



---

---

# 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 (2)**

**Le mercredi 28 février 1996 — N° 45**

---

**QUÉBEC**



Commission permanente de l'économie et du travail

Le mercredi 28 février 1996

Table des matières

Proposition tarifaire	1
Période de questions	
Nécessité d'augmenter les efforts de rationalisation	3
Coût des réseaux autonomes	8
Nécessité d'augmenter les efforts de rationalisation (suite)	11
Motion proposant que la commission recommande au gouvernement de rejeter la proposition tarifaire d'Hydro-Québec et de ne pas accorder une hausse de tarif pour le secteur résidentiel	21
Motion proposant que la commission recommande au gouvernement de soumettre Hydro-Québec à l'examen du Vérificateur général	22
Discussion générale	23
Conséquences de la déréglementation dans certaines provinces canadiennes et aux États-Unis	23
Interfinancement des catégories tarifaires	25
Politique de sous-traitance	25
Appareils de télélecture à radiofréquence	26
Politique de sous-traitance (suite)	27
Appareils de télélecture à radiofréquence (suite)	27
Soutien apporté par Hydro-Québec au journal <i>Le Devoir</i>	29
Sujets divers	31
Remarques finales	
M. Normand Cherry	45
M. Guy Chevrette	46

Autres intervenants

M. Gérald Tremblay, président

M. Georges Farrah

M. Robert Kieffer

Mme Diane Barbeau

M. Christos Sirros

M. Normand Poulin

M. Michel Côté

M. Jean-Claude Gobé

M. André Pelletier

\* M. Yvon Martineau, Hydro-Québec

\* M. Benoit Michel, idem

\* M. Michel Grignon, idem

\* M. André Delisle, idem

\* Mme Marie-José Nadeau, idem

\* M. Yves Filion, idem

\* M. Philippe Biron, idem

\* M. Jacques Régis, idem

\* M. Daniel Dubeau, idem

\* Mme Denise Therrien, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mercredi 28 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 douze minutes)*

**Le Président (M. Tremblay):** Avec votre permission, je déclare la séance de la commission de l'économie et du travail ouverte. Alors, je voudrais vous rappeler brièvement le mandat de la commission, qui est d'étudier la proposition tarifaire d'Hydro-Québec pour 1996, le rapport général de suivi au 31 décembre 1995 et l'«Engagement de performance 1993-1995», l'engagement de performance transitoire 1996 ainsi que les travaux particuliers sur l'équilibre énergétique, l'efficacité énergétique et l'hydraulique et sur la recherche et le développement et la diversification, et, à cette fin, entendre les membres du conseil de direction d'Hydro-Québec.

Je demanderais à la secrétaire d'annoncer les remplacements.

**La Secrétaire:** Oui, M. le Président. Mme Barbeau (Vanier) remplace M. Baril (Arthabaska); M. Cherry (Saint-Laurent) remplace Mme Dionne (Kamouraska-Témiscouata); M. Sirros (Laurier-Dorion) remplace Mme Gagnon-Tremblay (Saint-François); et M. Farrah (Îles-de-la-Madeleine) remplace M. Lafrenière (Gatineau).

**Le Président (M. Tremblay):** Et est-ce que j'ai le consentement des membres de la commission pour permettre au député de Shefford de participer également aux travaux de la commission?

Une voix: ...

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, je crois comprendre que nous avons le consentement des membres de la commission.

Alors, l'ordre du jour. Dans un premier temps, nous allons écouter la direction d'Hydro-Québec sur la proposition tarifaire pendant une période de 15 minutes, et, par la suite, les parlementaires ont deux heures pour poser leurs questions à la direction d'Hydro-Québec. Une période de 1 h 45 min est réservée par la suite pour des questions d'ordre général. Et, finalement, des remarques finales: 15 minutes pour le porte-parole de l'opposition officielle et également 15 minutes pour le ministre d'État des Ressources naturelles. Alors, nous procéderons maintenant au dépôt, par la direction d'Hydro-Québec, des propositions tarifaires. Alors, M. Martineau.

**Proposition tarifaire**

**M. Martineau (Yvon):** Merci, M. le Président. M. le Président, M. le ministre d'État des Ressources

naturelles, M. le porte-parole de l'opposition officielle, Mmes et MM. les députés, la question tarifaire a été au coeur de toutes nos discussions depuis le début de cette commission. Il est bien évident qu'il s'agit là d'un principal sujet d'inquiétude des membres de cette commission, qui reflètent en cela les appréhensions de leurs commettants.

La perspective d'une hausse tarifaire pour nos clients résidentiels ne réjouit personne. Les temps sont difficiles pour tous, nous le savons. Si nous avons cru pouvoir éviter de la proposer, nous l'aurions fait, et je puis vous affirmer solennellement que c'est après en avoir discuté longuement, sérieusement et en profondeur et après avoir exploré toutes les avenues que le conseil d'administration d'Hydro-Québec s'est finalement résolu à cette proposition.

Les membres de cette commission nous exhortent à tout faire pour éviter cette hausse. Les salaires et les conditions de travail de nos employés ont été pointés du doigt ainsi que certaines dépenses apparemment inexplicables. Je crois qu'il est très important de préciser certaines choses avant de continuer notre discussion.

D'abord, l'écart entre la rémunération des employés d'Hydro-Québec et les marchés de référence. Les chiffres même du gouvernement et d'Hydro-Québec indiquent qu'il est moins important que ce qui a été mentionné ici hier, et nous avons des détails précis à ce sujet si vous les voulez. Cela dit, si telle est la volonté de notre actionnaire, nous allons certainement travailler à réduire cet écart. Je ferai cependant respectueusement remarquer aux membres de cette commission que les conditions salariales négociées avec nos employés syndiqués, qui représentent 60 % de nos charges d'exploitation, sont fixées par le gouvernement lui-même depuis plus de 10 ans. Nos partenaires syndicaux sont tous présents ici, dans cette salle. Ils ont entendu vos appels, ils ne sont pas insensibles aux difficultés économiques que vivent un grand nombre de leurs parents et de leurs amis. En leur nom, cependant, je vous demande de prendre acte de l'esprit de partenariat avec lequel ils contribuent tous les jours à l'amélioration de la productivité à Hydro-Québec. C'est avec eux, et non contre eux ou sur leur dos, que nous développerons des solutions durables.

Ensuite, la hiérarchie. Il n'y a pas six, sept ou huit paliers hiérarchiques à Hydro-Québec, il y en a cinq: le contremaître, le chef de division, le gérant de secteur, le vice-président de région, le vice-président exécutif — étude du Conference Board du Canada, 1994. Les vice-présidents, oui, il y en a 35, et nos cadres de direction, si on exclut les contremaîtres, il y en a 379; en incluant les contremaîtres, il y en a 2 084.

Le ratio se compare à d'autres entreprises de notre taille. Nous gérons 52 000 000 000 \$ d'actifs répartis sur un territoire grand comme l'Europe. Nous répondons aux besoins de 3 300 000 clients. Nous entretenons des réseaux extrêmement complexes qui exigent des spécialités très pointues et une sécurité à toute épreuve. Cela demande effectivement un certain encadrement.

Est-ce à dire que tout a été fait et que l'amélioration n'est plus possible? Non, mille fois non. Le président-directeur général a, dans ses objectifs de 1996, une révision de la structure pour la rendre encore plus efficace. Nous continuerons à réduire les dépenses et à améliorer l'efficacité partout où cela est possible. La poursuite de l'efficacité est chez nous constante, et, je vous le dis, il n'y aura pas de vaches sacrées à Hydro-Québec. De la gestion des cafétérias à celle des approvisionnements, de l'utilisation de l'espace dans nos édifices à bureaux au régime de travail en région périphérique, des comptes de dépenses et de déplacement au temps supplémentaire, nous allons tout examiner et tout revoir, car nous savons que notre actionnaire et nos clients attendent cela de nous.

Nous vous avons décrit hier les objectifs d'amélioration de productivité inscrits dans nos plans pour les années à venir. Allons-nous nous contenter de poursuivre ces objectifs sans pousser plus loin notre recherche de productivité? Non, aucunement. Nous allons poursuivre encore et encore. Il y a des mentalités et des habitudes à changer à Hydro-Québec. Votre sentiment d'urgence et votre approche par le gros bon sens, croyez-moi, je les comprends et je les partage. Les gestionnaires d'Hydro-Québec en savent quelque chose. Mais il n'y aura pas de solution miracle, de «quick fix», comme diraient les Américains. Si nous agissons de manière précipitée, nous risquons d'empirer la situation. Ce que nous vous proposons plutôt, c'est de suivre une voie difficile et exigeante dans le court terme, mais qui produit des résultats beaucoup plus durables à moyen et à long terme. Cette voie exige une planification multi-annuelle, une démarche concertée de la gestion et des employés, soutenues par l'actionnaire.

• (10 h 20) •

Bref, une conclusion s'impose. Les choses évidentes, on les a faites; les choses difficiles, on les fait maintenant, et, à chaque jour, cela devient plus difficile. Oui, nous ferons sûrement d'autres gains d'ici les deux ou trois prochaines années, mais jamais suffisamment pour modifier de manière significative les grands équilibres que nous décrivons depuis deux jours. C'est le long terme et le gain durable qu'il faut viser. Dans la mesure où notre objectif est non seulement de réduire nos coûts, mais aussi de maintenir et même d'améliorer la qualité de nos services, et dans la mesure aussi où nous fonctionnons à l'intérieur des paramètres des conventions collectives et des ententes existantes, il est irréaliste de compter, à court terme, sur des économies additionnelles qui nous permettraient de vous recommander autre chose que la proposition que nous étudions depuis hier. Si je vous disais autre chose, je ne serais pas honnête avec

vous et je ne m'acquitterais pas de ma lourde responsabilité.

Pour illustrer mon propos, permettez-moi d'évoquer l'époque heureuse des 12 012, où Hydro-Québec, si l'on se fie aux souvenirs que nous en avons, était un modèle en tout. C'était en 1970. Ces 12 012 employés permanents livraient 51 000 000 000 kWh à 1 850 000 clients, avec une puissance installée de 10 600 MW. Vingt-cinq ans plus tard, les 12 012 sont devenus 20 030 employés permanents, une augmentation d'un peu plus de la moitié, mais ces employés livrent trois fois plus d'énergie, soit 166 000 000 000 kWh, à deux fois plus de clients, 3 380 000 clients, avec une puissance installée multipliée par trois, 31 160 MW. Est-ce à dire que nous sommes des héros pour avoir réalisé cette importante amélioration de notre productivité? Non. Cela veut dire simplement que nous sommes une entreprise qui travaille dans le temps, sans relâche, à la poursuite d'objectifs de modernisation et de perfectionnement à long terme; une entreprise qui intègre les nouvelles technologies et les nouveaux modes de gestion pour diminuer ses coûts et mieux servir ses clients, année après année.

C'est en travaillant comme cela, inlassablement, dans une perspective de gains réels et solides et de progrès à long terme que plusieurs générations d'hommes et de femmes ont édifié Hydro-Québec, cette entreprise formidable et dynamique qui nous enrichit tous, qui détient aujourd'hui des actifs qui valent 52 000 000 000 \$, dont 12 000 000 000 \$ sont entièrement payés et appartiennent en propre aux Québécois. Cet avoir collectif constitue un patrimoine unique.

Mais l'actif d'Hydro-Québec est aussi grevé d'une dette de 40 000 000 000 \$, dont 36 000 000 000 \$ à long terme, et c'est là que le bât blesse. Cette part de la dette est l'équivalent de ce qu'on appelle couramment une hypothèque. Les revenus d'Hydro-Québec doivent être suffisants pour en payer les intérêts d'une part et, d'autre part, pour acquitter les dépenses courantes et épargner suffisamment afin d'assurer l'avenir.

À l'instar de la société québécoise dans son ensemble, Hydro-Québec se trouve donc à un carrefour où elle fait tous les efforts possibles pour réduire ses dépenses et diminuer sa dette ou bien, à plus ou moins court terme, elle se rend vulnérable face à l'avenir. La hausse tarifaire moyenne de 2,2 % que nous demandons aujourd'hui, soit 1 % pour les grandes industries et 4,7 % pour le secteur résidentiel, a justement pour objectif d'assainir la situation financière de l'entreprise.

