question vient du fait qu'au cours des trois prochaines années vous prévoyez abandonner complètement les ventes, les exportations d'électricité hors Québec et, en 1998, vous prévoyez zéro comme ventes

d'électricité hors Québec. Sur trois années seulement, ça prive Hydro de 814 000 000 \$ de ventes. C'est un montant qui est énorme. Hydro, pour remplir ses barrages, se prive de 814 000 000 \$ de ventes sur trois ans. Ma question est la suivante: Au lieu de vous priver de 814 000 000 \$ de ventes, vous ne pourriez pas vous priver de 150 000 000 \$ de moins et éviter l'augmentation de tarif?

M. Martineau (Yvon): Alors, je vais passer la parole...

M. Pelletier: Tout en restant conservateurs au niveau du niveau.

M. Martineau (Yvon): Au niveau. Alors, je vais demander à M. le président-directeur général, M. Michel, d'y répondre.

M. Michel (Benoit): Vous savez, un système hydroélectrique, de production hydroélectrique comme Hydro-Québec en a un, par définition, fonctionne avec l'eau. Contrairement aux autres compagnies d'électricité en Amérique, qui fonctionnent au pétrole, au charbon ou au nucléaire, notre combustible à nous, c'est l'eau. L'eau vient de la pluie. Je ne vous apprends rien là. Et puis, même, boutade mise à part, on peut dire que l'eau vient de la neige aussi, mais ce n'est pas tout le temps le cas. Dépendamment de la température des vents, de la fonte, la neige, quelquefois, peut se sublimer et ne pas se retrouver dans nos réservoirs. Donc, on a des réservoirs, certains annuels, certains multiannuels, pour plusieurs années, qui sont là pour recueillir l'eau. Et puis on a des statistiques de retombées d'hydraulicité qui reculent à 53 ans. On a des moyennes historiques là-dessus. Ça ne nous permet pas plus pour autant de prévoir ce qui peut arriver dans le futur. Et vous parlez des années 1986, des années quatre-vingt où les niveaux d'eau étaient très bas. Vous avez tout à fait raison.

On a un critère de fiabilité énergétique qui prévoit deux ans en ligne, dans le futur, de faible hydraulicité, et on doit toujours se prémunir pour ne pas manquer de combustible, pour ne pas manquer d'eau. Donc, si on se trouvait dans une situation comme on s'est trouvé dans les années quatre-vingt, où on craignait manquer d'eau étant donné que l'hydraulicité continuait à être très faible, dans le temps, on a enclenché des moyens exceptionnels: l'achat d'énergie de réseaux voisins; le fonctionnement de la centrale Tracy à plein régime pour plusieurs mois durant l'année. Même, une année, on a racheté les contrats de biénergie domestique. Les gens qui étaient connectés sur la biénergie, on leur a donné une prime pour ne pas qu'ils prennent l'électricité, pour qu'ils restent au combustible. Donc, l'hydraulicité, c'est un phénomène réel, c'est un phénomène qui n'est pas prévisible, mais nous, notre devoir, c'est de ne pas manquer de combustible là-dedans, donc c'est de ne pas manquer d'eau. En tout temps, on regarde aller

l'hydraulicité, puis on va enclencher des moyens exceptionnels si on pense qu'on peut en manquer. On serait fort aise...

L'an dernier, on a vendu pour 354 000 000 \$ d'énergie spot, d'énergie aux États-Unis, on en a vendu pour 354 000 000 \$. Cette année, on prévoit en vendre pour 194 000 000 \$ et, comme vous le dites, en 1998, zéro. Toutes ces prévisions-là sont basées sur une hydraulicité moyenne. On ne peut pas, nous, prévoir que ça va être une sécheresse quatre ans de suite ou que ça va être un déluge quatre ans de suite. Il faut se baser sur une moyenne, puis, à partir d'une moyenne, on fait ces prévisions-là. Donc, les prévisions que vous voyez là ne sont pas des engagements de notre part. C'est des chiffres de ventes qui résultent, d'une part, de l'accroissement des ventes au Québec. Si l'accroissement des ventes au Québec augmentait beaucoup, il y en aurait moins pour vendre à l'exportation, pour monnayer l'eau qu'on aurait en trop. Donc, il y a tous les facteurs d'offre et de demande. Quand on a de l'eau à vendre à un taux payant sur le marché américain, on le fait. Mais si on craint manquer d'eau... puis les chiffres que vous avez sont sur une moyenne, puis, avec une moyenne qui est notre base de prévision, on ne peut pas vous annoncer des ventes de 200 000 000 \$, 300 000 000 \$ en 1998, on vous mentirait.

Donc, on dit que, sur l'hydraulicité moyenne, à partir des réservoirs tels qu'ils étaient au 1er novembre l'an dernier, 55 % pleins, alors qu'on avait prévu 76 %, en passant, 21 % plus bas qu'on avait prévu — il n'a pas plu l'an dernier, vous le savez — donc, on est partis avec des réservoirs plus bas, puis là on soutire — en hiver, il n'arrive pas de pluie, comme vous le savez — on soutire de nos réservoirs. Puis, à partir d'une moyenne et à partir de nos prévisions de la demande puis de l'offre... la demande au Québec, etc., puis de nos contrats fermes en exportation, on prévoit ces chiffres-là. S'il pleut davantage, tant mieux, on va vendre, on va bonifier nos états financiers automatiquement. S'il pleut moins, il va falloir démarrer Tracy puis il va falloir acheter des réseaux voisins, il va falloir faire autre chose. Puis ça, ça coûte de l'argent. Ce qu'on vous présente, c'est la situation d'une moyenne historique. On ne peut pas faire mieux.

• (17 h 50) •

M. Pelletier: Mais, sur un éventail de six années qu'on a devant nous, c'est la première fois que vos prévisions sont aussi fortes. 814 000 000 \$ sur trois ans, c'est la première fois que cette prévision, ce coussin de sécurité est aussi fort. Ma question, ce n'est pas d'enlever le coussin de sécurité au complet, c'est de questionner l'importance du coussin de sécurité, 814 000 000 \$. Peut-être que vous pourriez y aller à 150 000 000 \$ de moins.

M. Michel (Benoit): Pour ma compréhension, où prenez-vous votre 814 000 000 \$?

M. Pelletier: Bien, l'année passée, vous avez vendu 354 000 000 \$.

M. Michel (Benoit): Exact.

M. Pelletier: Cette année, vous pensez descendre à 178 000 000 \$.

M. Michel (Benoit): 196 000 000 \$, en tout cas...

M. Pelletier: Après ça, à 70 000 000 \$, en 1998, à zéro.

M. Michel (Benoit): Oui.

M. Pelletier: Calculez tout ça, ça fait 814 000 000 \$ de moins de ventes.

M. Michel (Benoit): Non, c'est 814 000 000 \$ de ventes. C'est ce qu'on prévoit vendre s'il pleut moyennement.

M. Pelletier: Oui, mais vous avez prévu...

M. Michel (Benoit): S'il pleut davantage, on va vendre plus; s'il pleut moins, on va vendre moins puis ça va nous coûter encore plus cher, à cause de Tracy, le combustible.

M. Pelletier: Mais, dans vos prévisions de revenus, vous avez prévu vendre... C'est en moins, l'échelle est claire, là. Ce tableau-là, il est clair.

M. Grignon (Michel): Oui, oui. O.K.

M. Pelletier: Vous prévoyez vendre...

M. Grignon (Michel): Ce que vous voulez dire, c'est...

M. Pelletier: ...814 000 000 \$ de moins.

M. Grignon (Michel): 814 000 000 \$, c'est ce qu'il y a de moins par rapport à avoir vendu à chacune des années ce qu'on a vendu l'année passée. C'est ça que vous voulez dire.

M. Pelletier: C'est ça, c'est ça.

M. Grignon (Michel): O.K. Mais on ne peut pas parce qu'on n'a pas l'eau pour le faire.

M. Pelletier: Sauf que, et je termine là-dessus avec une question, ce n'est pas sur l'idée que ce n'est pas correct de maintenir vos réservoirs, on est tout à fait d'accord là-dessus. C'est sur le fait que, pendant les trois prochaines années, vous descendez à zéro, chose que vous n'avez jamais faite. Votre prévision, vous la mettez forte, vous l'amenez jusqu'à zéro vente en 1998. Et la marge sur 800 000 000 \$, il me semble que vous pourriez aller chercher 150 000 000 \$ peut-être plus

facilement. Et vous prévoyez que ça va prendre... Tantôt, j'ai donné des chiffres qui démontraient qu'en 1992 le pourcentage était de 78 %; aujourd'hui, il est tombé à 55 %. C'est que ça monte et ça descend d'une manière importante.

M. Michel (Benoit): Tout à fait.

M. Pelletier: Alors que, dans vos prévisions, vous prévoyez que, pour les trois prochaines années, ça va être toujours bon.

M. Michel (Benoit): Non, ça va être moyen. On prévoit que ça va être moyen. Les chiffres qui sont là, c'est une moyenne.

M. Pelletier: Dernière question. 150 000 000 \$ de ventes en plus, ça équivaldrait à combien de pouces d'eau dans les barrages?

Des voix: Ha, ha, ha!

Une voix: Tu veux qu'on aille pleurer? Ha, ha, ha!

Une voix: Six térawattheures.

M. Filion (Yves): Je dois avouer que je ne peux pas répondre en termes de pouces. Ça représente environ 6 TWh en énergie. Maintenant, pour ajouter peut-être un point à la question que vous soulevez, j'aimerais mentionner que cette réaction-là, ou cette conséquence-là que vous voyez découle directement de la faible hydraulité de l'année 1995, qui était à moins 28,5 TWh. Alors, moins 28,5 TWh, c'est énorme. C'est une des années les plus sèches qu'on n'a pas connues au cours de notre période de 50 ans. Alors, à ce moment-là, on doit absolument gérer le risque hydraulique de façon sécuritaire, parce que, si on se retrouvait dans une situation où on manquait d'eau, ça coûterait très cher. Et, à partir du taux de rendement ou du taux de bénéfice net qu'on vous a expliqué tout à l'heure, ça pourrait aller jusqu'à mettre Hydro-Québec dans le rouge. Alors, je pense qu'on a la responsabilité de gérer ce risque hydraulique là au mieux. Et si on a une pluie plus abondante, même en 1996, on pourrait déjà, l'an prochain, revoir ces pronostics-là.

M. Michel (Benoit): Juste un dernier point, un dernier point là-dessus. On pourrait montrer en 1998 des chiffres, je ne sais pas, 200 000 000 \$, le chiffre que vous voudrez, ça impliquerait qu'on aurait construit trop vite des équipements, ça impliquerait qu'on était en surplus énergétique puis qu'on s'était trompé de façon draconienne dans notre prévision, parce que le Québec n'en aurait pas besoin puis on le vendrait. Ça, ce ne serait pas payant, parce que les équipements qu'on aurait bâtis plus vite nous coûtent plus cher en général que ce qu'on peut récupérer pour sur le marché spot américain.

Donc, ça impliquerait qu'on se serait trompés en planification. Puis le fait que vous voyez un zéro là, sur l'hydraulité moyenne, nous démontre... si vous me le permettez, tout humblement, de démontrer que notre planification n'était pas trop, pas trop mauvaise malgré tout.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Pointe-aux-Trembles.

M. Bourdon: M. le Président, c'est sûr que, quand on fait un barrage, on ne contrôle pas, même s'il est solide, le niveau de l'eau l'autre bord du barrage, puis, s'ils pouvaient parler, n'importe quel castor nous le dirait. Les castors savent que, quand tu fais un barrage, même bien fait, le niveau de l'eau, ça...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bourdon: Et si Hydro-Québec voulait, on pourrait s'engager tous, les parlementaires de cette commission, à prier pour qu'il pleuve demain, de telle sorte qu'Hydro-Québec pourrait réaliser une meilleure hydraulité.

Mais, trêve de plaisanteries! moi, ce que je ne puis pardonner à Hydro-Québec, c'est qu'il y a deux, trois ans, ils lancent un appel d'offres pour des centres de cogénération au Québec. À l'aveugle. Emmenez-en des projets. Ils en reçoivent pour 8 000 MW. La ministre réussit, à l'époque, à obtenir qu'il s'en réalise pour 1 200 MW. Après ça, Hydro-Québec — ce n'étaient pas les mêmes interlocuteurs — vient nous dire qu'il va s'en réaliser pour 250 MW. Puis, moi, je disais à ma voisine, la députée de Johnson, qui avait un projet de cogénération dans son comté, comme moi: On n'a aucune raison de se quereller, ça va être zéro. Alors, M. Drouin nous dit: Nous réaliserons 250 MW de cogénération. Puis, une semaine après, Hydro-Québec fait un communiqué pour dire que ça va être 0 MW. Or, j'ai dit à ma collègue: Je te l'avais dit qu'il ne fallait pas se chicaner, ils n'ont jamais eu l'intention d'en faire un seul mégawatt.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bourdon: Alors, on n'avait pas à se battre pour quelque chose qu'ils ne voulaient pas faire.

Puis, après ça, vous venez devant nous autres dire: Il n'y a pas assez d'eau. Bien oui, mais il se vend du gaz naturel en Amérique du Nord avec lequel on pourrait produire à la fois de la vapeur pour les grandes industries puis de l'électricité pour Hydro-Québec. Puis là ils nous disent: Oui, mais on ne la vend pas assez cher; on la vend 0,02 \$, 0,025 \$ le kilowatt. Moi, je connais des clients américains qui seraient prêts à la payer 0,04 \$ le kilowatt. Ah! on ne les connaît pas. On ne les connaît pas.

Le BAPE a siégé dans mon comté sur le projet de cogénération qu'il y avait dans mon comté, qui

consolidait 2 500 emplois, ce n'est pas si pire. Il a mis six conditions pour que le projet se réalise. Le promoteur a dit: Je suis prêt à m'engager par écrit à me conformer à toutes les conditions, intégralement. C'était le même promoteur qu'à Hull, où, là, le BAPE avait dit être contre. Ça ne s'est pas plus fait.