Nous proposons aussi l'introduction du principe de l'utilisateur-payeur, qui permettra avec le temps une répartition plus équitable des charges financières entre nos clients. Plutôt que de concentrer la hausse sur le secteur résidentiel, pourquoi ne pas la faire porter par les commerces, les institutions et les industries comme nous l'avons souvent fait? Tout simplement parce que, si nous augmentons encore les tarifs de nos commerces et industries, nous allons perdre ces clients au profit d'autres sources d'énergie et qu'il s'ensuivra alors un

important manque à gagner. En bout de ligne, ce seraient nos clients résidentiels qui verraient alors leur tarif augmenter beaucoup plus rapidement.

Un exemple éloquent: notre part de marché dans le chauffage des nouvelles constructions commerciales et industrielles a fondu de 65 % à 20 % seulement en cinq ans. Si nous continuons ainsi à perdre des clients commerciaux et industriels au profit de sources d'énergie importées, dont certaines sont d'ailleurs subventionnées, ces pertes de revenus devront tôt ou tard être assumées par les clients résidentiels. La note, alors, sera très salée, et non seulement pour les clients du résidentiel, mais aussi pour toute l'économie québécoise, car plusieurs de ces entreprises pourraient envisager leur développement ou leur implantation ailleurs qu'au Québec, avec comme conséquences des pertes d'emplois et moins de clients qui pourraient soutenir le tarif résidentiel, ce qui entraînera d'autres poussées à la hausse des tarifs qui accéléreront l'effet de spirale. Voilà pourquoi nous demandons cette année une hausse tarifaire au résidentiel et une augmentation moindre pour nos grands clients industriels. Malgré tout, notre tarif résidentiel demeurera inférieur de 57 % à celui de Toronto et moins élevé, en fait, qu'à peu près partout ailleurs sur le continent et dans le monde.

Le chauffage électrique ne perdra pas ses nombreux avantages. Il demande moins d'espace dans la maison, il coûte moins cher à l'installation et à l'entretien. Il est propre. En calculant les frais de construction et d'installation des appareils de chauffage, les frais d'exploitation et les coûts de l'énergie, l'avantage comparatif de l'électricité est de l'ordre de 25 % à 30 % dans le secteur résidentiel. En 1995, le tarif moyen payé par le secteur résidentiel s'élevait à 0,0585 \$ le kilowattheure. En 1970, ce même tarif moyen était de 0,0541 \$ le kilowattheure, calculé en dollars de 1995. Donc, le coût réel de l'électricité n'a que très peu augmenté en 25 ans malgré les programmes titaniques de construction et d'amélioration du réseau réalisés depuis.

Et ce coût, dans le secteur résidentiel, demeure nettement, et très nettement, plus bas au Québec que presque partout ailleurs. De fait, l'électricité demeure la forme d'énergie qui a épousé le plus étroitement la courbe d'augmentation de l'indice des prix à la consommation depuis 1963. Au secteur résidentiel, Hydro-Québec ne fait pas ses frais, au point que certains nous reprochent de décourager les économies d'énergie. Autrement dit, Hydro-Québec paie pour maintenir les tarifs d'électricité au même prix qu'il y a 25 ans. L'électricité se trouve ainsi subventionnée. Ce sont ces facteurs qui expliquent que plus de 95 % des constructions résidentielles neuves, construites au Québec en 1996, seront chauffées à l'électricité. Voilà des faits beaucoup plus éloquentes que bien des discours.

Par ailleurs, nous sommes aussi sensibles aux réalités difficiles que connaissent un trop grand nombre de nos concitoyens. Les propos tenus hier par plusieurs des membres de la commission, et notamment par le ministre d'État des Ressources naturelles, nous ont

amenés à réfléchir à la possibilité d'introduire, à court terme, de nouvelles mesures d'efficacité énergétique ciblées spécifiquement vers certaines clientèles à faibles revenus. Nous y songeons depuis un certain temps déjà, mais, de toute évidence, il devient urgent d'accélérer cette nouvelle initiative sur laquelle nous reviendrons tout à l'heure, si tant est qu'elle suscite des questions.

● (10 h 30) ●

La hausse que nous demandons aura un effet très bénéfique pour Hydro-Québec. Elle améliorera sa santé financière. Elle diminuera sa vulnérabilité face à la concurrence nord-américaine et locale. Elle lui permettra de préserver ses marchés commerciaux et industriels. Elle lui donnera enfin les moyens de continuer à servir le Québec, ce qui veut dire essentiellement maintenir la qualité du service de base que fournit Hydro-Québec en offrant à la population québécoise les meilleurs avantages des nouvelles technologies. Le maintien de la santé financière d'Hydro-Québec exige un effort collectif si l'on veut que l'électricité continue de coûter moins cher ici qu'à Toronto, New York, Boston ou Chicago. Dans les temps difficiles que nous vivons, il faut savoir cibler les efforts et les réductions aux bonnes places. Si nous étranglons les forces vives de notre activité économique, nous n'irons pas très loin et nous obtiendrons finalement le contraire de ce que nous voulions: maintenir nos acquis sociaux et collectifs.

En conclusion, Hydro-Québec va continuer de comprimer ses dépenses, mais cet effort constant doit être accompagné d'une augmentation de ses revenus. La hausse tarifaire que nous demandons contribuera à maintenir la compétitivité d'Hydro-Québec, mais elle a aussi et surtout pour objectif de nous permettre de maintenir à long terme la modicité du coût de l'électricité dans toutes les régions du Québec et de permettre en même temps au Québec et à la collectivité québécoise dans son ensemble de conserver chez elle tous les avantages et tout le profit, je le souligne, d'une ressource énergétique si peu polluante, qui se trouve en abondance sur le sol québécois. Il en va de l'intérêt à court et à long terme de tous les Québécois.

Voilà, Mmes, MM. les députés, ce que ma conscience, mes convictions et la connaissance que j'ai acquise des dossiers depuis 11 mois me dictaient de vous dire aujourd'hui. Je vous remercie.

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

#### Période de questions

#### Nécessité d'augmenter les efforts de rationalisation

**M. Chevrette:** M. le Président, dans un premier temps, je vous dirai que je partage beaucoup le principe suivant, à l'effet que la santé financière d'Hydro est primordiale pour la santé financière de l'État. J'en faisais état justement hier matin, lors de mon exposé

initial. Je partage aussi le fait qu'on doit tout faire pour rendre performante l'activité économique d'Hydro-Québec, ne pas la placer dans un état de vulnérabilité, et je reconnais que les taxes, parce que vous nous interpellez, j'allais dire «vous vous vengez», mais jamais je n'oserais utiliser ce vocabulaire, mais vous nous placez un petit peu à l'ordre en nous disant: Si la santé financière d'Hydro s'est détériorée, c'est dû, en grande partie, à vos taxes sur le capital, à vos frais de garantie, aux taxes municipales. C'est un peu ce que j'avais dit aussi hier matin. Je pensais que vous me l'auriez dit hier; vous me le dites ce matin.

Mais je vous ferai remarquer que Robert Bourassa est sans doute celui qui a voulu combler le manque à gagner chez Hydro-Québec, parce que vous ne payez pas de redevances depuis des années et que Robert Bourassa a trouvé le moyen de vous en faire verser pareil: c'étaient les frais de garantie. Quand il a vu que vous ne payiez pas de dividendes, il s'est dit: Vous allez en payer d'une certaine façon, et c'est là qu'il a introduit — habilement, je dois le reconnaître — la notion de frais de garantie, ce qui permet d'aller chercher à peu près ce que vous auriez dû verser en dividendes puis que vous ne versiez plus. Ça, je reconnais ça.

Ceci dit, il y a un bout que je reconnais moins, dans votre texte, c'est l'adéquation mathématique du nombre d'employés par rapport au nombre de mégawatts. Pour être franc, il n'y a pas de relation directe. Vous pourriez vous automatiser au point que vous baisiez même les employés dans le cas où vous augmenteriez votre capacité. Donc, ça, je ne vois pas la relation. Ça paraît bien de le dire, mais ce n'est pas ça qui me convainc de... Vous ne m'arrachez pas une larme là-dessus, parce que j'ai vu même le gouvernement, dans bien des cas, subventionner les mises à pied. Vous le savez très, très bien: quand on injecte des sommes, des subventions dans certaines grosses entreprises qui se modernisent, bien souvent c'est au détriment de l'emploi. On le fait à cause de la modernité, puis de l'efficacité, puis de la productivité. Mais je ne trouve pas que votre adéquation... En tout cas, ce n'est pas ça qui me convainc de me rendre à votre demande pour autant que vous la justifiez.

Donc, j'ai déclaré, il y a trois semaines, que je trouvais ça très élevé. En anglais, j'ai dit «trop élevé», puis, hier, ils m'ont fait dire «trop élevé» en français. Mais je n'ai pas d'idée de faite. Et, contrairement à ce que *La Presse* a charrié — puis «charrié» entre parenthèses, pas méchamment — en disant qu'il y avait un «deal» entre Hydro-Québec et le gouvernement, c'est tout à fait faux. Je n'ai jamais parlé d'un quantum. La décision est très difficile à prendre, très difficile à prendre, parce qu'on est déchiré entre la rentabilité de cette société d'État là, le fait qu'elle doit... À très court terme, elle n'a pas le choix, il faut que vous augmentiez votre taux de rendement, ça n'a pas d'allure. Ça n'a pas d'allure non plus qu'une société d'État dont tous les actionnaires sont les Québécois... qu'ils ne reçoivent pas de dividendes de vous autres. Ça n'a pas d'allure, ça.

Pour ce faire, il y a plusieurs recettes. On va revenir à des recettes concrètes peut-être plus ou à des commandes précises qu'on peut vous passer, je crois. En conclusion, cet après-midi, vous verrez que je lance quelques pistes et j'espère qu'elles seront comprises et qu'elles seront scrutées, qu'elles seront étudiées, à part ça, et qu'elles seront peut-être... Elles vous conduiront peut-être à une approche plus acceptable pour le citoyen. Mais je n'irai pas sur le quantum, je m'en garderai bien, parce que j'ai appris à être prudent là-dessus. Il y a des députés qui ont à voter là-dessus, il y a un Conseil des ministres qui a à se prononcer, puis ce n'est pas au ministre seul à prendre la décision. C'est en toute solidarité avec ses collègues du gouvernement.

Mais je reviens sur un point. Vous justifiez beaucoup votre 4,7 %, et, moi, je suis persuadé, M. Martineau, M. Michel, M. Grignon et M. Delisle, que vous le justifiez avec beaucoup de bonne foi, j'en suis sûr. Mais là où le bât blesse et la crédibilité en prend pour son rhume, c'est que je n'ai pas acquis la conviction, moi, que vous avez fait tous les efforts de compression et de redressement. Je vous le dis comme je le pense.

Vous avez justifié 35... Il ne faut pas trop exagérer sur ce point-là, j'ai dit 34 hier. J'avais dit quelques dizaines, d'ailleurs, en premier, pour ne pas me tromper. Mais là vous me confirmez qu'il y a 35 vice-présidents. C'est parce qu'il y en a un qui ne doit pas être nommé, vous avez l'idée d'en nommer un à un nouveau poste. Vous avez donc présumé qu'il était fait, je suppose, dans votre... Là, ça va être 36? Bien, c'est encore pire. Je regardais Jean Rochon, moi, qui est ministre de la Santé, qui gère un budget de 12 000 000 000 \$, à peu près comme vous autres. Il a cinq sous-ministres, et le gouvernement compresse de façon extrêmement lourde, et c'est souvent dans ces compressions-là que l'imagination surgit. C'est quand on est contraint, obligé, forcé d'oeuvrer à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire serrée que, là, les idées pleuvent, l'imagination surgit. On est plus créatif, plus inventif. Quand on nage dans l'abondance — comme ça a été le cas à Hydro-Québec, ne nous leurrions pas, pendant de nombreuses années — on n'a pas le réflexe de l'économie d'échelle, on n'a pas le réflexe de la sauvegarde des intérêts financiers. Ça nage, on nage dans l'abondance.

Est-ce qu'on s'est interrogé, par exemple, sur le fait qu'on prenne des travailleurs, qu'on les envoie à Radisson huit jours, qu'on les ramène à Montréal et qu'on leur laisse chacun une chambre là-bas? Est-ce qu'on s'est interrogé sur le fait, par exemple, que des travailleurs pourraient choisir le nord, y vivre à part ça, et développer une économie locale et qui va donner des infrastructures, parce que les gens vont s'embarquer pour avoir un accueil touristique, etc? Est-ce qu'on fait ces efforts-là? Je ne suis pas sûr. Est-ce que ce n'est pas là une discussion de fond qu'on peut faire avec des syndicats à qui, eux aussi, on doit lancer un appel à la solidarité sociale dans des conjonctures difficiles, qu'ils fassent leur part? Est-ce qu'on a pensé à ça? Est-ce qu'on ne nage pas dans l'extravagance, entre Days Inn

et Quality Inn, par exemple, pour des chambres dans des chantiers éloignés?

• (10 h 40) •

On peut avoir quelque chose de très confortable, très correct, mais à des coûts raisonnables. Je pense qu'on ne fait pas les efforts d'imagination: on marche en grande. C'est une grande compagnie, donc il faut se comporter comme les grandes compagnies. Mais les grandes compagnies, quand il arrive des efforts de compression, M. Martineau, savez-vous qu'eux autres, les vice-présidents, ils te jumellent ça, ce n'est pas long? Savez-vous qu'ils n'ont pas peur de rationaliser et ils disent: On va gérer tout à partir... par exemple, la comptabilité, on n'en fera pas deux, on va en faire une; et tel type de service, on va le jumeler avec tel autre parce que c'est connexe et ça constitue des économies d'échelle.

Quand on vit dans le public et que ce sont des citoyens qui sont actionnaires, il faut leur démontrer tout l'effort, d'abord, possible et imaginable de compression avant d'aller leur présenter une facture d'augmentation. C'est le public, ça. On n'est pas avec des clients qui... Achète, achète pas, va en voir un autre si tu n'es pas fier. Ce sont les Québécois qui paient pour ça en entier: 3 000 000 de clients. Moi, je pense qu'il y a une philosophie qui doit vous animer, visant à rechercher d'abord à faire une démonstration, hors de tout doute, que vous avez coupé dans le gras. Et, dans le gras, ça commence par la structure elle-même. Ça commence par la structure elle-même. Et, moi, vous ne m'avez pas convaincu jusqu'à date — vous avez probablement deux heures pour le faire, et je vous demanderais d'être plus éloquents encore que dans votre texte que vous venez de nous livrer — du fait qu'il nous faut 4,7 %. Puis je ne dirais pas de quantum, soyez-en assurés. D'ailleurs, hier, je vous ai ouvert une porte, parce qu'il y a des clientèles, aussi, très spécifiques.

Je vois le député des Îles-de-la-Madeleine. Hier, je vous ai appelé qu'il faudrait discuter du cas des Îles ce matin. Ils vont recevoir une facture, eux autres aussi. Puis ils ont manifesté, je pense, dernièrement à part ça, la semaine dernière. J'aimerais vous entendre ce matin nous dire comment vous allez faire en sorte que les Madelinots aient une facture comparable à celle des autres citoyens. Parce que de la manière que c'est sorti, encore là, c'était une population captive qui aurait une facture plus salée. Quel est le réflexe normal d'un citoyen... Surtout en situation de population captive, qui ne se rebelle pas spontanément?

Moi, je pense que vous devriez aussi inventorier, M. Martineau, la possibilité de couper des structures. Je n'ai pas d'idée de faite, je n'ai pas d'idée d'arrêtée, mais, s'il n'y a plus de grands travaux, qu'est-ce que fait la SEBJ? Je vous pose la question. S'il n'y a plus de grands projets en vue, combien y a-t-il d'employés dans une structure comme la SEBJ? Combien ça gobe de sous annuellement, actuellement? S'il n'y a pas de projets en vue, on peut garder l'expertise: on l'a, au Québec. Mais on «doit» maintenir des structures qui gobent de gros

sous dans une conjoncture où on demande aux citoyens de se serrer la ceinture?

Et je pourrais continuer. Je vous amènerais sur les filiales d'Hydro-Québec. Est-ce qu'on ne peut pas penser, par exemple, que ça rapporte plus aux Québécois, ça? Les grappes, M. Tremblay, président, vous connaissez ça. Vous avez assez parlé de grappes, on «peut-u» s'arranger pour qu'il reste quelques raisins, dans nos grappes? Surtout que c'est nous qui avons payé la recherche, qui avons payé pour ces découvertes, dans bien des cas. Faites-nous la démonstration, pendant les deux heures qui vont suivre, que vous avez... Puis je vais me taire, je vais laisser mes collègues, moi... Mais, pendant deux heures, faites-nous la démonstration que vous avez tout fait et que votre seule planche de salut, c'est 4,7 %. C'est ça, le défi que vous avez à relever ce matin.

Ne nous reprochons pas, de part et d'autre, d'avoir pris antérieurement des décisions; de toute façon, vous ne pouvez plus l'effacer, ce tableau-là, il est fait. Est-ce qu'on peut bâtir un tableau pour demain, par exemple? Et quelque chose, un cadre que les citoyens attendent? Vous avez des efforts à faire, on a peut-être des efforts à faire. On va prendre nos responsabilités en temps et lieu, même si ce n'est pas facile à prendre. Mais, pendant les deux heures, au lieu de se dire: Nous avons tout fait, c'est la faute des taxes municipales, c'est la faute des frais de garantie, c'est la faute des taxes sur le capital, c'est la faute de ci, c'est la faute de la faible hydraulité, faites-nous la démonstration que vous avez fait tous les efforts possibles de dégraissage, et on verra, après ça, ce qu'on pourra faire. Je vous remercie.

**Le Président (M. Tremblay):** M. le président.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, je vous remercie. D'abord, M. le ministre, vous avez évoqué la structure. J'ai évoqué, dans ma présentation, mon propos, que, cette structure, je m'y étais attaqué. Et je dois vous dire, M. le ministre, que j'avais commencé à faire le tout l'automne dernier, mais je devais attendre que la nomination du président-directeur général ait été approuvée par le gouvernement du Québec de façon à ce que je l'informe de mes intentions et voir à leur réalisation dans un avenir prochain. C'est la raison pour laquelle j'ai évoqué, dans mon propos, la structure.

Quant aux Îles-de-la-Madeleine, je voudrais vous dire que M. Grignon pourra répondre d'un point de vue technique à ce commentaire tarifaire. Quant à la SEBJ, encore là, M. le ministre d'État, je vais vous dire que la réflexion au sein de l'entreprise a aussi commencé l'automne dernier. Et vous comprendrez, par respect pour mon président-directeur général qui vient d'être nommé, que je ne peux pas lui imposer ma volonté sans, à tout le moins, le consulter et en parler avec la gestion, et c'est ce que j'ai fait. Actuellement, le président-directeur général, avec les gestionnaires et avec le conseil d'administration, regarde la structure de la SEBJ et de la division équipement.

Quand on parle aussi d'emplois, je comprends qu'il faut rationaliser. Je comprends, comme je l'ai dit dans mon propos, que, la rationalisation, il faut la faire, mais sans occasionner une perturbation importante au sein de l'organisation, qui ferait que la qualité du service et la qualité du réseau ne seraient pas maintenues. Comme je l'ai dit hier, si la réponse de cette rationalisation est par des emplois qui seront réduits, les régions en souffriront. Hier, j'ai évoqué 1 000 emplois, 70 000 000 \$; 2 000 emplois, 140 000 000 \$; 3 000 emplois, 210 000 000 \$. Il faut comprendre aussi que le gouvernement québécois souffrira pour cette année parce qu'on aura des primes de séparation, de toute façon, à payer dans une année. Cela impliquerait donc des dépenses qui seraient tenues cette année; cela impliquerait aussi, pour l'entreprise, un effort qui pourrait faire souffrir l'entreprise d'un point de vue de la qualité du service et d'un point de vue organisationnel.

Il est sûr que cette gestion doit toujours s'améliorer sur un plan continu, et c'est bien l'intention que j'ai, et je l'ai aussi mentionné. Toutes les dépenses, de la gestion des cafétérias, aux comptes de déplacement, aux comptes de dépenses, vous pouvez être assuré que vous parlez à une personne qui est parfaitement consciente de ce qui se passe dans les entreprises privées et de la vérification que nous faisons à ce sujet. Et, à Hydro-Québec, je compte le faire.

Par contre, je dois vous dire aussi qu'Hydro-Québec est une entreprise commerciale et que le gouvernement du Québec a toujours souhaité qu'elle demeure une entreprise commerciale. Parler des salaires... Je voudrais que M. Michel et Mme Nadeau vous expliquent quant aux salaires. Je pense qu'Hydro-Québec est une entreprise commerciale et il s'agit de savoir si on veut qu'elle soit vraiment un ministère ou une entreprise commerciale. Je pense que vous avez toujours choisi qu'elle soit une entreprise commerciale, et nous devons obéir à des règles d'entreprise. Les objectifs peuvent être différents, mais ils convergent tous pour un rendement pour l'actionnaire, qui est le gouvernement.

Alors, je demanderais maintenant à...

**M. Chevette:** M. Martineau, sur votre dernier point, je ne peux pas laisser passer ça, personnellement. Parce que, si je suivais votre raisonnement... On veut bien qu'elle soit une entreprise commerciale, mais c'est de l'ordre public. Est-ce à dire que vous voudriez nous dire, par exemple, que le président d'Hydro-Québec — je donne un exemple — devrait avoir 1 000 000 \$, comparable aux salaires, par exemple? Vous l'avez dit hier, vous-même, que c'était dans des proportions beaucoup plus minimales que ça.

**M. Martineau (Yvon):** Loin de là...

• (10 h 50) •

**M. Chevette:** Non, mais l'entreprise commerciale ne signifie pas qu'on doit prendre tous les vices de l'entreprise privée. Un. Deux, c'est l'argent du public,

ça. Moi, je veux bien qu'on paie très bien nos gens des sociétés d'État, mais de là à avoir une disproportion par rapport aux très hauts fonctionnaires de la fonction publique, très hauts, aux plus hautes fonctions de la fonction publique... Et, comparé au salaire du premier ministre du Québec — si on veut aller plus loin en plus, ça doit être une entreprise assez grosse, ça, un gouvernement... Il me semble...

**M. Martineau (Yvon):** Alors, monsieur...

**M. Chevette:** ...qu'on ne vient pas à Hydro-Québec exclusivement parce qu'il y a un salaire comparable à une entreprise commerciale. On vient à Hydro-Québec, dans une structure d'État, dans des proportions acceptables pour le grand public. Parce qu'ils nous comprennent... Le grand public ne comprend pas, et avec raison, les dépenses somptuaires, faramineuses d'une société d'État, surtout qui leur appartiennent.

**M. Martineau (Yvon):** Je souscris à votre propos. J'expliquais le dilemme où il faut concilier à la fois l'objectif d'avoir une entreprise commerciale, qui obéit à des règles commerciales, et attirer des compétences au sein de l'entreprise et, à la fois, concilier avec le fait que c'est une société d'État dont l'actionnaire est le gouvernement et qui répond à ses commettants. C'est difficile de concilier les deux. Ce que je dis, c'est que, quand le gouvernement demande à Hydro-Québec de se substituer quelquefois dans des projets de développement économique et qu'Hydro-Québec en souffre comme entreprise commerciale, je pense qu'il est important de placer le blâme là où il est.

Si Hydro-Québec joue le rôle d'outil ou de développement économique et qu'on lui impose un coût, je pense qu'il serait tout à fait cohérent aussi qu'on le reconnaisse et que sa rentabilité, qui en souffre, qu'on lui dise, au fond, sa rentabilité, elle était là d'un point de vue commercial, mais, parce que nous avons demandé à cette société d'État de souscrire à un objectif gouvernemental — qui est tout à fait louable — je pense qu'il faut mettre les choses en perspective, avec des horizons tout à fait corrects. Ce que je dis, c'est que, quand vous demandez à des employés d'une entreprise commerciale d'agir comme une entreprise commerciale, il y a aussi une conciliation qu'il y a à faire avec des objectifs d'un gouvernement qui est une société d'État, et c'est très difficile. Et, pour maintenir une entreprise comme nous avons et qui a réussi les performances que nous avons, je pense qu'on doit dire: Chapeau! à la fois à l'entreprise et au gouvernement.