Moi, ce que je dis, qui inquiète les gens qui nous élisent, c'est d'entendre une chose et son contraire: On est en surplus, il en manque, le niveau de l'eau n'est pas assez élevé dans les barrages. On le sait, ça. Quand on a une ferme, on n'a qu'à observer un castor, puis on sait qu'une fois qu'il a fait son barrage, pauvre lui, la hauteur de l'eau de l'autre bord du barrage, ah! bien ça, là, à-Dieu-vat. Puis on est tous, je suis sûr, prêts à prier pour qu'il pleuve.

• (18 heures) •

Mais le problème, plus sérieusement, c'est qu'Hydro-Québec ne dépend que d'une source d'énergie à 93 %. Et si le projet de Montréal-Est s'était réalisé, l'hydroélectricité compterait pour 92,4 % du bilan énergétique d'Hydro-Québec. Alors, dans le fond, on revient toujours au problème que je résumerais de la façon suivante: Peut-on marcher et mâcher de la gomme en même temps? Oui. Est-ce qu'on peut faire de l'hydroélectricité et acheter de l'énergie produite par cogénération en même temps? Oui. Et, moi, je suis comme la députée de Marie-Victorin; si quelqu'un me demande dans mon comté: Pourquoi ça ne se fait pas, la cogénération? je n'ai qu'à leur répondre: C'est parce qu'il n'y a pas de rivière dans Pointe-aux-Trembles. S'il y avait une rivière dans Pointe-aux-Trembles, on pourrait la faire harnacher. Mais on ne peut pas, dans Pointe-aux-Trembles, produire à la fois de la vapeur et de l'électricité qu'on vendrait à Hydro-Québec, par hypothèse, 0,035 \$ le kilowatt — moi, le kilowatt, c'est ça sur ma facture, je comprends ça — puis qu'Hydro-Québec la revendrait 0,04 \$ le kilowatt. Je ne vois pas ce qui serait contraire à l'intérêt québécois là-dedans.

Maintenant, je le sais qu'on peut toujours tout compter en barrages puis dire que le pipeline de Trans-Canada Pipelines, ce n'est pas du gaz naturel qu'il amène au Québec, c'est des barrages qu'il fait disparaître. Mais, dans le fond, il faudrait à un moment donné se dire que, mettons, au pire, le bilan énergétique du Québec, ça serait l'hydroélectricité à 90 % au lieu de 93 %, on serait encore ex aequo avec la Colombie-Britannique. Mais le problème, M. le Président, qu'on rencontre, c'est dès qu'on dit que l'hydroélectricité, vu que ça s'appelle Hydro-Québec, pourrait compter pour moins que 93 % de notre bilan énergétique, on a le sentiment d'avoir, comme dans les années cinquante, préconisé de lire des livres à l'index.

M. Chevette: C'est tellement clair qu'il n'y a pas de réponse.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Tremblay): Peut-être que vous pouvez préparer votre réponse pour tout à l'heure. La commission va suspendre ses travaux jusqu'à 20 heures.

(Suspension de la séance à 18 h 2)

(Reprise à 20 h 15)

Le Président (M. Tremblay): Alors, avec votre permission, nous allons reprendre les travaux de la commission. Nous allons maintenant étudier le rapport particulier sur la recherche et développement et sur la diversification. Une période de 30 minutes est allouée à la direction d'Hydro-Québec et, par la suite, une période de une heure et trente minutes aux parlementaires pour des questions. Alors, M. Martineau.

Rapport particulier sur la recherche et développement et sur la diversification

Présentation d'Hydro-Québec

M. Martineau (Yvon): Je vous remercie, M. le Président. D'abord, avant de commencer cette séance, j'aimerais faire part aux membres de la commission que nous avons un document qui leur sera distribué, qui est le profil des activités d'Hydro-Québec en région, qui démontre l'acquisition de biens et de services par région et municipalité. Et vous avez aussi l'effectif Hydro-Québec, la ventilation de l'effectif d'Hydro-Québec par localité, lieu de travail; la comparaison et la ventilation à partir de 1992 et 1995. Et, si je comprends bien, le seul engagement qu'il nous reste, c'est rencontrer les représentants de M. Bourdon.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le Président, j'aimerais profiter de cette nouvelle séance pour vous présenter les membres à cette table. À ma droite complètement, M. Louis Masson, qui est vice-président technologie et IREQ; le président-directeur général, M. Benoit Michel; et, à ma gauche, M. François Painchaud, qui est vice-président délégué à la diversification et président par intérim de Nouveler.

Alors, je demanderais maintenant à M. Michel de faire la présentation pour la recherche et développement et la diversification.

M. Michel (Benoit): M. le Président, M. le ministre d'État des Ressources naturelles, M. le porte-parole de l'opposition officielle, mesdames et messieurs de la commission parlementaire, je me réjouis de pouvoir vous entretenir aujourd'hui des efforts de recherche et de développement technologique et des initiatives de diversification d'Hydro-Québec. D'autant plus que c'est la première fois que le gouvernement nous demande de faire le point sur ces volets intéressants de notre activité.

J'entends brosser pour vous un portrait aussi complet que possible de la situation, mais qui portera sur le passé et le présent surtout. En ce qui a trait à l'avenir, je m'en tiendrai aux sujets qui constituent nos principales pistes de réflexion en ce moment.

Pour commencer, je vous offre un bref survol historique destiné à bien faire comprendre l'origine de notre recherche et développement. Le point de départ a été l'obligation d'assurer à la clientèle québécoise toute l'énergie électrique nécessaire et de lui offrir un produit de qualité, et ce, au meilleur coût possible. Or, notre réseau présente des caractéristiques très particulières: éloignement des centres de production, rigueur du climat, importance du chauffage, etc.

Le Québec ne disposant pas d'entreprises en mesure de fournir des solutions technologiques pour répondre à tant d'exigences particulières, Hydro-Québec a créé, en 1967, l'IREQ et lui a confié comme premier objectif la maîtrise des systèmes de transport électrique à très haute tension, en particulier le 735 000 V.

En 1995, le personnel affecté à la R & D comprenait 824 personnes. Nous y avons consacré un montant net de 136 500 000 \$, ce qui correspond à 1,8 % de nos ventes totales d'électricité. En comptant les redevances, les subventions gouvernementales, les revenus provenant de clients externes ou d'autres unités de l'entreprise, nous disposons de près de 160 000 000 \$ pour les activités de R & D en technologie.

Nos activités de R & D se classifient en trois catégories. Premièrement, celles qui répondent aux défis technologiques courants associés à la production, au transport, à la distribution et à l'utilisation de l'énergie. Deuxièmement, celles qui prévoient les besoins futurs de notre clientèle et, enfin, celles qui ont une finalité commerciale.

Dans le cas des questions portant sur les défis courants, nous fonctionnons dans le mode client-fournisseur avec les unités internes de l'entreprise. Les scientifiques de l'Institut de recherche en électricité du Québec, l'IREQ, et du Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies, le LTEE, de Shawinigan, font le nécessaire pour combler les besoins de leurs clients, c'est-à-dire les unités internes d'Hydro-Québec. Les projets de cette première catégorie, qui sont à court et moyen terme, représentent environ 60 % de nos dépenses en R & D.

• (20 h 20) •

La deuxième catégorie comprend les filières à long terme et la prospective, primordiales pour une entreprise qui doit prévoir la maîtrise de grandes technologies dont pourrait dépendre son avenir. La recherche exploratoire permet d'identifier les technologies émergentes qui pourraient être des occasions de percer dans un avenir proche. La prospective est financée par l'entreprise et réalisée à l'interne, tandis que les travaux sur les filières à long terme sont réalisés en partenariat. La prospective et les filières à long terme représentent 14,3 % des dépenses totales de la R & D, soit 19 600 000 \$.

Notre dernière catégorie, les projets orientés sur des occasions d'affaires, représente 25 % des dépenses totales. L'objectif poursuivi est alors la rentabilité commerciale, qu'il s'agisse de technologies développées dans le cadre des activités normales de R & D ou de technologies mises au point à l'extérieur de l'entreprise et que nous acquérons pour en compléter le développement. C'est à cette catégorie qu'appartiennent le projet de développement d'accumulateurs à électrolyte polymère, la pile ACEP, et celui du moteur-roue M4.

Les activités de R & D sont organisées en tenant compte des compétences et du savoir-faire présents dans l'industrie, y compris dans la PME québécoises. L'an dernier, plus de 66 % des dépenses de R & D, soit 89 300 000 \$, ont servi aux achats de biens et services. De plus, nous avons conclu des ententes formelles de collaboration technique d'une valeur de 90 000 000 \$. Dans ce sens, notre R & D contribue à stimuler l'activité scientifique au Québec et à motiver son évolution.

Dans une entreprise dont la production est hydro-électrique dans une aussi forte proportion, les ouvrages comme les barrages et digues prennent une importance considérable. Or, beaucoup d'entre eux franchiront bientôt le cap des 50 ans d'existence. Nous devons faire les travaux de recherche pour assurer leur longévité, comme nous devons d'ailleurs assurer la pérennité de toutes nos installations, et ce, avec les meilleurs matériaux et techniques possibles.

Notre intérêt envers les sources d'énergie dites nouvelles s'est manifesté dès la création de l'IREQ. Depuis quelques années, nos efforts portent sur l'intégration de l'énergie éolienne dans les réseaux.

Le réseau de transport de l'électricité, je vous souligne qu'il s'agit de 30 000 km de lignes couplées à un parc de production hydraulique. Ce réseau, donc, a constitué l'un de nos plus grands défis et c'est lui, par conséquent, qui a donné lieu au plus grand nombre d'innovations technologiques, qu'il s'agisse de lignes à 735 000 V à courant alternatif ou des lignes à 450 000 V à courant continu. Certaines de nos réalisations ont fait l'orgueil du Québec à l'étranger et ont établi la réputation internationale de l'entreprise dans le domaine de transport à haute tension.

La distribution a aussi fait l'objet d'innovations, autant pour ce qui est du palier de tension normalisé à 25 kV qu'en ce qui concerne les technologies servant à améliorer la qualité du service chez nos clients. Encore ici, la R & D nous a bien servis à maints égards. Par exemple, l'intégration de nos installations dans l'environnement constitue présentement un axe important du développement technologique.

En utilisation de l'énergie, la recherche a porté à la fois sur l'amélioration et le développement des procédés industriels, électrotechniques et électrochimiques appliqués aux secteurs industriels, qui représentent plus de 40 % de nos ventes d'électricité au Québec. Dans le secteur résidentiel, nos programmes ont visé essentiellement l'efficacité énergétique et le développement d'équipement destiné à améliorer le confort des usagers tout en

diminuant leur coût de consommation. Certaines filières, à plus long terme, offrent un potentiel intéressant pour Hydro-Québec, à commencer par la robotique et la supraconductivité.

En robotique, nous travaillons avec des partenaires à l'élimination des conditions de travail dangereuses et à l'accroissement de la stabilité du service. Les travaux sur la supraconductivité s'effectuent avec deux partenaires majeurs et portent sur la réduction des pertes électriques survenant à toutes les étapes entre la production et l'utilisation de l'électricité.

Par ailleurs, Hydro-Québec a reçu du gouvernement le mandat de gérer la partie québécoise d'un projet euroquébécois, Hydro-Hydrogène, lancé en octobre 1993.

Hydro-Québec contribue aussi à l'effort de recherche mondial en fusion thermonucléaire. Elle est l'un des intervenants majeurs dans le centre de recherche en thermonucléaire poursuivie au Centre canadien de fusion magnétique, CCFM, qui regroupe Hydro-Québec, Énergie atomique du Canada et l'Institut national de la recherche scientifique, INRS.

Parmi les projets d'investissement technologique offrant des perspectives de rentabilité commerciales et prometteuses, il faut mentionner la pile ACEP et le moteur-roue. À l'origine, la pile ACEP, qui est un accumulateur à électrolyte polymère, devait nous ouvrir de nouveaux marchés de consommation d'électricité. Il s'agissait, en fait, de concevoir une batterie capable de stocker l'électricité sous forme dense et utilisable pour la traction. L'intérêt pour la pile ACEP ne fait qu'augmenter avec l'émergence de la voiture électrique et les progrès de l'électronique. Nous poursuivons sa réalisation avec des partenaires internationaux, persuadés que ses perspectives commerciales sont excellentes.

L'objectif du projet moteur-roue M4 est l'exploitation du potentiel commercial des découvertes d'Hydro-Québec dans le domaine du véhicule électrique sur le marché international. Les efforts actuels concernant ce concept révolutionnaire découvert par Hydro-Québec sont axés sur la protection intellectuelle. Nous tenons à protéger la technologie de cette découverte avant de rechercher des partenaires techniques et financiers.

Ces activités ne manquent pas d'avoir des retombées économiques au Québec, notamment pour les achats de biens et services. On calcule que la part des achats réalisés au Québec est de 95 % pour les services et entre 20 % et 25 %, selon les années, pour les biens. Les activités à l'IREQ et au LTEE ont soutenu 1 844 emplois en 1995: 824 à Hydro-Québec et 1 020 emplois externes rattachés aux achats de biens et services.

Il est un aspect sur lequel j'aimerais particulièrement attirer votre attention, mesdames et messieurs, c'est l'apport de ces activités à l'avancement de la science et du savoir-faire au Québec. Les quelques chiffres que je vous citerai illustrent bien l'importance accordée à la collaboration avec les milieux de l'enseignement supérieur et les centres de recherche.

En 1995, nous avons versé 815 000 \$ en subventions de base à nos 10 chaires universitaires et 615 000 \$ en contrats de recherche. Et nous avons accordé des contrats de recherche s'élevant à près de 6 400 000 \$ à des universités québécoises et étrangères. L'apport total des contrats de collaboration, y compris la participation d'universités, correspond à 16 000 000 \$ pour l'année 1995, soit 1 700 000 \$ provenant des universités, 7 500 000 \$ de l'industrie et 6 800 000 \$ d'Hydro-Québec.

Enfin, des thèses de maîtrise ou de doctorat sur des sujets d'intérêt fondamental sont réalisées dans les laboratoires de l'IREQ. En 1995, nos équipes ont accueilli 11 boursiers de maîtrise et sept boursiers de doctorat, et nous avons offert 150 stages universitaires.

La diversification, telle que nous l'entendons à Hydro-Québec, couvre l'ensemble des activités commerciales autres que celles reliées à la vente d'électricité sur le marché québécois et les marchés voisins à partir du réseau principal. Jusqu'à maintenant, nous l'avons axée sur la commercialisation des technologies au Québec et à l'extérieur ainsi que sur la commercialisation du savoir-faire et les investissements sur les marchés internationaux.

• (20 h 30) •

L'objectif initial était la contribution au développement économique du Québec. Il s'est élargi. Maintenant, nos activités de diversification doivent aussi augmenter notre rentabilité. Depuis près de 15 ans, nous avons commercialisé avec différents partenaires le fruit de recherches technologiques effectuées dans l'entreprise ou produites à l'externe, mais servant à nos activités de base. Nouveler est une filiale que nous avons créée en 1980 pour développer les énergies nouvelles. Son mandat a été élargi ensuite pour commercialiser les réalisations technologiques d'Hydro-Québec. Avant 1993, ses prises de participation se limitaient en effet aux sociétés qui exploitaient ce type de produits. Depuis, elle peut détenir du capital-actions dans des sociétés qui commercialisent d'autres technologies choisies pour leur vocation technologique et leur capacité innovatrice et compétitive et en vue d'un développement axé sur la croissance et la rentabilité.

Le second volet de notre diversification vise les marchés internationaux et se présente sous trois formes: premièrement, savoir-faire et produits d'Hydro-Québec; deuxièmement, réalisation de contrats clé en main; troisièmement, projet d'investissement dans le secteur de l'électricité. En 1978, nous avons confié cette mission à Hydro-Québec International, qui l'exerce en misant sur les ressources techniques et humaines d'Hydro-Québec et de ses partenaires commerciaux québécois. La tendance à déréglementer les marchés et à privatiser les entreprises de services publics ouvre aux électriciens de nombreux débouchés commerciaux dans le monde, et HQI peut, en raison de son mandat, investir dans des projets qui lui paraissent prometteurs quelle que soit leur situation géographique.

Depuis 1990, HQI tend à autofinancer les activités commerciales liées à son service-conseil, mais, comme investisseur, elle a besoin de fonds supplémentaires. Au-delà des 33 000 000 \$ obtenus d'Hydro-Québec en 1993 pour le consortium Groupe Énergie Asie, HQI a reçu d'Hydro-Québec un autre montant de 35 000 000 \$, cette fois pour participer à d'autres projets d'investissements. Les 270 contrats de services professionnels effectués par HQI depuis 1978 ont commercialisé notre savoir-faire dans plus de 70 pays. Ils ont valu un chiffre d'affaires de 200 000 000 \$ à ses partenaires québécois et des ventes d'au moins 300 000 000 \$ à des fabricants québécois. Ils représentent près de la moitié du chiffre d'affaires, frôlant les 39 000 000 \$, réalisé par HQI en 1995. Un chiffre d'affaires qui a presque doublé dans un an, et ce, grâce à ses nouvelles activités de projets clé en main et d'investissements.

Nouveler et HQI appliquent des principes directeurs semblables: priorité au partenariat avec des entreprises privées québécoises en premier lieu, et notamment des PME. Jusqu'à 1995, nous avons octroyé quelque 80 % de nos licences de commercialisation de technologies à des PME québécoises. Je souligne ici que Nouveler a contribué à lancer ou à développer 12 sociétés technologiques depuis la fin des années quatre-vingt. Sept d'entre elles commercialisent des produits provenant d'Hydro-Québec. Dans ces sociétés, la main-d'oeuvre doit être très scolarisée car les emplois sont hautement spécialisés. Au Québec, plus de 660 personnes y travaillent, 400 chez leurs fournisseurs. Leur chiffre d'affaires global se situe à près de 60 000 000 \$, dont 28 000 000 \$ correspondent à la quote-part de Nouveler.

En 1996, nous réexaminerons nos orientations stratégiques concernant la R & D et la diversification à la lumière du nouveau contexte économique et commercial. Plusieurs facteurs de changement émergent déjà. Les marchés traditionnels reliés à la vente d'électricité ont atteint une maturité, et la croissance des ventes a ralenti par rapport aux décennies précédentes. Les exigences et la concurrence augmentent sur les marchés. Par contre, de nouvelles perspectives d'affaires méritent notre attention. Voyons d'abord nos acquis: infrastructure dans le domaine de l'informatique et des télécommunications et maîtrise en commercialisation. Nous pourrions en tirer profit pour soutenir la croissance d'Hydro-Québec.

Nous entendons établir un plan de diversification d'Hydro-Québec en 1996 et élaborer de nouvelles orientations de la R & D technologique à l'horizon 2000. Nous verrons à ce que le tout s'inscrive dans une vision de la diversification qui soit globale, adaptée au nouveau contexte d'affaires et aux enjeux prévisibles.

Il est entendu que notre R & D technologique visera encore et avant tout la satisfaction de notre clientèle sur les plans technique, économique et environnemental, mais sans négliger la réponse aux nouvelles attentes. Des investissements s'imposent donc pour maintenir, améliorer, même, les installations de

notre parc qui vieillit et préparer les équipements futurs.

Nous comptons, par ailleurs, maintenir tous les efforts nécessaires pour que nos clients disposent toujours des technologies les plus efficaces et pour que la commercialisation de nos innovations contribue à l'essor économique du Québec. Ces efforts, nous devons les faire, mesdames et messieurs, en nous efforçant de réduire encore nos charges, mais sans compromettre la qualité des services rendus ni réduire la qualité, la quantité des produits technologiques promoteurs. Nous réfléchissons en ce moment à la façon de nous positionner pour profiter des opportunités commerciales sur les scènes locale et internationale. Notre objectif est très clair: il faut miser sur nos atouts pour enrichir nos sources de revenus et de profits en visant des créneaux nouveaux.

Pour déterminer les futurs champs d'intervention, nous évaluons les besoins du marché et notre capacité à les satisfaire. Par exemple, pour répondre à nos besoins, nous devons investir près de 1 400 000 000 \$ au cours des prochaines années dans notre réseau de télécommunications. La mise en commun de nos infrastructures en télécommunications et de celles de partenaires réduirait l'investissement nécessaire tout en diminuant les coûts de mise en place de l'autoroute de l'information au Québec. Il nous importe de maintenir le contact le plus direct possible avec la clientèle. La filiale Hydro-Québecom, créée il y a quelques mois, contribuerait à répondre à cette nécessité. Jusqu'à maintenant, nous avons surtout acquis de l'information sur l'industrie des télécommunications: marchés, concurrence, réglementation, tarifs, discuté avec des partenaires éventuels et évalué nos forces et faiblesses dans ce secteur. Des études spécifiques déterminant les éléments d'actifs et les impacts sur Hydro-Québec des nouvelles activités commerciales en télécommunications serviront à mettre en relief les options à privilégier.

Hydro-Québec s'assurera enfin de faire la distinction administrative appropriée entre ses activités de diversification et ses activités de base. Nous accorderons également une attention particulière à la question de leur financement pour éviter que les consommateurs d'électricité n'aient pas à supporter les frais et les risques inhérents aux opérations de diversification et d'expansion commerciale. Je vous remercie.

Le Président (M. Tremblay): M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

Discussion générale

M. Chevette: Je vous remercie, M. le Président. Je suis quasi embêté. Comment aborder cette question, puisque j'aurais le goût de questionner, mais je ne suis pas certain que je ne pourrais pas nuire éventuellement à certains projets? Donc, c'est toujours la même rengaine quand on parle de recherche et développement. D'autant plus que je reçois des lettres présentement — puis je

vous le confesse — où des gens trouvent quand même qu'on parle trop, pas nécessairement les politiciens, mais peut-être certains dirigeants de certaines filiales d'Hydro-Québec. Donc, je serai prudent pour ne pas nuire aux dossiers, en particulier le M4.

Mais je vous dirai que, d'entrée de jeu, je considère qu'il est normal qu'Hydro-Québec investisse dans la recherche. Il est normal également, je crois, qu'on y consacre beaucoup d'énergie. J'ai des craintes, cependant, que je veux manifester candidement. C'est que, avec l'expérience passée, je me demande toujours si les Québécois héritent des retombées positives de la recherche ou de l'argent investi dans la recherche par Hydro-Québec. Je ferai allusion à quelques filiales qui ont vendu des actifs, qui ont privatisé certains pourcentages des actifs de certains projets. Les Québécois, en tout cas les plus avisés, nous disent: Bien, pourquoi on ne fait pas en sorte que le résultat de ces recherches-là soit d'abord et avant tout consacré, en termes de retombées économiques, à l'ensemble des actionnaires que sont les Québécois et les Québécoises?

• (20 h 40) •

Je sais que, il y a quelques années, Hydro-Québec gardait un pied dans la porte, si vous me permettez, après avoir fait des découvertes assez extraordinaires, se gardait un pourcentage de 25 % ou 30 % des actifs puis commercialisait, via Nouveler, certaines découvertes. Quelle est véritablement votre optique? Comment vous voyez ça? Vous injectez des millions et des millions dans la recherche. Selon vous, après qu'on a procédé à des découvertes intéressantes, quelle est votre philosophie vis-à-vis de la mise en marché de ces découvertes-là, si vous me permettez l'expression, vis-à-vis des actionnaires que sont les citoyens québécois? Ce serait une première question avant d'entrer de façon plus pointue dans le détail.

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le ministre, M. le Président, l'optique, la perspective, c'est que je pense que les Québécois devraient en profiter, tous les Québécois devraient en profiter. En aucun temps la perspective de la direction n'est de brader ce que les Québécois auront dépensé et investi dans la recherche et le développement. Il est certain que nous demandons aux entreprises qui s'associent à Hydro-Québec dans des projets particuliers comme partenaires d'investir autant que nous, mais il n'est pas question que cette technologie et cette recherche soient pour l'étranger, elle est pour les Québécois. Je demanderais au président-directeur général et à M. Painchaud de vous expliquer en détail, je dirais, les actions de cette perspective. M. Masson.

M. Masson (Louis): Louis Masson. D'abord, il faut comprendre que l'axe principal de la recherche et développement à Hydro-Québec, c'est de satisfaire les besoins de l'entreprise, c'est-à-dire de régler les problèmes des quatre grandes fonctions de base: production, transport, distribution et utilisation. Il arrive que la

réponse à certaines des questions qui sont posées à la recherche se traduise par une solution technologique qui a une valeur commerciale, qui peut être commercialisée. Alors, dès que c'est identifié, il y a une protection qui est prise par brevet ou droits d'auteur, selon le genre de propriété qu'on a, et il y a une étude de marché qui est faite de façon préliminaire pour établir la valeur. La première chose à faire, c'est de mettre une valeur sur cette propriété intellectuelle et, après, on recherche des partenaires qui seraient prêts à prendre la licence moyennant royalties. Les royalties varient selon le type de licence. Les licences en logiciels sont d'un certain niveau de pourcentage, en équipements, d'un certain autre pourcentage. On recherche d'abord des partenaires à l'intérieur des filiales d'Hydro-Québec, Nouveler. Sinon, s'il n'y a pas déjà de filiale créée et qu'il n'y a pas d'intérêt à en créer dans le domaine, là on va avec une espèce de forme d'appel d'offres, si vous voulez, on soumet la propriété intellectuelle à d'autres entreprises à qui on cède une licence. Sauf très rares exceptions, on ne vend jamais la propriété; c'est un droit d'utilisation.

Il arrive, dans certains cas de développement majeur, que l'on s'associe très tôt avec des partenaires majeurs pour des développements qui impliquent beaucoup d'investissements, du long terme et une expertise à haut niveau. C'est le cas de la batterie ACEP, par exemple, où, depuis cinq ans, on est associés avec les majeurs dans le monde, manufacturiers japonais qui dominent le marché de la batterie, de la petite pile sèche, qu'on appelle, et, aux États-Unis, avec les fabricants de polymère et des experts en assemblage de polymère. Donc, on est avec des entreprises qui sont des leaders et avec qui on partage les risques et, donc, avec qui on partage la propriété intellectuelle. Donc, la propriété intellectuelle s'enrichit au fur et à mesure à partir d'un noyau initial qui a été partagé. Donc, bien qu'il n'y ait pas de modèle unique, dans les grandes lignes, c'est la démarche qui est suivie: d'abord, on protège à l'interne et, après ça, on entreprend une démarche de commercialisation qui peut varier selon le type de produits.

M. Chevette: Vous avez une démarche surtout axée sur les fournisseurs, une relation fournisseur-actionnaire. Vous ne craignez pas que ce soit, comment dirais-je, surtout axé sur l'utilitaire?

M. Masson (Louis): Je crains de ne pas avoir compris la question.

M. Chevette: Ce que je veux dire, c'est qu'en vous basant sur une programmation technologique, principalement sur une approche client-fournisseur...

M. Masson (Louis): Ah! Vous parlez de la relation client-fournisseur à l'intérieur...

M. Chevette: ...est-ce que vous ne craignez pas que ce soit exclusivement utilitaire?

M. Masson (Louis): Alors, si on réussit à être utilitaire, bravo, on a atteint les objectifs. Ce qu'il faudrait éviter, c'est, enfin, de vous référer à une relation client-fournisseur à l'intérieur de l'entreprise qui... Peut-être qu'il faut expliquer pour les autres membres, c'est... 60 %, si vous voulez, des budgets de recherche et développement sont détenus par des unités de l'entreprise, des unités qui sont dans les opérations de base, d'exploitation et de construction. Le danger que les budgets de technologie soient gérés par ces unités-là serait qu'on fasse une recherche trop à court terme. C'est un danger, mais le danger de ne pas avoir nos clients très impliqués, ce serait de faire une recherche, disons, ésotérique ou une recherche qui serait trop éloignée ou trop déconnectée. Donc, il y a des compromis à faire et je pense que nous devons faire diligence. D'ailleurs, dans notre planification opérationnelle, il y a des actions qui sont proposées pour l'année 1996 pour essayer d'établir une vision, de concert avec nos clients internes, si vous voulez, pour que la recherche soit, disons, plus moyen terme que seulement des mandats court terme.