Et, aujourd'hui, on s'adresse à vous pour faire valoir cette hausse tarifaire, qui correspond, je pense, à un objectif qui pourrait être celui de la société, d'un point de vue commercial et d'un point de vue gouvernemental. Moi, je demanderais peut-être à M. Benoit Michel d'expliquer quant aux salaires des cadres et à M. Grignon d'expliquer sur les Îles-de-la-Madeleine.

M. Michel (Benoit): Si vous me permettez, M. le Président, j'aimerais y aller d'une façon plus globale. Parlons des structures. J'ai effleuré, hier, la similitude qu'il y avait entre les travaux de la fin de la phase I de la Baie James, au début des années quatre-vingt, et la période actuelle des travaux de la fin de la phase II. J'ai aussi souligné la diminution de la croissance de la demande d'électricité aux deux mêmes époques. J'ai fait une similitude entre les surplus énergétiques qu'on avait à ce moment-là puis les montants capitalisés, immobilisés, qui étaient énormes, qui sont relativement aussi, encore aujourd'hui, énormes: 19 000 000 000 \$ depuis 1991, a-t-on dit. J'ai fait état des charges qui résultaient de ces immobilisations-là, c'est-à-dire l'amortissement qui vient contraindre notre marge de manoeuvre, qui vient contraindre notre profit.

Si vous me permettez, je vais pousser la similitude un peu plus loin. Au cours des années quatre-vingt — j'étais là, je peux en parler en connaissance de cause — on a procédé par coupures. Je vous le dis candidement, on a procédé par coupures arbitraires dans la plupart des cas, parce qu'on n'avait pas, au niveau de l'entreprise, des indicateurs de performance. Donc, on coupait un peu où on pensait qu'il fallait couper, puis on a coupé de façon draconienne à bien des endroits.

Puis je me permettrai bien humblement de vous rappeler, messieurs dames, que, dans la presse, à ce moment-là, tous les jours, on faisait les manchettes; que, dans le journal *La Presse* lui-même, vous vous souviendrez qu'en première page, du côté gauche, il y avait une petite rubrique avec un pylône cassé, puis c'était marqué: «Panne aujourd'hui». Hydro-Québec, à ce moment-là, a coupé de façon arbitraire, a miné de façon draconienne sa crédibilité auprès du public et a suscité l'insatisfaction complète de sa clientèle. Notre taux de satisfaction, à ce moment-là, est tombé dans un plus bas historique. Nous sommes dans une situation quelque peu similaire, mais nous ne voulons pas aujourd'hui retomber dans une situation semblable par des coupures arbitraires.

Ce qu'on vous a dit hier, c'est que, depuis deux ans, on a coupé 2 400 postes dans l'entreprise, permanents et temporaires. Certains d'entre vous m'ont demandé de déposer les coupures par région, ce fut chose faite. Hier, on vous a démontré les coupures régionales par région. Mais nous voulons y aller progressivement. Ces 2 400 postes là ont été coupés depuis deux ans sans aucune esclandre, sans aucune sortie dans les journaux; on n'a pas fait les manchettes, pour une fois. Et ça s'est fait dans la paix sociale, si vous me permettez l'expression. Nous voulons continuer dans cette voie. Nous avons appris, de même que nos institutions syndicales, à travailler en collaboration dans un objectif commun. Ces gens-là, tout comme nous, savent qu'il nous faut restreindre nos dépenses, qu'il nous faut être plus efficaces. Nous voulons continuer dans cette voie. Nous étions à 16,4 % de taux d'augmentation de productivité depuis trois ans, nous serons à 18,8 % l'an prochain, à la fin de l'année, et nous voulons obtenir 30 % en 1999,

11,2 % de plus à la fin de l'année. Nous voulons faire ça d'une façon structurée, ordonnée, dans le calme et la paix sociale. C'est ce sur quoi nous travaillons, mesdames et messieurs.

Maintenant, on nous a parlé d'encadrement, on nous a parlé d'avances salariales. Vous me permettez, M. le Président, d'essayer de remettre les choses un peu en perspective. Les avances salariales, vous nous avez dit hier qu'on avait 35 % d'avance sur le gouvernement. Bien humblement encore, vous me permettez de faire certains rappels, nous avons vérifié. Les avances salariales par rapport au gouvernement sont de l'ordre, dépendamment si on le prend globalement, dépendamment par métiers — techniciens, professionnels ou autres — une moyenne de 16,02 %. Ce sont vos chiffres qui viennent du Conseil du trésor. Nous les avons obtenus hier soir. Par ailleurs, si on y inclut l'avance qui est relative aux bénéfiques marginaux, on a une avance, Hydro-Québec, par rapport au gouvernement, de 5 % à 7 %, ce qui nous situe grosso modo à 20 % d'avance sur le gouvernement.

Permettez-moi cependant de vous signaler deux choses que M. Martineau a mentionnées dans son propos. Première chose: les avances salariales, nos mandats salariaux, lors de nos négociations, sont approuvés par le Conseil du trésor. Donc, ça ne devrait pas être une surprise pour personne, le fait qu'on a une certaine avance dans certains corps de métiers ou certaines disciplines, notamment en ce qui concerne les bureaux et les professionnels. Parce qu'il faut dire qu'on a des mandats du Conseil du trésor, pour environ 73 % de nos employés, qui sont syndiqués. On ne va pas négocier à l'aveuglette, on s'en va négocier avec un mandat au préalable négocié. De un.

De deux, la machine gouvernementale n'est peut-être pas le marché de comparaison qui reflète nos conditions de travail pour une comparaison équitable; il faut comparer des choses comparables. Or, permettez-moi de vous rappeler les barèmes, les principes directeurs du marché de comparaison que nous utilisons. Les 50 ou 60 compagnies que nous utilisons ont fait l'objet... Ces principes directeurs ont fait l'objet d'une approbation du Conseil du trésor. Et, si on se compare à ce marché de comparaison, notre avance est de 5,8 %. Je vous ai aussi mentionné qu'il y a quelques années c'était de l'ordre de 20 %. Donc, aussi là, nous tendons à diminuer nos avances sans fracasser quoi que ce soit. Nous allons progressivement vers un rattrapage qui va nous situer dans l'ensemble de notre marché de comparaison.

L'encadrement. On parle beaucoup des 35 V.P. On a aussi fait des ratios Hydro, gouvernement et ailleurs. Si on prend les hauts dirigeants d'Hydro, V.P., V.P.E. et leurs relevants, nous avons un ratio de 328 employés par haut dirigeant, si vous voulez les qualifier de la sorte, à Hydro-Québec. Au gouvernement, il y en a 355 par haut dirigeant. Donc, encore là, on est comparables. Notre taux de maîtrise est de 1 dans 11; on a un patron par 11 employés, ce qui est tout à fait comparable aux entreprises similaires.

Maintenant, Hydro-Québec, SEBJ: diminution de la charge de travail. M. Martineau a dit que nous étions à réfléchir là-dessus, ce qu'il allait devenir de l'un ou de l'autre. Et les décisions finales ne sont pas prises. Permettez-moi cependant de vous rappeler une autre chose, c'est que, quoi qu'on fasse en période de coupures... Le plus important en période de coupures, c'est de maintenir un noyau critique, c'est de maintenir la connaissance pour pouvoir jouer un rôle convenable, efficace si la demande se fait sentir dans le futur. Bref, quoi qu'on fasse, il ne faut pas sacrifier l'expertise.

Hydro-Québec, au moment où on se parle, a beaucoup, beaucoup de travaux au niveau des réfections. Je vais en mentionner quelques-unes rapidement: La Gabelle, en Mauricie; Shawinigan II; La Tuque; Beauharnois; le parc de centrales d'Hydro-Québec. Le parc de centrales d'Hydro-Québec est un parc qui vieillit. Ce sont des centrales hydroélectriques dont, au point de vue comptable, l'âge est de 50 ans. Beaucoup de ces centrales-là ont atteint la période de 50 ans. Nous effectuons la réfection de ces centrales et, ce faisant, nous faisons deux choses: nous maintenons, au point de vue environnemental, les plans d'eau qui ont été créés il y a une cinquantaine d'années, d'une part; d'autre part, ce faisant, nous implantons peut-être le meilleur mode d'efficacité énergétique qui puisse exister. On a gagné quelques centaines de mégawatts depuis trois ans par l'installation d'équipements plus performants puis on génère plus de kilowattheures à partir de la même quantité d'eau. Donc, il reste une charge de travail dont il faut garder la maîtrise. On est en train de regarder l'équilibre, l'adéquation entre la charge dans le temps et les ressources, tout en gardant...

● (11 heures) ●

M. Chevrette: M. le Président, je sens l'envolée, une envolée justificative.

M. Michel (Benoit): Pas du tout.

M. Chevrette: Moi, ce que je veux... Écoutez, on va manger... on a déjà une demi-heure de prise puis il y a eu une question. C'est le triple du temps que j'ai pris, à peu près. Ce n'est pas parce que je veux vous arrêter, mais allez de façon pointue, parce que, les parlementaires, ils vont tous être en furie après moi de vous avoir posé une question. Ils vont avoir une demi-heure pour questionner de ce côté-ci. Ce n'est pas parce que je ne veux pas donner l'opportunité. Mais, bonne mère du ciel! ramassez-vous, faites comme nous autres.

M. Michel (Benoit): Une correction. Le taux est de 255 au gouvernement. On m'indique que j'ai mal... 255, au gouvernement, employés par dirigeant; 328 à Hydro. Je demanderais peut-être à M. Grignon de parler des Îles-de-la-Madeleine.

#### Coût des réseaux autonomes

M. Grignon (Michel): Je pense que, pour parler des Îles-de-la-Madeleine plus spécifiquement, il faut

d'abord parler de la situation générale et de ce qu'Hydro propose concernant l'ensemble des réseaux autonomes. Fondamentalement, on a 12 000 clients qui ne sont pas alimentés à même le réseau intégré d'Hydro-Québec, qui sont donc alimentés, dans la plupart des cas... dans tous les cas, dans le fond, par 23 centrales thermiques. C'est donc des coûts de production largement plus élevés que dans le réseau intégré. Ça occasionne un déficit qui dépasse les 60 000 000 \$ et qui n'a pas les apparences d'un déficit qui est sous contrôle, qui, traditionnellement, a toujours augmenté. Ce déficit est payé par l'ensemble des autres clients d'Hydro-Québec, et ça représente, pour le secteur domestique, deux points de tarif, 2 %.

Considérant que, depuis 20 ans, Hydro-Québec a eu toutes sortes de programmes pour essayer de convaincre les gens dans des réseaux autonomes de se chauffer au mazout, mais considérant que, malgré le fait qu'Hydro-Québec a fait des efforts depuis 20 ans, il reste qu'on a été amené... Parce qu'il y a eu beaucoup d'effritement. Il faut croire que le chauffage électrique a des vertus, puisque les gens ont tendance à l'adopter, même dans ces cas-là. Malgré ça, Hydro-Québec a été amenée à faire face à des pressions dans ces réseaux autonomes là et a été amenée à consentir des investissements très importants — notamment aux Îles-de-la-Madeleine avec la centrale Cap-aux-Meules, qui est la centrale la plus moderne de nos centrales thermiques — des investissements très importants.

Je pense qu'on a appris notre leçon. On regarde l'historique de 25 ans. Il est très clair que, si Hydro-Québec — même si, dans les régions, il y a actuellement des équipements qui peuvent faire face à la demande — ne prend pas les moyens pour, d'une part, réduire ce déficit-là et, d'autre part, mettre en place une dynamique qui conduit à la résorption de ce déficit-là et à son contrôle plutôt que son explosion, c'est l'ensemble de nos autres clients qui vont devoir continuer à compenser pour un déficit qui, comme je l'ai dit, est l'équivalent de deux points de tarif et qui a tendance à augmenter. Et je répète ce que j'ai dit hier, ce n'est pas pour les dirigeants d'Hydro-Québec qu'on veut mettre en place une politique globale cohérente qui va régler ce problème-là ou, au moins, le mettre sous contrôle, c'est pour l'ensemble des autres clients, qui compensent pour ce déficit-là.

La politique est facile à comprendre, il y a trois composantes. Une première composante, c'est des frais de branchement électrique dissuasifs, des frais de branchement dissuasifs de 5 000 \$ pour les nouvelles constructions ou des nouvelles installations qui supporteraient des charges de chauffage. Ce qu'on dit, c'est que, dans les réseaux autonomes, désormais, on aura des frais de branchement qui sont dissuasifs et qui font qu'on pense qu'on ne devrait plus avoir de nouvelles constructions avec du chauffage électrique, et une bonne façon de ne pas en avoir, c'est de dire aux gens: Écoutez, le 5 000 \$ de moins cher que coûte un système électrique, bien, écoutez, vous allez être obligés de le payer en frais, de sorte que vous n'aurez pas avantage à vous construire tout électrique. C'est le premier élément de cette politique-là.

Le deuxième élément, il existe déjà au nord du 53e parallèle, un tarif dissuasif de 0,265 \$ le kilowattheure pour les consommations au-delà de 20 kWh par jour, ce qu'on s'apprête à porter à 30 kWh partout dans les réseaux autonomes, dans le but de dissuader tout le monde d'utiliser le chauffage électrique dans ces régions-là, parce que la façon la plus efficace, c'est de se chauffer au mazout. Donc, si on veut — et, effectivement, j'ai vu dans les médias ce matin qu'on parlait de bâtons — si on veut, on a deux bâtons, c'est deux bâtons préventifs. On dit aux gens: Pas de nouvelles constructions électriques, on veut que les gens se chauffent au mazout, et celles qui seront électriques, il y aura un tarif dissuasif.

Le troisième élément, très important: un ensemble de programmes qui font en sorte que, pour tous les clients dans chacun des réseaux autonomes qui acceptent déjà ou qui accepteront de se chauffer au mazout... des subventions qui vont faire en sorte que leur facture totale ne sera jamais plus élevée que la facture de quelqu'un qui se chauffe à l'électricité dans le réseau intégré. Le tarif dissuasif est prévu d'entrer en vigueur dans trois ans, de sorte qu'on a le temps de convertir les gens qui sont à l'électricité au mazout et on a prévu un programme de subventions allant jusqu'à 5 000 \$ par résidence pour le faire.

Dans le cas des Îles, on a rencontré les gens des réseaux autonomes. Les gens des Îles nous ont dit: Écoutez, on a une nouvelle centrale, il n'est pas évident que vos coûts évités à court terme sont très élevés, on ne veut pas faire briser nos maisons, on souscrit à l'objectif et on pense qu'on pourrait, si on travaillait ensemble, en arriver à une solution qui, tout en atteignant l'objectif, ferait en sorte qu'on pourrait avoir des modalités, dont des dates d'application du tarif dissuasif ou de certains éléments du programme ou de certaines modalités différentes, ce avec quoi on est tout à fait d'accord. Mais je vous rappelle qu'aux Îles, actuellement, il y a un programme incitatif qui donne des subventions à ceux qui se chauffent au mazout et qui leur donne un avantage comparatif de 30 % par rapport à ceux qui se chaufferaient à l'électricité.

Je pense que, ce qu'on veut, c'est un meilleur équilibre entre les moyens dissuasifs et les moyens de subventions, pour faire en sorte qu'on contrôle ce déficit-là à long terme. Je pense que l'objectif est partagé par les gens des Îles, et on s'est montré ouvert, et on l'est vraiment, à discuter avec eux de solutions qui pourraient possiblement être différentes, mais en autant qu'on atteigne l'objectif, c'est-à-dire qu'on réduise le déficit et qu'on mette ce déficit-là sous contrôle pour l'avenir à long terme, ce qui est à l'avantage de l'ensemble de la clientèle.

**Le Président (M. Tremblay):** M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

**M. Farrah:** Merci, M. le Président. M. Martineau, M. Michel, messieurs, je pourrais dire:

«Hydro-Québec rides again». Ça fait ma onzième année en politique, puis, en ce qui concerne les Îles, c'est un sujet qui revient de temps à autre en commission parlementaire. J'ai les galées ici des commissions, depuis 1985, auxquelles j'ai assisté, et c'est un sujet qui revient toujours à la table, relativement au déficit des réseaux autonomes.

Il y a une question de fond et une question de base qu'il faut se poser relativement à la situation, notamment des Îles, c'est qu'il y a un des principes de base qui a été à la fondation même d'Hydro-Québec, c'est un tarif unitaire à la grandeur du Québec, c'est-à-dire que l'ensemble des Québécois et des Québécoises paie le même prix partout sur le territoire pour l'électricité. On se rend compte, nous, que, depuis quelques années, Hydro... Moi, je suis conscient qu'il y a des déficits d'opération, au niveau des centrales thermiques notamment, et on est conscient de ça, mais je pense que ce qu'il faut faire, c'est de s'assurer effectivement d'avoir une gestion très serrée, de diminuer nos coûts au maximum pour faire en sorte que le déficit d'opération puisse être sous contrôle puis qu'il soit au minimum possible, mais non pas à l'encontre de ce principe même qui a été à la fondation même d'Hydro-Québec, d'une part.

● (11 h 10) ●

D'autre part, aussi, le signal qu'on envoie, c'est qu'il y a deux types de Québécois au Québec. Tu as le Québécois des régions ou des régions éloignées, qui ne peut pas avoir accès à un service comme ça de la part d'une entreprise publique dont les actionnaires sont l'ensemble des Québécois et des Québécoises. C'est ça, le signal qu'on envoie. Puis, une fois pour toutes, il va falloir qu'à un moment donné, tant au niveau du gouvernement qu'au niveau d'Hydro-Québec, on admette clairement que le prix unitaire, que le prix de l'électricité soit au même niveau dans l'ensemble du Québec. S'il y a une augmentation — on ne le souhaite pas, on a évoqué les raisons pour lesquelles on ne veut pas qu'il y ait une augmentation cette fois-ci — mais que ça se fasse en équité dans l'ensemble des régions du Québec, et ce, une fois pour toutes, il va falloir mettre ça au clair.

Parce que là, moi, l'impression que j'ai, c'est qu'Hydro-Québec nous amène une proposition à l'effet que ces réseaux-là, c'est très déficitaire, et la seule façon ou une des façons qu'on peut combler ce déficit-là ou le diminuer, c'est d'arriver avec une tarification particulière. Puis, là, on offre ça au gouvernement; le gouvernement dit non, puis on dit: Mais ne chiez pas s'il y a des déficits dans les réseaux autonomes. C'est ça, la perception que j'en ai depuis 10, 11 ans. Ça fait qu'à un moment donné il va falloir qu'on prenne une décision claire et précise en disant: Le prix de l'électricité au Québec va être le même à la grandeur du territoire, puis on va faire les efforts nécessaires dans ces réseaux-là pour faire en sorte de réduire le déficit.

Alors, moi, je prends, exemple, la «Proposition tarifaire pour 1996», le document, puis je lis à la page 9, les deux premiers paragraphes, très brièvement, M. le Président.

«Comme l'électricité est une énergie propre qui ajoute au confort des consommateurs, elle représente également un avantage pour beaucoup d'entre eux. En effet, c'est un produit sans odeur, sans émanations ni risque d'explosion.

«Un des éléments importants dans le choix d'une source d'énergie pour le chauffage est le système de chauffage. En plus des frais d'acquisition et d'installation, les caractéristiques des systèmes sont également prises en compte. À cet égard, soulignons que les équipements électriques sont moins encombrants que les systèmes alimentés par des combustibles, car ils ne nécessitent ni cheminée ni chaudière et requièrent donc moins d'espace.»

«Ça fait que là on se dit: Une proposition qu'on a eue, qui a été modifiée à cause de la pression populaire, c'était, de façon coercitive, de nous obliger à nous convertir au chauffage au mazout. Alors, là, vous êtes en train de trahir, trahir votre propre source d'énergie, laquelle vous vantez avec raison. Les mesures incitatives qui avaient été développées aux Îles n'ont pas fonctionné à 100 % pour la conversion au mazout, parce que les gens, même si ça leur coûte un peu plus cher à cause de la subvention qu'il y avait sur le mazout aiment mieux être à l'électricité à cause de l'avantage et de la qualité de cette source d'énergie là. Alors, pour les Îles, ce n'est pas bon, le chauffage électrique; mais, ailleurs, oui, c'est bon. C'est votre publicité. Bien, il faut être cohérent. Il faut être cohérent. La source d'énergie est très bonne, c'est la raison pour laquelle les gens veulent la conserver. Alors, vous êtes en train de trahir votre propre message, votre publicité, parce que ça coûte trop cher aux Îles.

Alors, dans ce sens-là, je pense que c'est important. Moi, je veux avoir une indication claire, si possible, s'il vous plaît, puis sans pression indue. Mais est-ce qu'Hydro-Québec a l'intention de respecter un des critères fondamentaux qui a été à la fondation même d'Hydro-Québec, à savoir qu'on ait un tarif unitaire dans l'ensemble des régions du Québec, ou est-ce qu'il y a deux citoyens au Québec, celui des régions éloignées puis l'autre citoyen sur le reste du territoire?

**M. Grignon (Michel):** Très brièvement, j'aimerais rappeler que tous les clients d'Hydro-Québec, même dans les réseaux isolés, pour les usages autres que le chauffage de l'eau ou de l'espace, ont le même prix de l'électricité. C'est vrai que la politique qu'on propose fait en sorte que les gens auraient aussi la même facture en autant qu'ils se chauffent au mazout, et, dans ce sens-là, ils ne bénéficieraient pas, comme les autres, d'un avantage intrinsèque de l'électricité. Mais il reste qu'Hydro-Québec s'engagerait à subventionner le mazout, au besoin, et à convertir les gens au mazout, au besoin, en les subventionnant, pour faire en sorte que leur facture de chauffage soit la même que ceux qui sont à l'électricité.

Maintenant, je voudrais vous dire qu'effectivement la moitié des clients dans les réseaux isolés sont

aux Îles-de-la-Madeleine. Le déficit annuel par client aux Îles-de-la-Madeleine est de 5 200 \$, et, ailleurs au Québec, pour l'autre moitié, il est en moyenne autour de 5 000 \$ aussi. Au nord, le tarif dissuasif s'applique, et je dois vous dire qu'on a énormément de pression, selon le même argument, pour dire que, si le tarif dissuasif qui s'applique au nord du 53e parallèle n'est pas étendu à l'ensemble des réseaux autonomes, ces Québécois-là ne comprennent pas la logique non plus et se disent: C'est inéquitable. Il y a énormément de pression pour que ce tarif ne s'applique plus.

Moi, je pense qu'il faut en arriver à une solution, et on est ouvert... Les Îles sont un cas un peu spécial, dans le sens où, compte tenu des investissements qui ont été consentis, la situation presse moins, donc, on pourrait être possiblement flexible sur les dates d'application, sur les modalités d'application. Mais il reste que ce qu'on demande aux gens des Îles, c'est d'être solidaires de tous ceux qui sont dans des réseaux autonomes et d'accepter, jusqu'à un certain point, en ayant des factures égales pour le chauffage, certaines contraintes, pour faire en sorte que le déficit de 5 000 \$ par client, qui est payé par les autres clients au Québec... Et c'est un choix, effectivement. Je pense que c'est en toute connaissance de cause qu'Hydro-Québec propose ça, parce qu'on pense que, si on laisse aller ce déficit-là et si on ne fait rien de dissuasif, on risque d'avoir un déficit qui va s'en aller à 100 000 000 \$, 150 000 000 \$, et, dans ce sens-là, il n'y a pas beaucoup d'autres solutions que d'être raisonnable dans ce cas-là. Et, effectivement, pour la partie chauffage électrique, ça implique que les gens choisissent la source d'énergie qui est la meilleure dans ces cas-là, qui est la plus économique, qui est le mazout. Une fois qu'on a dit ça, je pense que ça appartient au gouvernement de prendre une décision sur cette base-là.

**M. Farrah:** Peut-être à M. Martineau. Quand je lis votre document que vous nous avez présenté, votre allocution de ce matin, vous dites en conclusion, bon: «...maintenir la qualité du service de base que fournit Hydro-Québec, en offrant à la population québécoise les meilleurs avantages des nouvelles technologies.» Puis, un peu plus loin: «Mais elle a aussi, et surtout, pour objectif de nous permettre de maintenir à long terme la modicité du coût de l'électricité dans toutes les régions du Québec.» Alors, à mon point de vue, je pense que, de façon très claire, et j'ai des appuis de la population — la MRC vous a envoyé des mémoires, l'Association touristique, la Chambre de commerce, alors c'est unanime là-bas...