M. Chevrete: Comment se fait le passage ou le transfert des technologies, par exemple, que vous avez développées, par des spécialistes d'Hydro-Québec vers une entreprise capable de les exploiter commercialement? Comment ça se fait, ça? Pourriez-vous nous décrire ça?

M. Masson (Louis): Oui. C'est un peu le mécanisme des licences que j'ai décrit tout à l'heure. En fait, une fois que la propriété est établie, on essaie d'intéresser un partenaire et de proposer une licence dont la valeur est établie, ou dont les royautés sont établies, selon la valeur qu'on a mise sur la propriété développée. Encore une fois, c'est soit une filiale de Nouveler, ou une filiale existante, ou une filiale qu'on va créer. Sinon, si c'est un produit complémentaire à d'autres produits qui existent déjà dans le marché, bien, on va proposer à des entreprises existantes de prendre la suite.

M. Chevrete: Je suppose que deux de vos chercheurs, ou trois, ou quatre, peu importe, là, ont fait une découverte. On va essayer de suivre un cheminement pour comprendre.

M. Masson (Louis): O.K.

M. Chevrete: Vous faites une bonne découverte puis, là, vous allez voir Nouveler: qui, elle, a comme... elle se crée une filiale, je suppose...

M. Masson (Louis): Dépendamment où...

M. Chevrete: ...avec un conseil d'administration, je suppose, avec un consultant externe, je suppose, et puis elle décide de commercialiser, je suppose. Elle

va se chercher des partenaires qui peuvent être des Ontariens, des Américains, des compagnies vraiment établies, capables de commercialiser. Moi, ce que je voudrais savoir de façon très claire, est-ce qu'il y a un patron — pas «patron» dans le sens de «boss» — est-ce qu'il y a un patron de répartition des actifs qui est conçu, que c'est à peu près le même qu'on suit? Exemple: je donne des actions aux membres du conseil d'administration, je donne des actions aux découvreurs, si vous me permettez l'expression, et je donne des actions aux partenaires que je suis allé chercher. Est-ce qu'il y a un patron d'établissement ou si c'est différent d'une filiale à l'autre ou d'un projet à l'autre?

M. Martineau (Yvon): M. Painchaud.

• (20 h 50) •

M. Painchaud (François): Ce processus-là se fait dans le cadre de l'organisation de Nouveler, M. le ministre; c'est un processus qui est assez récent, qui a démarré à la fin des années quatre-vingt, et c'est un processus où Hydro-Québec a dû expérimenter et améliorer sa façon de procéder au fil des expériences. À l'heure actuelle, nous avons une politique relativement bien arrêtée pour décrire tout le processus, à partir de l'émergence des entrepreneurs internes jusqu'au lancement commercial d'une entreprise, en passant à travers une phase d'incubation où l'entreprise en devenir est conservée à 100 % par Hydro-Québec et doit démontrer qu'elle est capable d'opérer dans un mode commercial, que ses dirigeants sont capables de la gérer correctement. À la fin de ce processus d'incubation là, on a un lancement en phase commerciale et c'est à ce moment-là que les dirigeants peuvent avoir accès à une fraction du capital-actions et que nous sollicitons des partenaires externes comme investisseurs.

M. Chevrete: Est-ce que vous changez de consultants pour vous conseiller, d'un projet à l'autre, ou si vous prenez toujours les mêmes consultants?

M. Painchaud (François): Il n'y a pas systématiquement de consultants qui sont utilisés dans les projets en incubation. Dans certains cas, il peut y avoir des consultants qui sont utilisés pour développer les plans d'affaires, mais ça varie d'un projet à l'autre. Il n'y a pas d'encadrement systématique, non.

M. Chevrete: Je vais reprendre ma question sous une autre forme. D'après ce que j'ai pu en lire et en comprendre, que ce soit M3i, que ce soit M4, c'était tout parti avec le même alignement. On donnait des actions privilégiées à des gens membres du conseil d'administration, on vendait un certain nombre d'actions à des partenaires et on vendait un certain nombre d'actions aux chercheurs qui ont fait la découverte. Vous me dites que c'est différent.

M. Painchaud (François): Je pense que...

M. Chevette: Est-ce que vous pourriez nous déposer ici, en cette chambre, devant cette commission, à partir des projets qui ont été conçus suite à des découvertes, quels sont les patrons différents? Moi, j'aimerais ça voir ça.

M. Painchaud (François): Les principales...

M. Chevette: C'est parce que j'ai pu constater... Je m'excuse. C'est parce que j'ai pu constater que, dans des procès-verbaux sur lesquels j'ai mis la main, il y a des noms qui reviennent souvent.

M. Painchaud (François): Dans le processus qui est actuellement en force, d'abord, les membres des conseils d'administration n'ont pas accès au capital-actions. Ça s'est fait dans le passé, mais ce n'est plus le cas. C'est un des exemples de données avec lesquelles Hydro-Québec a expérimenté dans le passé, et puis on a appris, je pense, de nos erreurs, il faut l'avouer.

M. Chevette: Comme quoi une question, des fois, à l'Assemblée nationale change les mœurs.

M. Painchaud (François): Ça peut arriver, M. le ministre.

M. Chevette: Pardon?

M. Painchaud (François): Ça peut sûrement arriver, M. le ministre.

M. Chevette: Excusez.

M. Painchaud (François): Et le niveau d'actionnariat auquel les ex-employés devenus entrepreneurs ont accès est également limité à un certain niveau, qui est de l'ordre de 20 % à 25 % pour l'ensemble des cadres dirigeants, là, qui peuvent être issus d'Hydro-Québec ou, dans certains cas, ne sont pas tous issus d'Hydro-Québec. Donc, il y a à la fois une limite sur la part de l'actionnariat qui va aux dirigeants et une élimination de l'accès à l'actionnariat des membres des conseils d'administration.

M. Chevette: Mais, à date, les chercheurs qui ont fait les découvertes sont limités, vous dites, à combien, eux?

M. Painchaud (François): Bien, je ne peux pas dire que c'est une limite qui s'applique seulement aux chercheurs devenus entrepreneurs, mais à l'ensemble de l'équipe de direction de l'entreprise qui est lancée en mode commercial. Alors, si l'équipe de direction est formée seulement d'ex-chercheurs, la réponse à votre question, ça va être 20 %, 25 %.

M. Chevette: Si je vous pose la question, c'est parce que j'ai pu observer que certains projets de recher-

che, par exemple — et mon collègue de Laurier-Dorion s'en rappellera — souvent, Hydro-Québec injecte de gros sous, les Innovatech injectent de gros sous, le Fonds de développement technologique du Québec injecte de gros sous puis, quand on fait tout le bilan, ce sont les deniers des Québécois. Que ce soit une Innovatech, que ce soit le Fonds de développement technologique ou que ce soit Hydro-Québec, ce sont les actionnaires qui sont l'ensemble des Québécois et des Québécoises qui ont injecté de gros sous. Et, tout d'un coup, tu t'en rends compte, parce qu'on a permis à des chercheurs de faire des découvertes, parce qu'on les a payés, à un moment donné, tu te ramasses avec à peu près 30 %, ou 21 % ou 25 % de retombées économiques pour les actionnaires qui ont subventionné, à toutes fins pratiques, 100 % de la recherche. Est-ce qu'on se comprend bien?

M. Painchaud (François): Oui.

M. Chevette: Moi, ça m'apparaît, personnellement, inacceptable. On n'est pas dans des sociétés privées, là, quand c'est l'ensemble des actionnaires québécois qui paie. Pourquoi il n'y a pas une majorité, c'est-à-dire un pourcentage majoritaire qui revient au moins aux actionnaires? Ça m'apparaît être une aberration, dans les circonstances.

M. Painchaud (François): Il y a quand même 75 %, même si le groupe de direction peut avoir 20 % à 25 % du capital-actions. En général, il le paie, ce capital-actions là. Ce n'est pas des actions gratuites, d'abord.

M. Chevette: Oui, je comprends. Mais vous vendez un capital-actions, au départ, d'une entreprise qui peut être florissante à mort, qui pourrait rapporter des millions et des millions de dollars aux actionnaires. Et, dès le départ, on voit la subdivision des actions. Même si on n'est pas des comptables ou bien des actuaire ou encore des économistes, on sait très bien, quand il se fait une découverte d'envergure, qu'elle perçe immédiatement ou à très court terme les marchés étrangers potentiels. Tout d'un coup, tu t'aperçois que, là, il y a une subdivision des actions ou il y a une vente d'actions sous prétexte qu'on veut commercialiser. Mais pourquoi ce n'est jamais majoritaire au profit de ceux qui ont permis cette découverte? C'est ça, la question fondamentale que je vous pose.

M. Painchaud (François): Ça, c'est une question stratégique qui est d'ailleurs en réflexion à l'heure actuelle dans l'entreprise. M. Michel a mentionné dans son discours d'ouverture qu'au cours de 1996 nous allons raffiner notre plan stratégique en diversification. C'est une des questions auxquelles il faut répondre. La stratégie poursuivie jusqu'ici, M. le ministre, a été d'être minoritaires dans nos entreprises commerciales et technologiques et de nous associer avec des partenaires et de garder...

M. Chevette: Mais, moi, je n'appelle pas ça du raffinement, M. — votre nom? — ...

M. Painchaud (François): Painchaud.

M. Chevette: ...Painchaud. Je n'appelle pas ça du raffinement, moi. J'appelle ça du GBS, du gros bon sens. Si les Québécois ont investi dans la recherche, pourquoi, par exemple, on voit 30 % ou 40 % des actions vendues... Je n'ai rien contre les Américains ni contre les Ontariens. Mais pourquoi les retombées... on n'inviterait pas d'abord le capital québécois, qui ont payé pour la recherche, à pouvoir bénéficier? Moi, je me rends compte, dans des cas précis... Je ne veux pas entrer dans des cas pointus, mais ça m'a toujours agacé de voir qu'on peut... Par exemple, dans un projet x, on peut avoir contribué pour 20 000 000 \$ ou 15 000 000 \$ ou 10 000 000 \$ de recherche puis, là où ça commence à «s'effervescer», oups! il te revient 20 % de la recette potentielle ou 25 % maximum. Vous ne trouvez pas, vis-à-vis de ceux et celles qui ont contribué à faire la recherche, que c'est une injure à l'insulte?

M. Painchaud (François): Dans nos compagnies opérant en mode commercial, à l'heure actuelle, la très grande majorité ont des partenaires qui sont presque exclusivement, dans la plupart des cas, exclusivement québécois. En fait, il n'y a qu'une de nos compagnies affiliées qui a un partenaire étranger qui a une taille significative, et il s'agit de la compagnie M3i. Dans les autres entreprises, ce ne sont, à toutes fins pratiques, que des partenaires québécois.

M. Chevette: Je tombe toujours sur la mauvaise dans mes exemples, d'après ce que je peux voir.

M. Painchaud (François): Et, dans ce cas-là, les partenaires étrangers ont mis beaucoup de capital et apporté un grand chiffre d'affaires à la compagnie, si on parle du cas de M3i. Notre partenaire anglais a donné des gros contrats à la compagnie qui sont exécutés dans la région de Montréal et qui créent beaucoup d'emplois technologiques dans la région de Montréal, utilisant des argents provenant de l'étranger. Donc, ça a un impact très positif sur notre économie.

● (21 heures) ●

M. Chevette: Quand vous parlez, par exemple, de M4 — avec toute la prudence que je vais y mettre, je devrais m'en sortir — il y a eu de la recherche avec des compagnies traditionnelles dans le domaine de la fabrication de l'automobile. Quand je dis «traditionnelles», il faut s'entendre. C'est des compagnies qui n'avaient aucun accès au moteur électrique, par exemple. Est-ce que les contrats qui sont signés, des contrats de collaboration en recherche — parce qu'il y a une collaboration dans la recherche, d'après ce que j'ai su — est-ce que tout ça est à l'épreuve de toute tentative d'étouffer une recherche qui pourrait être positive pour le Québec? Si vous ne comprenez pas, je vais me réexpliquer. Une

compagnie... je ne le sais pas, je ne veux pas en nommer une parce que je risque de m'embarquer, mais une compagnie qui vend de l'automobile traditionnelle qui embarque dans la recherche en fonction d'une automobile électrique avec une pile électrique, qui participe à la recherche pour le moteur électrique ou la pile électrique, est-ce qu'elle est assujettie à un contrat de confidentialité totale pour éviter, par exemple, que le lobby du pétrole ou que le lobby de n'importe quelle nature puisse influencer sur le fait que cette recherche, qui pourrait être positive à mort pour le Québec, puisse être étouffée par le fait que certaines compagnies ont accès à des données tout à fait particulières et confidentielles?

M. Painchaud (François): Dans le cas du projet M4, il n'y a aucune recherche qui est sous-traitée à des entreprises qui sont liées au secteur automobile. Il y a de la recherche qui est sous-traitée à des entreprises spécialisées du Québec ou à des universités québécoises, dans des créneaux bien définis, mais il n'y a absolument aucun partenaire du secteur automobile qui a été mis à contribution.

M. Chevette: Même pas pour la pile?

M. Painchaud (François): Pour la pile, c'est autre chose. Dans le cas de la pile, il y en a. Je pense que M. Masson serait plus à même que moi de répondre pour le cas de la pile ACEP.

M. Masson (Louis): Oui. Certainement. Dans le cas de la pile, on est associé avec... En fait, le développement majeur de la pile pour la traction du véhicule automobile est financé par le ministère de l'Énergie, Department of Energy, des États-Unis via un consortium des grands de l'automobile. Donc, il y a un investissement, on vient d'ailleurs d'avoir l'accord pour la deuxième phase de ce développement-là. Globalement, toute l'activité ACEP, c'est une activité de l'ordre de 100 000 000 \$, si vous voulez, dans laquelle nous avons à peu près la moitié de la propriété, mais avec une mise de fonds d'à peu près 25 000 000 \$. Et, par ailleurs, ça donne de l'ouvrage au Québec pour à peu près 35 000 000 \$. Je pense que, en termes d'affaires, c'est assez acceptable.

Enfin, je voudrais, à partir de ce cas-là, peut-être revenir sur une question qui était débattue plus tôt. C'est-à-dire que, à partir du moment où il y a une innovation technologique, je dirais que c'est 5 % d'inspiration qui est nécessaire, mais, après ça, il y a un 95 % de transpiration, si vous voulez, pour amener le produit sur le marché. Alors, il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, d'avoir quelque chose qui a un grand potentiel, l'effort à faire, il est à venir. Donc, il y a plusieurs entreprises qui partent avec des produits technologiques qui ont une valeur, qui ont un potentiel, mais la valeur, s'il fallait la liquider le lendemain matin, ce serait zéro. On a parlé de M3i. Bien, M3i, quand ça a démarré, ce n'était pas énorme comme

valeur. C'est le développement qui est venu après, c'est la valeur ajoutée, c'est l'investissement des autres partenaires, mais c'est surtout l'acharnement des promoteurs. Donc, je pense que le fait d'intéresser, je dirais, les champions de la technologie — ça peut être un ancien chercheur, mais ça peut être un promoteur, tout simplement, qui achète l'idée — par une participation, c'est une condition essentielle pour maintenir le cap, pour maintenir l'effort, pour que le produit passe toutes les étapes du développement.

La batterie ACEP, enfin, c'est une batterie dont les premiers développements datent, je dirais, du début des années quatre-vingt. L'effort majeur a été consenti à compter de 1990. On est rendu en 1996 et on n'a pas encore une batterie qui a une valeur commerciale. On a passé les essais, on sait qu'on a un produit très viable, mais, avant que ce produit-là soit sur un marché, il faut compter encore un bon trois ans. Donc, il y a énormément d'argent d'investi, d'efforts entre l'innovation et le produit commercial, et c'est l'idée d'intéresser des champions. Et la valeur qu'ils ont dans la compagnie, c'est une valeur sur papier, c'est tout virtuel, c'est à venir.

M. Chevette: Non, mais il y a un paquet d'idées qui sont issues de cerveaux québécois et qui ont contribué à en enrichir d'autres. Ce que je veux dire tout simplement: On «peut-u» soutirer le maximum du génie québécois? C'est tout simplement ça que je veux dire. Une idée, ça ne vaut pas grand-chose si tu n'intéresses pas les champions extérieurs, en particulier les grands espaces de consommateurs. Je comprends tout ça. Mais, quand on demande des efforts à des Québécois, d'injecter des sommes assez faramineuses dans la recherche, ce que je veux dire, c'est de porter une attention extraordinaire dans les négociations qui doivent rapporter le maximum à ceux qui ont injecté dans la recherche. C'est ça que je veux dire. On a déjà donné notre fer à 0,01 \$ la tonne. Si vous voulez que je vous fasse un historique, je vais vous en faire un, moi. On n'est pas obligé, je pense, de vendre le génie québécois, ou de le donner, plutôt. On «peut-u» s'organiser, quand on demande à des Québécois de se serrer la ceinture, d'injecter dans la recherche, pour en connaître les plus grandes retombées possible? C'est ça que je veux dire.

Il n'est pas nécessaire, ce n'est pas une religion, ça, d'être minoritaire dans une compagnie, M. Masson. Je ne crois pas que ce soit une religion, comme ce n'est pas plus une religion d'être majoritaire, je n'en disconviens pas. Ce n'est pas une religion de prendre une philosophie ou une politique, de dire: On va être minoritaire dans le résultat ou le fruit de la recherche. Moi, je n'ai pas plus de respect pour celui qui me dit qu'il faut être minoritaire que pour celui qui me dit qu'il faut être majoritaire à tout prix. Mais on «peut-u» être intelligent et ne pas faire en sorte que le fruit de la recherche profite, en particulier sur la mise en marché, après? Moi, je nous regarde produire de l'aluminium, des lingots, et racheter à peu près toutes les marmites qui

sortent d'ailleurs. On ne produit rien, on ne transforme rien. Quand on fait une recherche à Hydro-Québec qui a été payée par les Québécois en grande partie, que ce soit Innovatech, que ce soit le Fonds de développement technologique, que ce soit l'argent des actionnaires que sont les Québécois, y «a-tu» moyen qu'on pense continuellement à garder le maximum au niveau de la transformation, de la mise en marché ici puis de créer des emplois chez nous? C'est ça que je dis. Est-ce que c'est votre souci ou si votre souci, c'est d'être minoritaire?

M. Martineau (Yvon): M. le ministre, je voudrais répondre à cette question. Je souscris entièrement à votre propos. D'abord, je voudrais vous souligner que, depuis mon entrée en fonction, j'ai exigé que tous les cadres contractuels et tous les employés d'Hydro-Québec souscrivent à un contrat de confidentialité, de loyauté et de non-concurrence — ce qui n'existait pas auparavant — de façon à s'assurer que ce qui reste au sein de l'entreprise et ce qui est gagné par le génie québécois reste au sein de l'entreprise d'abord.

L'autre point, lorsque vous parlez de la diversification. M. Painchaud soulignait qu'effectivement, cette année, la diversification fera l'objet d'une réflexion, et une réflexion qui va dans le sens que vous venez de mentionner. C'est-à-dire que je pense qu'à Hydro-Québec, quand vous avez une création qui est faite, le problème, comme l'a soulevé M. Masson, c'est sa commercialisation. Le problème se soulève au niveau de l'évaluation de l'invention. Si vous entrez des partenaires avec vous, des gens qui sont au sein de votre entreprise, il faut être sûr que l'évaluation qui est attachée à cette création soit correcte. D'ailleurs, le comité d'éthique du conseil d'administration d'Hydro-Québec se penchera sur cette question cette année.

• (21 h 10) •

L'autre point, c'est quand on parle de commercialisation. La commercialisation d'un produit suite à une invention s'inscrit dans un horizon dans le temps et, comme vous le savez fort bien, le rendement est fonction du temps et du risque assumé. Si Hydro-Québec prend un plus grand risque, elle sera majoritaire, elle sera un plus grand participant à cette entreprise, donc le rendement qu'elle aura sera plus important. Si plusieurs participent dans le partage du risque, Hydro-Québec, assumant un risque plus petit, aura un rendement moins important. Mais je pense que la chose la plus importante, c'est que l'évaluation de l'invention du produit du génie québécois soit faite en temps utile pour un véritable prix et, surtout, à un temps optimal, où la valeur de l'invention prend toute sa dimension pour sa commercialisation. Et ça, ça répond à une préoccupation que j'ai personnellement, et, au niveau du conseil d'administration de M4, où je siège avec M. Painchaud, M. Biron, M. Blais et M. Allard, cette préoccupation a été soulevée de façon à s'assurer que la commercialisation se fasse en temps utile, mais, avant tout, trouver l'invention et la peaufiner avant de la rendre d'une valeur donnée.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Saint-Laurent.

M. Cherry: Merci, M. le Président. C'est intéressant de pouvoir discuter avec des dirigeants d'Hydro-Québec sur un aspect de votre activité qui est peut-être moins connu, qui est la recherche et le développement et son importance. Pour m'aider à me familiariser davantage avec cet aspect-là, je vous demanderais d'abord comment s'identifient les projets? Est-ce que l'origine, en partie, vient de l'intérieur, basée sur les besoins futurs? Est-ce que c'est des gens avec lesquels vous êtes habitués à faire affaire qui sentent que vous pourriez contribuer? D'abord, comment ça se fait, la sélection d'un projet?

M. Martineau (Yvon): Alors, je vais demander à M. Masson, qui travaille quotidiennement dans ce domaine-là.

M. Masson (Louis): C'est tout le problème de la planification des activités de recherche et développement, et c'est un problème que toutes les entreprises dans la recherche ont à vivre. En fait, il s'agit d'arrimer, si vous voulez, le «technology push», c'est-à-dire la proposition d'idée, la proposition d'innovation, avec les besoins d'un certain marché. À Hydro, c'est le besoin de nos clients internes, les exploitants du réseau. Alors, il faut trouver un moyen de marier les besoins avec les idées qui peuvent être proposées.

Le processus. Il y a un processus de planification à l'intérieur de l'entreprise, un forum, qu'on appelle, avec des intervenants de la part de nos clients internes, toujours, et des proposeurs. Sans rentrer dans le détail, en gros, on part avec les grands enjeux de l'entreprise, qui sont la qualité, le coût, le maintien de nos marchés, la protection de l'environnement. Bon, les enjeux de l'entreprise, ça tient à quatre, cinq. À ça, il y a, si vous voulez, des solutions technologiques ou il y a des aspects technologiques et il y a des propositions technologiques qui peuvent être faites pour régler ou répondre à ces besoins-là. Alors, c'est là où, par nos mécanismes de concertation, essentiellement des mécanismes de concertation interne, on essaie de faire le match ou l'arrimage entre la proposition d'idée et ces besoins-là. Et c'est comme ça qu'à peu près, je dirais, 70 %, 65 % des budgets de technologie sont décidés: en fonction des besoins, mais en tenant compte des propositions d'idées.

M. Cherry: O.K. Est-ce qu'il est arrivé, une fois que la décision a été prise, qu'on a commencé, qu'on a investi de la matière grise puis de l'argent, qu'on découvre qu'il existait un produit pour lequel, nous, on ne voyait pas qu'il existait ou que, finalement, le type de recherche vers lequel on se dirige, il existe déjà quelque chose de meilleur sur le marché qui fait qu'on abandonne? Est-ce que, ça, c'est arrivé à date?

M. Masson (Louis): C'est arrivé dans le passé. D'ailleurs, dans la démarche qualité qu'on a eu l'occa-

sion de regarder plus tôt dans cette commission-ci, nous avons maintenant comme processus interne de recherche et développement, d'abord, d'établir clairement le mandat avec le requérant et, en deuxième étape, de faire un relevé de l'état de l'art dans le domaine, si vous voulez. Alors, ça se peut qu'on en échappe, mais, au moins, il y a un effort qui est fait, surtout avec l'accès qu'on a maintenant par les systèmes informatiques, de faire un relevé de ce qui se fait dans le domaine et de repérer les plus performants et, possiblement, identifier si ça a déjà été fait. Mais il arrive, effectivement, qu'on découvre qu'on a réinventé les boutons.

M. Cherry: O.K. Est-ce que vous avez eu connaissance de projets dont l'idée était bonne, mais, quand on... Parce que je pense que la difficulté, c'est d'en faire l'évaluation et la mise en marché. Tu sais, tu peux avoir une mosus de bonne idée, mais, à un moment donné, tu dis: Ça prend quoi pour la mettre en marché? C'est quoi le potentiel de ça? Qu'est-ce que ça va demander comme ressources financières et autrement? Puis, au bout, ça va déboucher à quoi? Est-ce que, à votre connaissance, c'est déjà arrivé qu'une idée rendue presque au stade de la commercialisation a été abandonnée parce qu'on n'y trouvait pas là... et que, par la suite, ça s'est avéré qu'on aurait dû poursuivre, que quelqu'un d'autre s'en est emparé et que, là, il a bénéficié?

Remarquez bien que le risque est toujours là, c'est une question de jugement, et, comme le disait le président, au moment optimal. Tu dis: Si on avait eu cette idée-là il y a trois ans, ou si on l'avait dans trois, ce serait le bonheur total. Mais, aujourd'hui, au moment où il faut décider de la phase suivante, est-ce que, à votre expérience, c'est déjà arrivé qu'on a abandonné une idée et que, par la suite, quelqu'un d'autre l'a récupérée et l'a commercialisée avec un succès?

M. Masson (Louis): À ma connaissance, je n'ai pas d'exemple comme ça. Il peut arriver, par contre... Si vous voulez, je peux prendre l'exemple de la technologie magnétoscope Beta, qui est une excellente technologie, plus performante que la technologie VHS, mais qui, pour des raisons tout autres que techniques, donc des raisons commerciales, des raisons de stratégie, a disparu. Donc, la technologie Beta a été supplantée par la technologie VHS. Donc, c'est un cas où on peut avoir un produit qui marche bien, qui rencontre toutes les attentes, mais, de là à passer à un produit commercial, il y a un tout autre monde et il y a toutes sortes d'obstacles: soit que le marché n'est pas là, soit que la stratégie n'est pas bonne, soit que l'investissement ne peut pas se faire ou quoi que ce soit. Donc, il peut y avoir ce genre — si vous voulez — de problème en cours de route. Avec les partenaires que nous avons à l'interne et avec l'externe, enfin, on essaie que ça ne se produise pas.

M. Cherry: O.K. Il me semble avoir lu un projet dans lequel vous seriez en train de, en tout cas,

travailler avec Vidéotron. Ça se «peut-u» que j'aie lu quelque chose comme ça sur l'autoroute de l'électronique? Ça se «peut-u» que... UBI? Oui? Est-ce que quel-qu'un pourrait nous entretenir de ça?

Peut-être que je devrais diriger la question à vous, M. le Président, ça fait partie de vos grappes.

Le Président (M. Tremblay): Il y a la Banque Nationale.

M. Proulx (Robert): Mon nom est Robert Proulx, vice-président des technologies de l'information. Donc, votre question relativement à des discussions que nous avons dans le domaine des télécommunications, je vous répondrai dans un premier temps que, oui, nous discutons avec des intervenants du marché des télécommunications, autant des câblodistributeurs, dont Vidéotron, des entreprises du domaine des télécommunications, qu'on appelle les telcos, les types Bell Canada. Nous le faisons aussi avec des entreprises américaines et des entreprises européennes.

Donc, oui, nous discutons avec plusieurs entreprises, actuellement, du domaine des télécommunications afin d'établir s'il y a effectivement des moyens d'établir des partenariats ensemble.

M. Sirros: Des partenariats qui viseraient quoi et qui impliqueraient combien d'investissement?

M. Proulx (Robert): Si vous me permettez, évidemment, sur la notion de Vidéotron spécifiquement, il y a déjà du travail qui se fait avec Vidéotron, qui est le dossier UBI, qui est bien connu depuis plusieurs années. Donc, Hydro-Québec, avec d'autres partenaires, a déjà des investissements consentis de l'ordre de 5 000 000 \$ actuellement dans le projet UBI. Donc, ça, c'est un projet très concret dans lequel nous sommes impliqués depuis maintenant deux ans et demi.