Alors, par conséquent, pour être cohérent avec le discours que vous avez tenu, moi, je pense que ça prend un message très clair, puis vous n'avez pas répondu à ma question: Est-ce qu'Hydro-Québec s'engage à respecter le fait que le coût de l'électricité à la grandeur du Québec soit le même prix partout? C'est ça qui est ma question. Peut-être que je la poserai au ministre aussi si...

**M. Martineau (Yvon):** La réponse, M. le député, c'est que — M. Grignon l'a dit et je le répète — les Québécois paient tous le même tarif partout, et, aux Îles-de-la-Madeleine, ils paieront le tarif qui s'applique partout au Québec.

**M. Farrah:** Merci.

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

**M. Cherry:** Merci, M. le Président. Tout simplement, un enchaînement bien rapide sur le dernier sujet, qui est les Îles-de-la-Madeleine, et d'actualité: l'intégrité du territoire québécois. Quand on a décidé de nationaliser l'électricité au début des années soixante, c'était justement pour que tout le monde paie le même prix, puis, à ce moment-là, les Îles-de-la-Madeleine faisaient partie du Québec. Alors, on «peut-u», une fois pour toutes, s'entendre que ce n'est pas dans ce coin-là du territoire qu'on va essayer de faire des économies? Je voudrais juste qu'on mette ça bien clair.

#### Nécessité d'augmenter les efforts de rationalisation (suite)

Maintenant, on doit profiter du temps qui nous est alloué pour discuter de la justification qui nous a été présentée ce matin, principalement par son président, avec le texte qui nous a été soumis, d'augmenter les prix à Hydro-Québec. Le président, on le connaît, c'est la première fois, là, mais c'est un homme habile, c'est un bon plaideur. Alors, il a commencé, dans sa toute première page, au premier texte, il dit: On va placer les affaires tout de suite; d'abord, on va parler de la rémunération des employés d'Hydro-Québec, puis il a parlé des marchés de référence. Comme ma formation avant d'être en politique, c'était de surveiller les textes — parce que les paroles, c'est une chose, mais il faut «checker» les écrits, parce que c'est ça qu'on signe — alors, j'ai vérifié.

Hier, il était question de la comparaison entre les employés du gouvernement et ceux d'Hydro, parce que, ça, c'est tout du monde qu'on paie. Vous, bien sûr, vous allez au marché de référence qui est d'autres entreprises similaires, parce que, là, la barre change. Mais les chiffres d'hier, 235, ils sont sortis d'échanges qui sont venus ici. Ce que vous faites ce matin, vous dites: Les gens des syndicats sont dans la salle. Vous les prenez à témoin. Habile! Vous dites: Écoutez, là, arrêtez de mettre ça sur notre dos, puis on va tout faire ça ensemble. Après ça, vous retournez à la table: Vous étiez à la commission parlementaire, vous avez vu, tous les élus étaient sur notre dos, puis, là, il faut faire de quoi.

Hier, je vous ai donné des exemples d'entreprises qui ont été dans des situations extrêmement difficiles puis, quand elles sont allées devant leurs employés, les employés ont choisi, plutôt que de faire des mises à

pied, de se partager le travail qu'il y avait là puis d'en modifier les conditions. C'est ça qu'on vous a dit hier.

● (11 h 20) ●

Je vais vous reprendre aussi, M. le président, parce que c'est important, puis je l'ai lu, votre texte. Vous invoquez des choses qui, à mon avis, ne vous aident pas dans votre cause. On aimerait tous pouvoir aider Hydro-Québec. Présentement, la situation économique de l'ensemble de la population du Québec... Puis, comme gouvernement, face à ça, là, allez demander au ministre de la Santé si c'est le fun de fermer des hôpitaux dans n'importe quelle région du Québec. Allez demander aux gens qui sont sur la sécurité du revenu d'être obligés d'accepter des diminutions parce qu'ils sont disponibles, mais qu'il n'y a pas d'emplois. Ce n'est rien qu'un petit 50 \$ de plus par mois, mais c'est beaucoup, pour eux autres. Allez demander à tous les gens à qui on est obligé d'exiger un effort collectif... Et le premier ministre dit: Ceux qui en ont le plus devront faire une plus forte contribution; c'est ça, la solidarité québécoise.

Donc, tout ce qu'on vous dit, c'est que, parmi tous les gens qu'on peut qualifier... les gens qui sont à Hydro-Québec sont ceux qui sont le mieux traités. On ne leur reproche pas, on «peut-u» mettre ça clair? On est content pour eux autres. Quand ça a bien été, on leur en a donné puis, quand ça ira bien, on leur en donnera. Mais, dans le moment, il est normal qu'on exige de ceux qui en ont plus une contribution plus forte. On le fait pour tout le monde au Québec. C'est ça qu'on essaie de vous dire. C'est juste ça qu'on essaie de vous dire.

Le problème qui existe, par la façon dont vous défendez votre cause, c'est plus de la justification que de l'imagination. Vous venez nous expliquer: Qu'est-ce que tu veux, nous autres, il faut que ce soit comme ça, il faut qu'on ait 35 V.-P., il faut qu'on ait telle affaire, on est là pour l'avenir. On veut tous s'y rendre, à l'avenir, mais, pour s'y rendre, il faut être capable de passer par la période de survivance collective dont on a besoin. On «est-u» capable de vous dire ça? C'est ça qu'il faut que vous compreniez.

Le monde n'est pas capable de vous en donner plus. Quand vous établissez ce que ça vous prend pour vivre, il faut que vous le fassiez à l'intérieur de ce que vous avez. Ne venez pas nous demander d'autoriser de vous en donner plus. On ne peut pas, parce qu'on s'appête comme collectivité à ramasser l'ensemble des factures qu'on s'est bâties, tout le monde, dans les 15, 20 dernières années, y compris Hydro. La collectivité, c'est ça qu'on a fait.

Donc, M. le président et les gens qui vous entourent, c'est ça, le problème; la perception qu'on a, c'est que votre entreprise fonctionne dans une bulle à part. Quand vous dites — puis là je reprends votre texte: «La perspective des hausses tarifaires ne réjouit personne. Les temps sont difficiles pour tous, nous le savons», on a la certitude, par rapport à ce qu'on connaît ailleurs, qu'elle n'est pas difficile pour vous autres, à date. Vous l'écrivez, là, mais on n'a pas l'impression que vous la

ressentez, par la façon dont les exemples qui nous sont communiqués... Les choses dont on a parlé hier puis qui vous agacent, à juste titre, on l'a senti dans votre réaction d'hier.

Mais, vous savez, il faut absolument que le citoyen, à qui vous venez dire ce matin: Autorisez-nous donc à lui en prendre plus dans ses poches, lui aussi, il faut qu'il ait la certitude que, si on lui en demande plus, c'est parce que l'effort de ceux qui ont ces responsabilités-là est fait également. Et je ne parle même pas de perceptions, là. On est convaincu — et le ministre vous l'a dit à sa façon, puis je vous le dis à la mienne — on n'a pas senti ça, M. le président. Des exemples. Bon, vous dites, et votre texte parle, puis M. Michel utilise ça depuis hier aussi, puis il dit: En moyenne, c'est 2,2 %, 1 % pour les grandes industries puis 4,7 % pour le secteur résidentiel. Présenté comme 2,2 %, ça peut paraître moins pire. Comme présentation, mise en marché, pas pire. Mais le monde à qui on s'adresse qui va recevoir la facture, c'est 4,7 %.

Je peux bien jouer dans les statistiques puis dans les moyennes, mais, comme on a décidé de cibler la clientèle résidentielle, puis c'est celle-là qu'on représente le plus, c'est à celle-là qu'il faut parler, on ne peut pas lui dire: Ne vous en faites pas, en moyenne, c'est 2,2 %, parce qu'on a mis l'industriel avec son 1 % dans votre affaire. Je ne peux pas lui expliquer ça comme ça dans mon bureau de comté, elle trouverait que je la représente mal. Puis je ne suis pas le seul. Je suis convaincu qu'on réagit tous de la même façon. Il y a une expression que j'ai entendue souvent en négociations: des «moyennes». Mais, en moyenne, là, je peux bien dire que, si je me mets les pieds dans le fourneau puis la tête dans le congélateur, en moyenne, mon corps est correct...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Cherry: ...mais, quand je les sépare, là, il y a un bout qui brûle puis il y a un bout qui gèle.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Cherry: Ça fait que arrêtez de venir nous parler de moyennes: Le monde qu'on veut cibler, c'est le résidentiel à 4,7 %. C'est ce monde-là qu'on veut cibler, donc il faut qu'on vous le dise de même.

On vous a parlé hier, on vous a dit, puis vous l'avez cité dans les échanges qu'on a eus ensemble, vous avez dit: Il y a eu un programme d'économie d'énergie qui a bénéficié — votre texte disait 30 000, puis les chiffres du rapport parlent de 26 800 et quelque chose... Bon. O.K. Alors, là, on vous dit: Pourquoi vous ne persistez pas là-dedans? Parce que, à l'intérieur de sensibiliser l'ensemble de la collectivité québécoise à des économies d'énergie, il y a de l'éducation là-dedans aussi. Pas nécessairement parce que c'est payant tout de suite. On a commencé à faire de la cueillette sélective, hein, dans quelques régions du Québec. On a commencé

par une boîte d'une telle couleur. Aujourd'hui, on a étendu la cueillette sélective, puis là tu sépares le verre, tu sépares le plastique, tu sépares le papier. Pourquoi on fait ça? Parce que, de plus en plus, il y a une conscientisation à l'ensemble du territoire qu'il faut faire ça. Pas parce que c'était payant, parce que l'éducation s'installe.

On vous a dit hier: Pourquoi vous ne continuez pas les programmes d'économie d'énergie? Il y a là-dedans une éducation. On s'est fait répondre, puis je vous le cite... Moi, je vous le dis, c'était presque blessant, la façon dont ça a été dit. Vous ne l'avez pas dit pour blesser, je vous le dis comme ça: Il y a d'autres façons de faire économiser le monde; en leur chargeant plus cher, ils vont ménager. Puis là, après ça, vous venez nous voir pour qu'on autorise une augmentation. La perception, c'est celle-là. Quand bien même on voudrait vous aider dans le sens que vous le souhaitez... Vous dites, à la page 3: «Bref, une conclusion s'impose. Les choses évidentes, on les a faites.» Si c'est évident pour vous autres, ça ne l'est pas pour nous autres. Il faut que je vous dise ça comme ça, là. On a la certitude — puis on a échangé hier, puis l'importance de la formation politique qui vous parle, vous entendez quasiment le même signal des deux côtés — qu'il a été établi des objectifs qui étaient trop faciles à atteindre. En d'autres mots, il n'y a pas de véritable effort dans le sens qu'on le demande à d'autres. C'est ça qu'on veut vous dire.

Vous dites: «Les choses difficiles, on les fait maintenant.» Si ce que vous faites maintenant vous appelez ça difficile, permettez-moi de vous dire que vous avez la sensibilité à fleur de peau bien plus que la balance des citoyens qui vivent au Québec, hein. Tu sais, quand on voit la sorte d'appartements qui est couverte dans les journaux, quand on voit la sorte de réceptions qui a été autorisée, quand on voit la structure... C'est ça qu'on veut vous dire. Pour que les gens acceptent de faire un sacrifice additionnel pour soutenir l'entreprise qu'est Hydro-Québec, ils ont besoin d'acquiescer la conviction, la certitude qu'il se fait chez vous les véritables efforts, et ce n'est pas ça qui transpire. Il transpire dans votre texte de ce matin une justification. Vous venez nous parler de ça puis vous dites: Ne changez pas ça, ne nous bousculez pas trop, donnez-nous jusqu'en 1999, on est rendus à 16 point quelque chose, on va monter à 30... Mais ça, 1999, c'est dans trois ans d'ici, puis même quatre si tu inclus toute l'année 1999; on commence 1996. La collectivité québécoise n'aura pas l'oxygène pour vous suivre jusque-là.

• (11 h 30) •

Il faut véritablement que la période difficile... Vous souhaitez des jours meilleurs, puis on en souhaite tous. Il faut que la période difficile à travers laquelle on a à passer, il faut que vous acceptiez d'y contribuer de façon énormément différente de la façon dont vous dites que le difficile est à faire. Si c'est difficile, bâtir la sorte de résidence pour les cadres qui nous a été décrite hier; si c'est difficile, le party; si c'est difficile... si c'est ça que vous appelez difficile, je pense qu'on aurait intérêt,

tout le monde, à établir ce serait quoi, vraiment, un message. C'est ça qu'on veut vous dire.

Nous autres, on est ici... Tu sais, c'est le monde qui nous a élus pour venir ici, puis, le monde, il est comme nous autres, il aimerait ça, avoir une Hydro-Québec comme il la souhaite, mais ce n'est pas de celle-là qu'il entend parler. Parce que vous avez dit, hier: On est dans une maison de verre; bien, il faut se conduire en conséquence. Il faut se conduire en conséquence. Le ministre faisait référence, ce matin, au fait qu'il y a eu un temps où il y avait une trentaine de ministres, puis même un peu plus. Ce n'est pas parce qu'il y a moins de monde qui aimerait être ministre, hein...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Cherry:** ...je peux vous assurer ça. C'est simplement parce qu'on a décidé que, comme... Pas parce que l'économie est si grosse que ça par rapport au déficit de l'État, vous en conviendrez. Le déficit de l'État est de 5 000 000 000 \$ annuellement; ce n'est pas parce que tu coupes cinq, six postes de ministre que c'est ça qui va balancer. Mais le signal que tu donnes à la population, c'est qu'à tous les niveaux, à tous les échelons, tout le monde accepte d'embarquer dans l'effort qui est nécessaire.

Chez vous, ce n'est pas ça, c'est-à-dire: On en a 34, puis, dans le texte de ce matin, c'est 35, puis heureusement que la commission finit aujourd'hui, vous reviendriez peut-être avec 36 la semaine prochaine!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Cherry:** C'est ça qu'on veut vous dire. Il faudrait que vous développiez le réflexe, pour la période difficile à travers laquelle on a à passer, de fonctionner avec ce que vous avez en rencontrant les objectifs qu'on s'est fixés. C'est ça, le vrai message.

Moi, j'ai été dans l'entreprise privée, vous le savez, puis il y a des signaux qui sont donnés et qui sont bien évidents. Moi, quand on est passé du gouvernement à Bombardier, un petit signal bien spécial: tous les matins, la première chose qui arrivait, c'était un message qui distribuait tous les journaux sur tous les bureaux de tous les vice-présidents. Ce n'est pas parce que Bombardier n'est pas capable de payer les journaux. Il a décidé qu'il donnait ce signal-là. Il a décidé que, le midi, dans ta facture pour emmener des gens dîner, il s'occuperait du lunch, mais pas de la boisson qui allait avec. Pas parce qu'il n'est pas capable de payer la boisson, mais il faut que tu inculques des messages au monde dans la boîte. Ce n'est pas parce que Bombardier ne fait pas de profits.

Je vous donne ça comme exemple pour vous dire: Il faudrait que ce soit ça, la volonté d'Hydro-Québec, que les gens dans la population sentent ça. Et, quand on aura réussi à les convaincre de ça, votre tâche et la nôtre seront beaucoup plus faciles. Ce que je vous suggère, c'est: Aidez-nous à vous aider. Il faut qu'on

profite des occasions comme aujourd'hui pour vous le dire comme ça. Si vous ne faites pas ça, la tâche va être de plus en plus difficile, parce qu'on va sentir qu'Hydro-Québec parle pour Hydro-Québec, pas pour les citoyens du Québec. Et souvenez-vous de ma phrase d'hier: Ce qu'on souhaite, c'est d'avoir la sorte d'Hydro-Québec qu'on a les moyens, comme Québécois et Québécoises, de s'offrir, pas celle que vous nous proposez. Celle-là, présentement, on n'est pas capable, et le vrai signal qu'il faut donner, c'est: Il faut que tous les efforts viennent de l'intérieur d'abord. Ensuite — ensuite — on demandera à la collectivité de s'associer à cette démarche-là. Avant, on revire ça à l'envers, et ça ne pourra pas fonctionner. Et la période de ce matin, qui était votre message, a été loin de me convaincre de la justesse de la demande d'augmentation de 4,7 % pour le résidentiel et de 1 % pour l'autre secteur. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Tremblay):** M. Martineau.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, M. le porte-parole de l'opposition, vous avez pris mon texte, et j'aimerais bien que vous le repreniez à des pages qui montrent cette sensibilité et cette perception des choses que vous avez et que je partage avec vous. J'ai dit, je vous le dis: Il n'y aura pas de vaches sacrées, à Hydro-Québec, de la gestion des cafétérias à celle des approvisionnements, de l'utilisation de l'espace dans nos édifices à bureaux aux comptes de dépenses, des déplacements au temps supplémentaire. J'ai dit ça. J'ai aussi dit: Il y a des mentalités et des habitudes à changer, à Hydro-Québec, et votre sentiment d'urgence et votre approche du gros bon sens, croyez-moi, je les comprends et je les partage. J'ai aussi dit que les gestionnaires d'Hydro-Québec en savent quelque chose depuis que je suis là.

Savez-vous, justement, depuis que je suis là — ça ne fait pas tellement longtemps — j'ai aussi réalisé une chose. J'ai fait sortir des législations et des règlements les interventions gouvernementales nécessaires pour qu'Hydro-Québec puisse exploiter son entreprise. J'en ai une liste impressionnante, très impressionnante. Et, si vous nous dites: Écoutez, la perception... bien, moi, je vais vous dire: J'en ai une, perception. C'est que j'ai trouvé que beaucoup de décisions gouvernementales ont influencé le rôle d'Hydro-Québec et le comportement d'Hydro-Québec, puisque le gouvernement doit s'y pencher régulièrement.

Je pense que le ministre a absolument raison de dire que ce n'est pas le temps de faire le partage des responsabilités. Je pense qu'il est clair qu'Hydro-Québec — et je le veux — se penche... Il n'y a pas de vaches sacrées, à Hydro-Québec. Je le sens, je le sais, et j'en vois, des choses. Mais, vous savez — comme, vous, vous en avez vu, des choses dans l'entreprise privée — je donne des signaux. Les signaux, je veux les donner. Vous me parlez du party: j'en ai donné un. On paie. Dans l'entreprise, on va payer. Nous sommes dans une entreprise d'État, mais, dans une entreprise, des

comportements et des bavures ne sont pas non plus admises et les bavures dans une société, une entreprise, ne seront pas non plus admises, à Hydro-Québec. C'est ce comportement que j'ai eu depuis que je suis là. Et, dans ma candeur, je vous dis que je dois admettre que plusieurs décisions ont été entérinées, par le passé, par l'autorité gouvernementale.

Nous vivons dans une situation que nous devons accepter et, tous ensemble collectivement, nous devons faire un effort pour rectifier. Ce que je vous dis, c'est que les dépenses, nous continuons à les réduire. J'ai eu des textes, j'ai eu des vérifications, j'ai demandé aux gens de la finance, j'ai fait des vérifications, et il y a une réalité brutale: une dette. Cette dette, il faut l'éponger. Cette dette, elle nous coûte 43 \$ de chaque 100 \$, et les amortissements de nos barrages, la dépréciation de nos équipements font que ça nous coûte aussi 16 \$ sur le 100 \$: nous sommes rendus à 59 \$. Ce sont des décisions passées avec lesquelles nous devons vivre, comme vous l'avez si bien dit. Mais le comportement, le comportement d'Hydro-Québec...

De toute façon, avec ma venue à la direction de l'entreprise, je dois vous dire que, cette sensibilité, cette perception, moi-même, je l'ai eue quand je suis rentré à Hydro-Québec. Je la vois et je vais agir en conséquence. Mais encore, je dis aussi qu'il faut être conscient d'une réalité: un, l'électricité, au Québec, ce n'est pas cher. Il faut être conscient du prix de l'électricité, particulièrement chez le résidentiel. Nous bénéficions d'un régime tout à fait extraordinaire. Je réalise aussi que nous avons une dette qu'il faut éponger. Je réalise aussi qu'il y a une réduction de dépenses et une productivité qui se gagnent depuis des années. Depuis trois ans, c'est assez impressionnant, et il y a eu des coupures de 2 382 emplois depuis trois ans. Je sais que la planification à long terme va appeler des coupures aussi qui vont blesser la population, qui vont blesser vos parents et vos amis — comme les miens — que le sort économique que ça va occasionner dans des régions, quand il va y avoir moins d'emplois...

Nous essayons de composer avec ces contraintes et, en même temps, de répondre à une rentabilité qu'à juste titre le gouvernement nous demande. Alors, cette sensibilité, je dois vous dire, je l'ai. Je comprends ça. C'est difficile et ça va continuer d'être difficile, et pas assez difficile encore. Il faut continuer encore et encore et, dans mon texte que vous lisez si bien, c'est dit et c'est écrit.

M. Michel, peut-être, pourrait ajouter.

M. Michel (Benoit): Non, ça va.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, pour l'information des députés ministériels, il reste 24 minutes. Il y a quatre intervenants qui m'ont demandé la parole: le député de Groulx, la députée de Vanier, le député de La Peltrie et le député d'Abitibi-Est. Oui, ça inclut également les réponses. Donc, M. le député de Groulx. Ha, ha, ha!

**Une voix:** «Short, short, short.»

**M. Kieffer:** Mais, M. le Président, j'ai la solution au problème. M. le président d'Hydro, M. le directeur général, je ne voudrai pas de réponses à ce moment-ci; j'apprécierais cependant que vous envoyiez les réponses aux questions que je vais vous poser. D'ici lundi, est-ce que ça vous va? Et à tous les membres de la commission, évidemment, parce que je pense qu'il est important que nous puissions nous exprimer, et je vais donner la possibilité à mes consoeurs et confrères de le faire.

• (11 h 40) •

Je vais essayer de vous expliquer comment un député, un élu, quelqu'un en qui les citoyens et les citoyennes ont mis leur confiance pour les représenter, est poigné pour gérer le type de problèmes auxquels on fait face, en ce moment, dans une situation de restriction et de coupures, pour permettre à l'État de se sortir de ses dettes.

Les citoyens qui appellent au bureau chez nous, ce dont ils me parlent, ce n'est pas des performances d'Hydro — et c'est vrai qu'Hydro a de beaux lauriers. Ce n'est pas de ça qu'on me parle, hélas! Ce dont on me parle, c'est effectivement des niveaux où il y a eu des gaspillages. Et, comme la presse s'empresse toujours — hein, c'est le cas de le dire...

**M. Chevrette:** C'est son rôle.

**M. Kieffer:** ...de monter en épingle les gaspillages, bien, ce dont on me parle, effectivement, c'est le gros party à 150 000 \$, c'est les contrats sans soumission, c'est la belle résidence... Je regardais, hier soir, en arrivant à la maison... elle est sortie direct à la T.V. C'est vrai qu'elle est belle, hein! Elle est très, très belle, dans le Nord, bien loin, pour les cadres. Les gens chez nous qui sont au salaire minimum, ils ont beaucoup, beaucoup de difficulté à assumer qu'une société d'État dont ils sont les actionnaires principaux se paie ce type de luxe là, parce que eux le considèrent comme un luxe.

Vous situez le problème au niveau de la baisse de vos ventes et vous dites que, pour régler la baisse de vos ventes, il faut effectivement augmenter les prix. Moi, je vous dirai que les agences de cotation, lorsqu'elles ont à évaluer la performance d'une entreprise privée, oui, elles peuvent toujours évaluer ses performances sur sa capacité à hausser ses coûts; encore faut-il qu'elle puisse hausser ses coûts dans une situation de marché compétitif. Elle va surtout évaluer l'entreprise sur sa capacité à réduire ses coûts, à resserrer sa gestion pour faire en sorte que le «bottom line», il remonte à plus que 3,9 % sur le capital, que le rendement soit plus élevé que ça. En tout cas, mes hommes d'affaires chez nous, c'est ça qu'ils me disent.