Maintenant, de façon plus générale, UBI, c'est une... Il faut bien comprendre, si vous me permettez, sans aller dans le détail de la technologie, UBI, c'est un aspect très spécifique du domaine des télécommunications, c'est la communication au foyer au moyen de la télévision. Il y a beaucoup d'autres moyens de communiquer dans un foyer. On peut penser, bien sûr, au téléphone, on peut penser à l'ordinateur et à la télévision. Donc, il y aura une panoplie de moyens pour communiquer dans le foyer. Donc, UBI vise un objectif très précis: la communication par télévision. Maintenant, si... Est-ce que ça répond à votre question?

M. Sirros: Oui, mais je me demande... Ce n'est pas exactement ce à quoi faisait référence mon collègue, c'était peut-être plus au projet que le président d'Hydro caressait, à un moment donné, de se lancer dans les communications, en quelque sorte. Mais c'est peut-être à un autre moment qu'on pourrait en parler. Je ne sais pas si c'est l'endroit approprié, mais peut-être un commentaire.

M. Martineau (Yvon): Alors, voici, M. le député, c'est que, effectivement, j'ai soulevé la question de l'électronification du Québec et, en même temps, j'ai parlé du fait que, si on regardait Hydro à travers un nouveau prisme... On voyait Hydro comme une entreprise qui avait un réseau de transmission, un réseau de transport, un réseau de commercialisation, un réseau de télécommunications et un réseau informatique. Et j'ai expliqué qu'il serait dans l'intérêt d'Hydro-Québec d'optimiser le plus possible les ressources qu'elle avait et les éléments d'actifs que cette entreprise avait. J'ai parlé des télécommunications, où, effectivement, j'ai été appelé à voir l'importance du réseau de télécommunications qu'il y avait à Hydro-Québec, qui totalise des actifs de plus de 2 000 000 000 \$, réseau qui appuyait l'exploitation et la sécurité du réseau.

• (21 h 20) •

Dans cette perspective, nous sommes aussi appelés, à Hydro-Québec, à considérer des investissements d'importance dans les télécommunications. Hydro-Québec — M. Proulx pourra vous en parler — a un réseau de télécommunications qui est fondé beaucoup sur l'analogique, et il faudrait éventuellement aller au numérique. D'autre part, une entreprise, comme vous le savez, doit toujours servir ses clients avec les techniques qui lui permettent de mieux servir ses clients. Or, on s'aperçoit que, dans l'avenir, la relation d'une entreprise avec son client, qui est essentielle pour une entreprise, cette relation doit exister avec des technologies de demain. On s'aperçoit que, demain, les clients traiteront par les télécommunications avec toutes les entreprises. Vous savez fort bien qu'il y a une convergence de la télévision, de la câblodistribution et de la téléphonie. Et il est facile d'imaginer, dans cinq ou 10 ans, qu'une entreprise servira ses clients par le biais des télécommunications.

Hydro-Québec, si elle veut être cette entreprise d'avenir, comme on soulevait ce matin, doit répondre à des besoins d'une clientèle qui va devenir de plus en plus sophistiquée. Il faut donc penser à mettre le réseau de télécommunications au service de notre clientèle et voir comment nous pourrions servir cette clientèle avec la technologie de demain. Dans les circonstances, les programmes d'investissement d'Hydro-Québec en télécommunications, si on pouvait les minimiser, ça coûterait beaucoup moins cher pour les Québécois. Et, si d'autres entreprises avaient aussi des investissements à faire, comme les entreprises de câblodistribution et de téléphonie, dans des domaines semblables, j'avais soulevé qu'il serait peut-être opportun que tout le monde s'y mette de façon à créer une économie d'échelle pour des investissements dans le domaine des télécommunications de demain.

Dans cette même optique, le gouvernement du Québec avait souligné l'importance de l'infrastructure québécoise. Et, dans cette même optique... Comme vous le savez, Hydro-Québec dessert des clients dans toutes les régions du Québec, a accès à 3 300 000 clients et a le plus vaste réseau de télécommunications. Dans un

contexte semblable, il y avait lieu de se poser la question et de réfléchir sur l'avenir et la teneur des investissements que pourrait faire Hydro-Québec et de minimiser et d'optimiser ces investissements avec l'apport d'autres personnes, s'il y a lieu. Dans cette perspective, Hydro-Québec s'est penchée et a fait une réflexion sur des scénarios possibles. Et, actuellement, le conseil d'administration et certaines unités administratives — M. Proulx pourra vous en témoigner — se penchent sur les différents scénarios de façon à minimiser les dépenses, à optimiser nos investissements et à mieux servir notre clientèle demain, avec des technologies de demain.

M. Chevette: Si vous permettez, là-dessus, j'aurais le goût de faire un petit bout.

M. Cherry: Oui, mais j'en ai une avant, parce qu'il m'a allumé sur quelque chose puis je voudrais être capable de poursuivre ma réflexion. Évidemment, quand on explore les possibilités d'avenir là-dedans, il faut faire affaire avec tous les partenaires, que ce soient les gens de câble, que ça soit le Bell, que ce soient d'autres. Est-ce qu'il peut arriver qu'Hydro-Québec, travaillant avec tous ces groupes-là qui sont intéressés... que, finalement, on se ramasse avec... lorsque la décision de la mise en marché sera prise, qu'on favorise un groupe par rapport à un autre, que, finalement, les technologies qu'ils tenteraient de développer les placeraient en compétition? Et, là, à ce moment-là, ça serait quoi, le critère? Ça se fait comment, le choix? On va décider qu'on va avec... Je donne ça comme exemple: Pourquoi on va avec Vidéotron plutôt qu'avec Bell ou autre chose? À ce moment-là, ça sera quoi, le critère? Parce que je rejoins la préoccupation du ministre, au début. Là, on diversifie nos oeufs, on sait qu'il y a un crêneau là-dedans, et puis là on essaie de mesurer, puis on ne veut pas en échapper un, donc on investit dans tout. Mais, à un moment donné, il va falloir prendre une décision. Ça va se faire comment, la finalisation, l'identification du partenaire puis les avantages et les retombées au Québec?

M. Proulx (Robert): Bien, on suit le même processus qui a été expliqué jusqu'ici par M. Masson et M. Painchaud. On est à l'étape très préliminaire d'identification des possibilités du marché, on regarde ce qui se passe à l'échelle mondiale, donc on voit les tendances. Il y a des aspects technologiques là-dedans. Quelles sont les technologies qui seront gagnantes? On vient de parler brièvement de la technologie du câble, le coaxial, les câblodistributeurs, on vient de parler du fil de cuivre des compagnies de téléphone, il faut aussi parler du sans-fil, il faut aussi parler du satellite. Donc, en fait, on voit... Et on peut continuer. Donc, il y a plusieurs technologies en cause. Donc, certains critères sont des critères d'ordre technologique, d'autres critères sont des critères effectivement financiers, à savoir quelles sont les quotes-parts de chacun des principaux partenaires, quelles sont les retombées pour les entreprises concernées, donc Hydro-Québec et pour le Québec, effectivement.

Alors, ce sont quelques-uns des critères qui guident nos discussions actuellement.

Une voix: M. Michel pourrait compléter.

M. Michel (Benoit): Je vais tenter de faire une très brève synthèse de ce dossier-là. Un, l'entreprise est à définir sa vision, ce qu'elle entend que le client de demain va demander comme services à la clientèle. On est en train de définir nos besoins à court, moyen et long terme. Deuxième chose qui est en cours, on est en train de voir par quels moyens on pourrait satisfaire ces besoins. Il y a des moyens d'un type, il y a d'autres moyens d'autres types. Troisièmement, à partir de l'évaluation de ces moyens-là... Parmi ces moyens-là, il y a le câble, il y a la fibre optique, il y a les télécommunications, il y a tous ces scénarios-là. On regarde le besoin, l'opinion qu'on se fait sur l'évolution du besoin — parce que, même là, le futur est assez difficile à déterminer, à préciser — combien ça coûte, satisfaire le besoin, combien ça peut rapporter, puis c'est une décision sur une base d'affaires qui va se prendre là-dedans. Puis, au moment où on se parle, on est à évaluer ces divers scénarios là, mais tout va dépendre de la vision qu'on se fait du futur, aussi.

M. Sirros: Mais, alors, M. le Président, on parle des besoins de la clientèle en termes d'électricité ou en termes de produits de quelque chose?

M. Michel (Benoit): Les besoins de la clientèle en termes de système interactif entre le producteur d'électricité qu'est Hydro et la facturation, le paiement, etc., la lecture des compteurs, tout ce qui est relié de près et de loin. Cette inforoute-là pourrait servir, évidemment, à d'autres usages que les besoins de l'énergie: le contrôle d'énergie, la domotique.

M. Sirros: Combien croyez-vous, à ce moment-ci, que ça prendrait en termes d'investissement, de capitalisation, pour rejoindre tous les foyers québécois?

M. Michel (Benoit): On tente...

M. Sirros: Combien est-ce que... De quoi on parle, là? Parce que, à première vue, le lien n'est pas évident entre votre mandat de production et distribution d'électricité et de vous lancer, finalement, dans une autre entreprise d'affaires. Quant à ça, pourquoi ne pas se lancer dans les chaînes hôtelières ou autre chose?

Une voix: Parce que c'est payant.

M. Sirros: Il doit y avoir quelque lien quelque part. Vous en avez identifié un par rapport à la facturation, etc. Donc, vous pouvez peut-être utiliser une partie de ce produit-là, mais le lien n'est pas évident entre le produit comme tel. Ça va prendre des investissements majeurs, d'après ce qu'on peut imaginer. Ailleurs dans

le monde, d'après ce qu'on nous dit, c'est surtout des alliances entre des gens des télécommunications puis les câblodistributeurs qui sont en train de pénétrer les foyers, finalement. Là, on a une compagnie de distribution d'électricité qui pense à une alliance possible avec une compagnie de câblodistribution, ce qui va prendre nécessairement des investissements majeurs, avec les taxes, les impôts puis l'argent, finalement, des contribuables. De quoi on parle, de combien d'argent, c'est quoi l'envergure et comment est-ce que ça s'insère, cette recherche, dans une perspective de demande de hausse tarifaire, aussi?

M. Michel (Benoit): Tout ce que je vous dis, c'est qu'on est en train d'identifier les scénarios et de les quantifier. Donc, je ne peux absolument pas répondre à votre question.

M. Sirros: Non, mais identifiez pour moi un peu l'ordre de grandeur de ces scénarios-là?

M. Michel (Benoit): Ce serait prématuré.

M. Sirros: Combien, M. le ministre?

M. Chevette: J'ai entendu que c'est 2 000 000 000 \$.

M. Sirros: Deux milliards. Parce que j'ai cru vous entendre dire...

M. Chevette: Milliards.

M. Sirros: C'est ça.

M. Chevette: Mais je vais en parler après.

M. Sirros: C'est à vous.

M. Chevette: Vous me laissez?

M. Sirros: Oui, allez-y!

• (21 h 30) •

M. Proulx (Robert): Me permettez-vous un commentaire important, pour revenir à la démarche que l'on suit, pour bien situer? M. le député Sirros, vous soulevez le lien, là, et, évidemment, ce n'est pas facile de résumer en quelques minutes, mais je vous situe qu'à l'échelle mondiale, actuellement, à peu près toutes les grandes entreprises électriques sont dans la même démarche qu'Hydro-Québec. Donc, loin de moi la prétention de dire qu'il faut copier la recette des autres.

Je vous souligne qu'au Japon Kansai Electric Power a pris ce chemin-là. En Allemagne, RWE le fait avec AT&T. En Italie, ENEL, qui est une autre grande entreprise électrique, le fait aussi avec une grande entreprise de télécommunications américaine. Aux États-Unis, Pacific Gas & Electric, sur la Côte-Ouest, en Californie, le fait avec un câblodistributeur et Microsoft.

Hydro Ontario est en train de regarder. Ils nous ont approchés aussi pour voir ce qu'on pourrait faire dans le domaine des télécommunications.

Je fais juste vous situer, c'est un phénomène mondial actuellement. Maintenant, il faut trouver notre propre réponse. Mais il faut aussi vous souligner... Donc, effectivement, je vous donne un indicateur qu'il y a quelque chose là dans le marché comme tendance très lourde.

M. Sirros: Peut-être que ça situe un peu le background, mais au niveau, donc, des investissements possibles, vous semblez dire que vous n'êtes pas capables de nous dire... Le ministre semble dire qu'il s'agit peut-être de 2 000 000 000 \$. J'ai le goût de lui laisser la parole, ha, ha, ha!

M. Chevette: Non, moi, je l'ai appris d'Hydro.

M. Sirros: Ah bon!

M. Chevette: Je ne lance rien.

M. Sirros: Ils vous disent des choses à vous qu'ils ne disent pas en commission parlementaire?

M. Chevette: Je ne sais pas. Ce n'est pas à eux autres que je l'ai demandé.

M. Sirros: O.K.

M. Chevette: Non, mais c'est un débat extrêmement sérieux, effectivement, et je considère qu'Hydro doit s'y intéresser parce que ça répond à des besoins de clientèle. Et, pour ses propres paramètres financiers, éventuellement, il va falloir qu'elle soit à la page, effectivement, comme société d'État.

Mais il m'apparaît que ça dépasse largement la mission d'Hydro, que c'est une mission d'État et que c'est l'État qui doit être le grand leader dans l'inforoute électronique, à mon point de vue. C'est pour ça que M. Bouchard a confié à la ministre des Communications du Québec la responsabilité ultime, en demandant aux ministres de tutelle et en demandant aux ministres sectoriels impliqués d'y collaborer. Et ça, je pense que ça doit être clair en commission, ici. Qu'Hydro-Québec s'y intéresse, je trouve ça tout à fait normal, mais je ne crois pas — et là je vais peser mes mots, même s'il est 9 h 37 — que ce soit à la société d'État de négocier les formes de partenariat, surtout avec l'étranger, dans ce domaine qui est d'autorité d'État.

Je vous donne un exemple. Il y a des compagnies québécoises, comme Vidéotron, Bell, qui peuvent très, très bien, dans des consortiums de partenariats, au Québec, développer des expertises dans tous les domaines. J'ai été personnellement agacé par des fuites d'Hydro-Québec — il y a des pertes de courant, mais il y a des fuites aussi — du fait qu'on lorgnait vers des compagnies externes, dont les résultats auraient pu avoir

comme effet de mettre à pied 500 à 600 personnes dans des compagnies québécoises de télécommunications pour en créer 500 à 600 à Hydro. Tu ne déshabilles pas Ti-Pierre pour habiller Ti-Jean, surtout quand, en territoire québécois, tu peux avoir des formes de partenariat, des complémentarités qui cadrent très bien avec les besoins et l'évolution. D'autant plus qu'en matière de télécommunications, vous le savez très bien, on est assez avancé au Québec. On n'est pas à la queue; on est même avant-gardistes, avec Vidéotron, Bell, etc.

Moi, je pense qu'il faut encourager Hydro-Québec à continuer à travailler en fonction de ses besoins, les faire connaître et impliquer le ministère des Communications, qui a la responsabilité dans tout ce processus, pour qu'on puisse tirer le meilleur, en fonction du Québec, dans tout ça. J'ai toujours craint que des structures aillent de façon... soient des «loners», si vous voulez, dans cela, et on risque, à ce moment-là, de se retrouver avec des compétitions peut-être nocives, même, à l'intérieur même du Québec.

Si vous voulez que je sois plus explicite, je le serai, mais je pense que j'ai déjà passé des messages qui s'imposaient à qui de droit; j'ai déjà, là-dessus, indiqué les lignes d'autorité que le gouvernement avait édictées en matière d'infrastructure électronique pour éviter précisément qu'il y ait une perte d'énergies, une perte de tout genre, si vous voulez, et qu'on essaie de travailler le plus possible, tout le monde ensemble, au niveau du Québec, pour essayer de se bâtir une force dans ce domaine.

M. Cherry: Sur le même sujet, vous avez décrit tantôt ce qui se produit avec l'association de l'Hydro-Québec et les partenaires dans la recherche de l'auto-route de l'information. C'est un phénomène mondial, on sait ça, tout le monde est là-dedans, vous nous avez cité une série d'exemples, qu'ils soient tantôt japonais, tantôt allemands, sûrement qu'il y en a des américains aussi. Puis je reviens à une expression qui a été dite tantôt: Comment on va s'assurer que, à un moment donné, on ne se retrouvera pas devant l'invention du bouton à quatre trous? Dans le sens suivant. Au niveau technologique, Beta puis VHS, c'était... Même, un disait qu'il était meilleur. Mais on sait que, au niveau de la commercialisation, la puissance de ceux qui ont décidé de le faire, avec le résultat que, même si la technologie était excellente, c'est VHS qui a vraiment pris le marché. On vient de voir que, là, les compagnies de kodaks, par exemple, les compagnies pour les appareils photographiques viennent de décider de se mettre les trois ensemble, les trois géants du monde; Fujii, Kodak et Eastman, pour dire: Voici, on a une bonne idée. Mais, au niveau de la commercialisation, si on ne veut pas répéter des expériences comme celle que je viens de décrire, Beta et VHS, on est mieux de faire ça. Comment on peut s'assurer que, nous, au Québec, dans un souci, bien sûr, de prendre notre place et tout ça, on ne se trouvera pas devant une situation où, devant l'ampleur des gens qui jouent là-dedans sur la scène planétaire, on n'ira pas

dans un créneau où on se trouvera... Tu sais, là, on avait une excellente idée, mais ce n'est pas ça, le chemin de l'avenir ou, si on le faisait, on s'isolerait. Quel genre de protection? C'est délicat parce que ça évolue tellement vite là-dedans. On peut penser qu'on a une bonne idée, mais ce n'est pas ça. Quelle sorte de protection on a, comme Québécois, qu'on ne tombera pas en amour avec notre idée, mais qu'on va vraiment être associés à la meilleure idée?

M. Proulx (Robert): En fait, il n'y a pas de garantie absolue, si vous me permettez, que les gens ont la bonne idée. Le moyen, c'est peut-être... Typiquement, j'ai parlé de balisage à l'échelle mondiale actuellement. M. le ministre a référé que, effectivement, il faut reconnaître que, au Québec, dans le domaine des télécommunications, il y a une connaissance qui est à un niveau particulièrement élevé à l'échelle mondiale. Devant ce fait-là, la majorité des personnes avec lesquelles on travaille, ce sont d'abord des personnes du Québec, des entreprises du Québec. Nous n'hésitons pas, par ailleurs, à faire affaire avec des gens... Actuellement, on a consulté des gens d'Australie, des gens d'Europe et des Américains. Donc, c'est notre moyen de s'assurer qu'on va chercher la panoplie de la connaissance à l'échelle mondiale.

M. Chevrete: Si vous me permettez, ce qui est sorti officiellement, pour ne pas dire officiellement, c'est que vous recherchiez un partenariat avec, par exemple, des Américains, que vous recherchiez des partenariats européens. Et ce n'est pas long, quand ces rumeurs-là partent, vous savez ce qui arrive, les lobbys se mettent en branle. Tout le monde a vu ça au pouvoir plus que dans l'opposition, mais même dans l'opposition on vit ça. Et, tout de suite, les gens nous disent: Bon, bien, écoutez, voici les résultats s'il se produit telle chose.

Moi, ce que j'ai voulu par mon intervention, c'est de dire qu'on a tout avantage à mettre ensemble, au Québec, l'expertise dans une forme de partenariat plutôt que de, à très court terme, rechercher une affiliation externe, sinon, vous allez purement et simplement changer quatre 0,25 \$ pour 1 \$.

Si on avait continué à fouiller, par exemple dans le dossier AT&T, on aurait pu faire une très belle forme de partenariat et créer à Hydro-Québec 600 emplois. Au détriment de qui? Au détriment de 600 autres au Québec? Est-ce qu'il n'y a pas lieu, à ce moment-là, de mettre en commun les forces québécoises et, au besoin, d'aller chercher l'expertise externe pour renforcer ton point de vue? Mais pas chercher à se compétitionner inutilement.

• (21 h 40) •

M. Sirros: Si vous permettez. Est-ce qu'il ne faudrait pas pourtant évaluer en même temps les perspectives de développement des emplois en fonction des alliances avec l'un ou l'autre? Je n'ai pas les détails de tout ce projet-là, mais peut-être qu'il y aurait des

alliances plus intéressantes à moyen et à long terme, même s'il s'agissait de compagnies de l'extérieur du Québec.

M. Chevette: Ah! Je n'ai rien contre ça.

M. Sirros: Bon. Si vous me permettez, moi, par rapport à tout ce projet-là, j'aimerais savoir, jusqu'à maintenant — j'imagine que vous le regardez, donc que vous consacrez un certain nombre de ressources à ce projet — ce que vous avez consacré en termes de ressources humaines, matérielles et financières.

M. Proulx (Robert): Oui. Actuellement, donc, les travaux ont débuté... Il faut vous souligner que, depuis quelques années, Hydro-Québec considérait la possibilité, donc le marché était examiné. Mais, de façon plus spécifique, les travaux ont commencé au mois de juin. En date, donc, du mois de juin à aujourd'hui, Hydro-Québec a investi 2 000 000 \$ en ressources externes et 1 000 000 \$ en ressources internes dans l'examen des marchés, des aspects à la fois légaux — parce qu'il n'y a pas que des aspects technologiques, bien entendu — financiers et technologiques. Donc, 2 000 000 \$ externe, 1 000 000 \$ interne, sur un horizon de huit mois.

M. Chevette: Sur une base régulière, il y a des discussions entre compagnies québécoises, que ce soit Vidéotron, si j'ai bien compris, ou Bell.

M. Proulx (Robert): Si vous me permettez. On est toujours, le plus possible, discrets. Comme vous savez, ces entreprises-là sont des entreprises publiques, alors, évidemment, la réponse, très claire: Oui, nous discutons avec les principaux partenaires québécois. On peut ajouter à ces entreprises, Québec-Téléphone, aussi, qui est dans le territoire du Québec.

M. Chevette: C'est ce que je voulais dire.

M. Proulx (Robert): Pardon?

M. Chevette: C'est ce que je voulais dire. Bell Québec.

M. Sirros: C'est Bell Canada, mais...

M. Chevette: Je voulais dire Bell Québec.

M. Proulx (Robert): Bell Québec, Québec-Téléphone, donc, ce sont... Ha, ha, ha!

M. Sirros: Ne rêvez pas! Ne rêvez pas! Réveillez-vous. Ha, ha, ha!

M. Chevette: Non, il n'est pas tard, là.

M. Proulx (Robert): J'aimerais vous assurer qu'actuellement, en ce qui concerne les entreprises

québécoises, c'est une de nos préoccupations majeures que de faire arriver des discussions avec des entreprises québécoises.

Je me permettrais aussi de vous souligner qu'il y avait l'assemblée annuelle de Vidéotron qui avait lieu la semaine dernière et, justement, cette entreprise-là soulignait son intérêt à faire une alliance avec des entreprises américaines. Donc, il faut reconnaître une situation au Canada, actuellement, de par la réglementation, qui fait qu'il y a une porte ouverte aux entreprises américaines. Et notre objectif très clair, c'est le plus possible de s'assurer que, s'il y a une présence américaine dans le territoire québécois, elle soit le plus possible à l'avantage des principaux intervenants québécois.

M. Sirros: Dernière question sur ça, pour moi. Je n'ai pas entendu quelqu'un qui est à la table contester le chiffre de 2 000 000 000 \$ que le ministre a mis de l'avant. Dois-je accepter ça comme un chiffre qui correspond à la réalité quant aux argentés nécessaires, quant à la capitalisation pour ce genre de projets?

M. Proulx (Robert): Si vous me permettez, le chiffre de 2 000 000 000 \$ qui a été énoncé... Il y a un chiffre de 2 000 000 000 \$ qui est très bien connu, qui a été énoncé à maintes reprises par Bell Canada, en fait qui est 2 100 000 000 \$. C'est le chiffre, là, pour le projet Sirius, qui consiste à déployer les infrastructures nécessaires pour l'autoroute de l'information au Québec. Si vous discutez avec les câblodistributeurs, l'ensemble des câblodistributeurs au Québec, pour créer l'autoroute de l'information, doivent déployer des infrastructures qui coûtent environ le même prix.

Donc, actuellement, la tendance lourde, Bell Canada déploiera des investissements de 2 100 000 000 \$, annoncés publiquement, et les câblodistributeurs, des infrastructures globalisées, si on fait la somme des câblodistributeurs, de l'ordre de 1 500 000 000 \$ à 2 000 000 000 \$ aussi. Donc, ce sont les chiffres de 2 000 000 000 \$, qui ont circulé; ce ne sont pas des chiffres d'Hydro-Québec.

M. Sirros: Mais la participation d'Hydro-Québec s'inscrirait à l'intérieur de ce 2 000 000 000 \$ quelque part, dépendant des ententes, des alliances, puis de tout le reste.

M. Proulx (Robert): Selon, évidemment, les ententes à savoir si Hydro-Québec se lance en diversification ou pas, parce qu'il faut bien voir que nous sommes à examiner la pertinence de le faire.

M. Sirros: O.K. Oui, merci.

M. Cherry: Je me souviens, en ayant travaillé pendant de nombreuses années dans un environnement où les ingénieurs en aéronautique... Tu as toujours ceux qui veulent poursuivre l'idée jusqu'à la perfection même, ce qui fait que, bien souvent, on passe tout droit à

du potentiel de commercialisation. Eux autres, ils sont à la recherche de ce qu'il y avait de plus parfait, mais, en attendant, on investit, on investit. De là, je pense, l'importance qu'Hydro-Québec ait la sagesse de s'associer à des gens qui, eux, sont des partenaires d'affaires. En même temps, il faut s'assurer que, dans une hantise de vouloir aller sur le marché, on ne va pas trop vite avec un produit où la compétition pourra nous dépasser bien rapidement; et, là-dedans, «it's an open field day», c'est bien, bien ouvert. Comme il y va de deniers québécois puis, comme on l'a soulevé aussi, d'emplois bien importants, dont les retombées de ça...

Je sais qu'on est toujours au domaine d'évaluation, mais je suis convaincu que ces critères-là, ça vaut la peine de les soulever, soit, nous, pour être rassurés ou pour vous offrir à vous l'opportunité de nous confirmer là-dedans, parce qu'il y va de l'avenir. Une fois qu'on a décidé, on est pris avec, là. Donc, c'est important. Mais, en même temps, il ne faut pas prendre tellement de temps qu'on soit placé devant un fait accompli ou que ce dont on était à la recherche soit dépassé.

Alors, là-dedans, je sais qu'il y a suffisamment de gens chez vous pour être capables de penser à ça, et de là l'avantage de ne pas mettre tous nos oeufs dans le même panier et de s'associer à des gens qui ont une connaissance là-dedans.

M. Proulx (Robert): Me permettez-vous de vous renverser le miroir? Nous discutons avec des entreprises de télécommunications — il est évident qu'une discussion doit se faire au moins à deux parties — et ces entreprises-là prennent la discussion, donc, au sérieux avec Hydro-Québec. Ça vous souligne par ailleurs qu'elles ont un intérêt à le faire, elles ne le feraient pas s'il n'y avait aucun avantage pour elles, ces entreprises.

M. Cherry: O.K.

Le Président (M. Tremblay): M. le député de Shefford.

M. Brodeur: Merci, M. le Président. J'entendais tantôt M. Michel nous parler de lecture de compteurs et M. Martineau de téléphonie, et je pense peut-être qu'ils veulent savoir où je veux en venir en leur demandant, en question préalable, avant la question principale, quelles sont les dépenses reliées en lecture de compteurs, pour les ressources humaines autant que pour les ressources matérielles? Donc, j'ai besoin de ce chiffre-là pour en venir à ma question principale.

M. Michel (Benoit): Je ne saurais pas vous répondre comme ça.

M. Brodeur: Un grand chiffre, un petit chiffre, c'est moyen? Des dizaines de millions, des centaines de millions?

M. Michel (Benoit): Non, quand même!

M. Brodeur: Quelques dollars?

Une voix: C'est jamais quelques dollars, à Hydro.

M. Brodeur: En fin de compte, je vais me passer de la réponse...

M. Martineau (Yvon): Ce que M. Proulx vient de dire, c'est quelques dizaines de dollars par compteur par année, et il y a 3 000 000 de compteurs.

M. Brodeur: Parfait. Tout ça pour en venir à une question très simple, et j'imagine que vous vous doutez de la question qui va venir. Vous avez donné ou vous êtes en train de donner un contrat concernant la technologie de lecteur de compteur, c'est-à-dire qu'il y a deux technologies possibles. Vous avez parlé tantôt de téléphonie, et il y a aussi la radiofréquence. Donc, Hydro-Québec change occasionnellement les compteurs dans les domiciles, et ils ont deux choix: soit de poser un compteur de radiofréquence, c'est-à-dire qu'il faut que quelqu'un passe en avant du compteur et, avec un système quelconque, prenne la lecture; ils peuvent la prendre même à une certaine distance du compteur. La deuxième possibilité, c'est d'avoir un compteur muni d'un ordinateur qui téléphone occasionnellement à un centre pour faire la lecture des compteurs. Donc, à ce moment-là, il y a une technologie où on a besoin d'envoyer des gens sur le terrain prendre la lecture et l'autre technologie qui fait en sorte que l'appareil lui-même est programmé pour appeler au centre et donner la lecture.

Aux États-Unis, j'ai des chiffres ici qui nous disent que la technologie qui est la plus fréquemment utilisée présentement est la téléphonie. Nous avons appris qu'Hydro-Québec a donné ou s'apprête à donner des contrats exclusivement à la radiofréquence. Donc, on aura encore besoin de gens qui se promèneront sur la route pour prendre les lectures des compteurs. Donc, comment pouvez-vous justifier, lorsqu'on parle de lecture de compteur — tantôt, M. Michel en a parlé, M. Martineau nous a parlé de téléphonie — qu'on achète encore l'ancienne technologie par rapport à la nouvelle?

• (21 h 50) •

M. Michel (Benoit): Je crois que vous faites référence à une commande tout à fait récente concernant un certain nombre de compteurs à radiofréquence. Effectivement, je ne sais pas si on parle du même dossier, là, il y a eu une commande donnée pour remplacer des compteurs à radiofréquence, un certain nombre, pour remplacer des équipements défectueux. La vie de ces équipements-là n'est quand même pas infinie dans le temps, et par le temps où on va arriver avec une nouvelle génération de compteurs électroniques à point... Parce qu'il y a des compteurs électroniques, il faut comprendre, qui sont extrêmement dispendieux, hein. On parle d'équipements, des fois, qui sont quelques centaines de dollars pièce. Alors, c'est insensé d'avoir un compteur comme ça dans un domicile, il ne

se rentabilise pas. Mais les compteurs à radiofréquence qu'on achète maintenant, si on parle du même contrat, auront une vie utile de six, sept, huit ans, et, lorsqu'on tombera dans une deuxième génération, on les remplacera.

Mais j'aimerais peut-être avoir vos détails séparément pour qu'on puisse vous donner une réponse, pour être sûrs qu'on parle du même dossier. Je n'en suis pas sûr.

M. Brodeur: Parfait. Je pourrais peut-être vous donner un coup de main. D'ailleurs, quand vous parlez de différence de prix, moi, j'avais les deux soumissions en avant des yeux. C'est exactement le même prix.

C'est un dossier qui chemine depuis un an, tant au ministère de l'Industrie et du Commerce qu'au ministère de l'Énergie, et ce sont deux technologies qui étaient proposées à Hydro-Québec. Une vendue par la compagnie Schlumberger, propriété de Motorola aux États-Unis, la technologie américaine, celle des radiofréquences, donc il faut qu'une personne se déplace d'endroit en endroit pour prendre la lecture, une technologie, donc, américaine que vous avez choisie par rapport à une technologie québécoise de téléphonie, plus moderne.

Et, peut-être pour vous aider, j'ai une correspondance ici, peut-être que ça va vous rappeler quelque chose, principalement M. Martineau — j'ai des lettres qu'il a signées, ici, dans le dossier — et, pour vous rafraîchir la mémoire, c'est une lettre qui est écrite au directeur de cabinet du ministère des Ressources naturelles:

«Objet: Télélecture par radiofréquence — Hydro-Québec.

«Cher collègue, la présente fait suite à la rencontre avec M. François Tanguay, président de Nertec Design inc. relativement à l'octroi du contrat par Hydro-Québec de télélecteurs par radiofréquence. L'argument développé semble démontrer que les retombées économiques pour le Québec sont supérieures chez Nertec que chez Schlumberger.

«En effet, la crédibilité acquise par un produit, quand ce dernier est utilisé à grande échelle par Hydro-Québec, confère à la compagnie productrice un potentiel de commercialisation sur les marchés extérieurs qui favorise son expansion et la création d'emplois afférents.

«Vous savez que Schlumberger est une entreprise dont le siège social est à l'extérieur du Québec, et c'est probablement ce dernier qui conservera le potentiel d'exportation, donc création d'emplois à l'extérieur du Québec. Et c'est ce qui différencie principalement Nertec de Schlumberger.

«Quant à la prétention à l'effet que les firmes d'utilités publiques nord-américaines privilégient d'ailleurs la technologie par radiofréquence beaucoup plus que celle de la télélecture par ligne téléphonique, de récentes statistiques publiées par AMRA semblent démontrer le contraire. Considérant ces éléments, est-ce qu'Hydro-Québec ne pourrait pas appliquer le jugement de Salomon dans ce dossier?

«Vous remerciant à l'avance des démarches que vous pourrez accomplir dans ce dossier, je vous prie d'agréer, cher collègue, l'expression de mes sentiments les meilleurs.»

Signé: Pierre Cloutier, directeur de cabinet du ministre de l'Industrie et du Commerce.

Donc, le contrat en question, vous avez favorisé... On parlait de technologie québécoise, de technologie américaine. Donc, pour une technologie supérieure au Québec, au même prix, parce que, vu les deux soumissions, vous avez favorisé une technologie américaine, donc une technologie qui est développée à Atlanta, aux États-Unis, par rapport à une technologie qui est développée ici, au Québec, à Granby, dans le comté de Shefford, donc dans mon comté. C'est pour ça que...

M. Chevette: Ça, c'est un cas de comté.

M. Brodeur: Oui. Donc, on a investi dans une technologie qui, semble-t-il, sera dépassée d'ici quelques années par rapport à une technologie qui aurait pu créer des emplois ou, du moins, donner une certaine renommée à une technologie québécoise. D'ailleurs, la même compagnie s'est fait dire aux États-Unis, écoutez bien: Même Hydro-Québec n'a pas acheté votre stock, pourquoi, nous autres, on l'achèterait?

Donc, tantôt, quand on parlait justement d'investir ici ou de développer nos propres ressources, qu'est-ce qu'Hydro-Québec peut répondre à ces allégations-là venant même du ministère de l'Industrie et du Commerce?

M. Martineau (Yvon): Alors, M. le député, je dois vous dire que je me rappelle de l'envoi de cette lettre et aussi d'une réponse. Je sais que, d'un point de vue technique, on a répondu à la prétention que vous soulevez. Je dois vous dire que, d'un point de vue technique, on vous donnera la réponse demain matin, parce que je sais que, d'un point de vue technique, la qualité de ce produit était rediscutée. Sans vouloir la valider, elle était rediscutée, et, pour des raisons techniques, on a préféré prendre ce produit. C'est de la manière que j'ai probablement répondu dans cette lettre. Mais je préférerais avoir le dossier de façon à ce que nous puissions vous donner une réponse tout à fait articulée à votre demande, avec preuve à l'appui de ce que vous demandez.

M. Brodeur: Parfait. Si je peux vous aider pour compléter votre réponse de demain matin, du point de vue technique, le produit américain n'était pas encore agréé au Canada, et je ne sais pas s'il l'est maintenant, tandis que le produit Nertec l'est depuis très longtemps.

M. Martineau (Yvon): Très bien. Je vais voir.

Le Président (M. Tremblay): Je pourrais peut-être ajouter, avec votre permission, dans votre réflexion. Une des préoccupations que de nombreuses petites et

moyennes entreprises ont depuis de nombreuses années au Québec, c'est la difficulté de faire affaire avec Hydro-Québec, notamment parce que la perception d'Hydro-Québec, c'est que ces petites et moyennes entreprises, étant moins bien capitalisées que de grandes entreprises d'envergure internationale, n'ont pas une oreille attentive au niveau d'Hydro-Québec.

Je me rappelle, lorsque j'étais ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, on avait fait de nombreuses représentations pour tenter, nous, avec nos moyens limités, de mieux capitaliser les petites et moyennes entreprises pour que ces entreprises aient plus de crédibilité face à Hydro-Québec.

Alors, c'est juste une suggestion qui existe depuis de nombreuses années pour qu'Hydro-Québec ait ou, disons, porte une attention particulière à des petites et moyennes entreprises. Nertec, c'est un bel exemple.

Quand on parlait de diversification tout à l'heure, c'est Oerlikon qui a voulu s'associer avec Nertec pour diversifier dans ce secteur.

Alors, si on pouvait, du côté d'Hydro-Québec, avoir une oreille attentive pour de petites et moyennes entreprises qui créent des emplois dans toutes les régions du Québec. Schlumberger, je pense que c'est une très bonne entreprise, même si c'est une entreprise qui a son siège social à l'extérieur du Québec, parce qu'elle a créé des emplois au Québec, notamment dans la région de Trois-Rivières, avec une aide gouvernementale.

Donc, c'est évident qu'on doit regarder les retombées économiques qui sont créées par les entreprises. Mais une des difficultés pour les petites et moyennes entreprises, c'est d'avoir accès à Hydro-Québec. Ce n'est pas facile.

M. Martineau (Yvon): M. Michel va vous répondre.

Le Président (M. Tremblay): M. Michel.

M. Michel (Benoit): On prend bonne note de votre commentaire. Mais je ne voudrais pas qu'on se quitte en laissant une impression dans la salle qu'Hydro-Québec n'est pas préoccupée par les retombées économiques au Québec dans tous les domaines. Je pense que le dossier d'Hydro-Québec au niveau de l'encouragement et du support aux fabricants, aux manufacturiers, est très impressionnant. Je ne voudrais pas qu'on se quitte sur une note pessimiste quant à notre performance là-dessus. Merci.

Le Président (M. Tremblay): Il restait encore un petit peu de temps. D'ailleurs...

M. Chevette: Il reste neuf... Mon ami d'Abitibi-Est voulait questionner, et il reste quelques minutes.

Le Président (M. Tremblay): Je veux demander le consentement des membres de la commission. Il reste

neuf minutes à la députation ministérielle, et je suis prêt à reconnaître, si nous avons le consentement de la commission, le député d'Abitibi-Est.

M. Pelletier: Je veux juste revenir sur la question de l'inforoute de l'information. Est-ce qu'on doit comprendre que, dans le moment, l'idée est après se faire, à savoir si on doit avoir une ou plusieurs structures d'inforoute de l'information au Québec?

M. Martineau (Yvon): Je pense, comme l'a dit M. le ministre d'État, qu'actuellement le gouvernement se penche sur l'optimisation de l'implantation de l'inforoute au Québec. Évidemment, Hydro-Québec, quand elle est appelée à faire des investissements importants dans les télécommunications, le gouvernement du Québec étant actionnaire d'Hydro-Québec, il est sûr que si nous sommes pour faire des investissements, il serait tout à fait inapproprié et inopportun de faire des investissements qui iraient à l'encontre d'une décision gouvernementale pour l'implantation d'une inforoute. Et, partant, les investissements doivent, je pense, être plutôt complémentaires et agir en complémentarité avec les gens du milieu, les acteurs dans le milieu des télécommunications, de façon à optimiser les investissements de chacun et faire une économie d'échelle dans ces investissements, ce qui va faire que le consommateur québécois bénéficiera d'une inforoute à un coût beaucoup plus bas qu'on pourrait le trouver ailleurs dans le monde.

● (22 heures) ●

M. Pelletier: Pour mieux comprendre, en ce qui me concerne, dans le moment, on doit comprendre qu'il y a...

M. Martineau (Yvon): Une réflexion.

M. Pelletier: ...une réflexion qui se fait chez Bell et qu'il y a une réflexion qui se fait chez Vidéotron et Hydro-Québec?

M. Martineau (Yvon): Je pense qu'actuellement il serait tout à fait juste de dire que tous les acteurs dans le domaine des télécommunications aujourd'hui, vous remarquerez que ça se bouscule, il y a des stratégies d'implantation, et c'est surtout une stratégie de prise de marchés. Évidemment, Hydro-Québec, étant présente chez 3 300 000 clients, ça représente, pour toute entreprise qui veut s'implanter dans l'inforoute, une valeur commerciale. Par contre, le gouvernement du Québec, à juste titre, voit à l'implantation de cette inforoute qui se fait dans le monde, et l'objectif qu'il poursuit, je pense qu'il est tout à fait correct de demander à Hydro-Québec, de dire: Écoutez, si vous faites quelque chose, soyez assurés qu'il soit dans le sens d'une complémentarité avec l'intention gouvernementale.

M. Pelletier: Merci.

M. Chevette: Je n'ai rien à ajouter. C'est très bien répondu, M. le président.

Le Président (M. Tremblay): Très bien. Alors...

M. Cherry: Donc, on va ajourner là-dessus.

Le Président (M. Tremblay): ...les travaux de la commission sont...

M. Chevette: ...sur une note positive, M. le député de Saint-Laurent.

Le Président (M. Tremblay): Alors, les travaux de la commission sont ajournés à demain, le 28 février, 10 heures.

(Fin de la séance à 22 h 1)