Là, dans les semaines qui viennent, je devrai expliquer la problématique suivante à mon monde: votre endettement est de plus ou moins 0,40 \$ sur la piastre, hein?

Vous avez mentionné tantôt 0,43 \$. Les deux niveaux de gouvernement, là, c'est à peu près le même niveau d'endettement qu'ils ont, à peu près 0,40 \$, 0,43 \$; le budget de l'Éducation, à peu près 9 000 000 000 \$; le budget à la Santé, 12 000 000 000 \$; le budget d'Hydro, 8 000 000 000 \$ et quelques. Ce sont des ordres de grandeur qui se comparent assez aisément.

Là où ça commence à accrocher sérieusement, et à titre de représentant du gouvernement je suis prêt à prendre toutes la responsabilité que vous voulez me donner, puis il va falloir, nous aussi, qu'on fasse des virages... Le Conseil du trésor, hier — le ministre — vous disait: Vos salaires sont en général de 30 % à 35 % supérieurs à la moyenne des salaires payés dans la fonction publique. Non pas votre comparatif à vous, parce que, vous autres, vous utilisez Air Canada, GM et d'autres par rapport à la fonction publique. C'est vrai que les gars de GM puis que les gars d'Air Canada... M. Cherry est bien placé pour en parler, puis, moi, je suis bien placé pour en parler, GM, c'est dans mon comté, puis je vous dirai qu'il y a bien des travailleurs qui sont prêts à tout faire pour entrer à la GM. C'est bien évident, bon Dieu! c'est l'aristocratique! Sauf que les employés des secteurs public et parapublic et les citoyens et les citoyennes à qui on va demander des efforts, dans les prochains mois, de l'ordre de 2 000 000 000 \$...

C'est ça qu'on va demander aux citoyens et aux citoyennes, en termes de serrage de ceinture. On va leur demander quelque chose de l'ordre de 2 000 000 000 \$, et là ils vont vous regarder puis ils vont dire: Eux autres, ils sont entre 30 % et 35 % supérieurs à la moyenne. Qu'est-ce qu'ils attendent? Qu'est-ce qu'ils attendent pour faire preuve de la solidarité qui nous permettrait à tous et chacun de nous en sortir? C'est ça, les questions qu'ils vont me poser, moi, à titre de député, puis ils vont dire: Va dire à ton Conseil du trésor de faire sa job auprès d'Hydro quant à ses directives.

Alors, comment, dans ce contexte-là, puis-je justifier une hausse de tarifs pour régler vos problèmes de rendement sur le capital de l'ordre de 4,7 %, alors que ce qu'ils voient, eux, ce sont les réalités qu'on appelle le gras? Je ne serai pas capable, je vais avoir bien de la misère. Alors, là, moi, ce que je vais leur dire, c'est: Écoutez, Hydro a une job à faire, Hydro a des devoirs à faire.

Et là j'arrive avec mes questions. Vous avez mentionné, M. le président — mais j'aimerais bien l'avoir par écrit pour que ça soit clair, puis on a aussi nos informations, alors on va jouer «straight»... Moi, j'aimerais bien savoir comment ça fonctionne, l'organigramme, la structure qui va effectivement... Et je vais prendre l'exemple du monteur de ligne jusqu'à votre fonction, O.K.? Ils sont où, les échelons d'encadrement? Du monteur de ligne, prenons l'exemple... Ça peut être une secrétaire aussi ou ça peut être... mais, bon, le plancher et le sommet, comment vous vous comparez avec le public? Comment vous vous comparez avec le privé? Vous justifiez qu'il y aura une réduction de votre taux d'encadrement. C'est déjà débuté, d'ailleurs: de

1993 à 1997, le taux de réduction de l'encadrement est de l'ordre de 11 %. Dans vos documents, c'est ce qui apparaît. Dans la fonction publique, ce taux de resserrement est de l'ordre de 20 %. Il y a un écart de presque 1 % à 2 %. Y a-t-il moyen de faire mieux que ça, puis, sinon, pourquoi?

M. le ministre en a parlé tantôt, mais, moi aussi, je veux revenir là-dessus, parce que, hier, vous avez mentionné que ce n'était pas clair. Mais, compte tenu de la réduction des projets de développement hydroélectrique, on vous a demandé quelle proportion des gens n'étaient plus au développement, où ils se retrouvaient, ces gens-là. Est-ce qu'ils se retrouvaient complètement mis à pied ou est-ce qu'il y avait des transferts vers l'opération ou l'exploitation? Moi, j'aimerais avoir les données précises sur vos transferts de personnel entre, d'une part, le développement, compte tenu de sa réduction, où c'est rendu... Puis, si c'est rendu dans l'exploitation, est-ce que c'est parce que les besoins grandissent ou bien donc c'est qu'il faut leur trouver une place, une espèce de «club MED»?

Le temps supplémentaire, ça, ça m'intrigue. Dans vos chiffres, vous parlez de plus ou moins 105 000 000 \$ l'an dernier; vous prévoyez, cette année, une réduction qui vous amènerait autour de 88 000 000 \$ ou à peu près. 105 000 000 \$ en temps supplémentaire, c'est une de nos préoccupations majeures, par les temps qui courent, parce que le partage de l'emploi, ça nous préoccupe beaucoup, surtout en période de crise. Et le temps supplémentaire, ce qu'on m'en dit et ce qu'on m'en a dit dans mon comté, ça, ça me préoccupe. Et là je reviens encore à vos fonctions d'entretien des lignes. C'est encore les monteurs de ligne. Moi, ce que les privés me disent des comportements d'Hydro vis-à-vis de l'entretien, c'est que, dans le privé, il y a de moins en moins de contrats qui se donnent pour en arriver à assurer l'entretien à des coûts moindres — c'est ça qu'on me dit — alors qu'on paie des tarifs énormes aux employés d'Hydro qui assurent ces services-là. La question est la suivante: C'est quoi, les coûts pour amener un monteur de ligne d'Hydro à réparer une panne d'électricité qui se retrouve à Saint Clin-Clin, où vous n'avez pas, habituellement, de gens dans les environs? Alors, là, je veux le savoir pas uniquement en termes de salaire et en termes de temps supplémentaire, mais je veux le savoir aussi en termes de transport, en termes d'hôtel, en termes de coût de repas et je veux que vous me fassiez le différentiel entre ça puis ce que ça vous coûterait, le donner en sous-traitance au privé qui fait la même job que vous autres.

Je termine avec vos contrats, parce que, ça aussi, ça nous revient constamment. Vos contrats, les gens me disent: Ça n'a pas d'allure, de la façon que ça fonctionne, il faut aller en soumissions publiques. J'avais d'ailleurs déjà adressé une lettre à M. Biron, qui m'avait répondu bien poliment, grosso modo, que ce n'était pas de mes affaires, sauf que mes contractants chez nous, que ce soient des architectes paysagers, des architectes,

ou bien des ingénieurs, ils disent: Dans ma MRC, il est en train de se construire un centre d'Hydro-Québec, puis il n'y a à peu près personne dans la MRC de chez nous — il y en a de Montréal, évidemment — qui a eu des contrats. Eux considèrent avoir l'expertise, puis ils se font dire: Bien, écoutez, vous n'êtes pas dans la «short list» parce que vous ne répondez pas à tel critère, tel critère, tel critère, tel critère. J'ai envie d'avoir des réponses là-dessus, parce que, aux yeux du public — et je ne vous prête aucune intention — ça ressemble bien gros à du patronage. Voilà! Et je ne veux pas de réponse. Non, non! Vous m'envoyez tout ça par écrit, M. le président. Je vais laisser la possibilité à mes consoeurs et confrères de vous poser des questions.

● (11 h 50) ●

**M. Martineau (Yvon):** Je voudrais tout simplement vous dire que, si j'ai bien calculé, vous aviez six questions.

**M. Kieffer:** Vous dites?

**Une voix:** Sept.

**M. Martineau (Yvon):** Vous aviez sept questions?

**M. Kieffer:** À peu près.

**M. Martineau (Yvon):** Vous aurez les réponses lundi.

**M. Kieffer:** Merci beaucoup — et aux membres de la commission.

**M. Martineau (Yvon):** Avec grand plaisir.

**Le Président (M. Tremblay):** Mme la députée de Vanier.

**Mme Barbeau:** Merci, M. le Président. Je vais dire certaines choses qui ont déjà été dites, mais on dit que la répétition, c'est un bon moyen pédagogique. Vous avez parlé, dans votre article dans *Le Devoir*, hier, et aujourd'hui aussi vous en avez parlé, de l'apport important de la dette. Là-dessus, je compatis avec vous, parce qu'on sait que c'est difficile à gérer. Évidemment, la chose facile, et je dirais plus le réflexe de nos gestionnaires pour régler la question, c'est de hausser les revenus ou de mettre à pied des employés, plus souvent qu'autrement ceux en bas de la pyramide. Je l'ai entendu encore hier ou aujourd'hui: Les mises à pied, les mises à pied. Je pense que, ça, c'est en dernier recours, quant à moi.

Nous, comme gouvernement, on ne peut plus souscrire à ça. Vous le savez, nous-mêmes, on a entrepris un grand exercice de remise en question de nos façons de faire, de tout ce qui existe dans le gouvernement. On a commencé par demander au ministre de fonctionner avec une enveloppe fermée. On essaie aussi

de trouver des façons de faire différentes pour économiser tout en maintenant la qualité des services. En ce sens, bien, on a entrepris, vous le savez, une grande réforme dans la santé, dans un secteur aussi délicat que la santé, qui, lui aussi — et là je vous cite, M. Martineau — doit servir tout le monde tout le temps partout au Québec.

Dans la même veine, on demande aussi à l'éducation de se remettre en question, ainsi qu'à la sécurité du revenu, par l'entremise du comité Bouchard-Fortin. L'idée derrière ça, c'est d'assainir nos finances publiques sans pour autant sabrer dans notre avoir collectif. Nous devons faire en sorte que la gestion des deniers publics soit rigoureuse sans pour autant en mettre plus sur le dos des contribuables. C'est une question d'équité, quant à moi. À mon avis, ce n'est pas parce qu'une société d'État amène de l'argent dans les coffres du ministre des Finances qu'elle ne doit pas, en toute équité, participer aux mêmes efforts que les autres secteurs d'activité.

Vous disiez aussi, dans votre communiqué d'hier: C'est à 3,78 \$, à peu près, que ça équivaut par mois pour les citoyens. Mais, vous savez, si c'était juste ça, ce ne serait peut-être pas si mal, mais ça, c'est additionné à toutes les hausses de tous les biens nécessaires pour les citoyens. Puis l'électricité, c'est un bien essentiel, on ne peut pas s'en passer. Alors, moi, je pense que les consommateurs ont droit au respect, parce que ce sont eux qui ont permis à l'entreprise de devenir ce qu'elle est. Et, quand on nous dit — je l'ai entendu, je l'ai lu — qu'on paie moins cher qu'ailleurs, moi, je trouve ça tout à fait normal, parce que ça nous appartient; c'est un choix collectif.

Vous avez aussi parlé d'une perspective désagréable, que la hausse était une perspective désagréable; je vous dirais que, pour les citoyens de Vanier, c'est du pain de moins sur la table. Puis, la pauvreté, vous dites que vous y êtes sensible — et je vous crois — moi, je la côtoie à tous les jours dans mon bureau de comté, et certainement d'autres de mes collègues. Quand les gens font appel à nous pour les aider puis que, du même coup — et là je rejoins mon collègue de Groulx — il faut justifier des dépenses de fonds publics, du gaspillage de fonds publics, j'ai beaucoup de difficulté avec ça. Autrement dit, lorsqu'il y a une mauvaise gestion des fonds publics, où qu'elle soit, c'est nous qui devons rendre des comptes à la population, et, en ce sens, comme élue, je me sens tout à fait à l'aise d'être exigeante envers nos gestionnaires.

Je vais vous donner un petit exemple qui, je trouve, en tout cas, n'a pas d'allure. On a parlé, hier, puis j'ai un petit tableau, ici, des primes et des bonis de rendement. J'ai un petit tableau, ici, qui a été pris dans le «Plan d'affaires corporatif» d'Hydro-Québec, 1996. Bonis de rendement: 5 000 000 \$. Dans la vraie vie, là, quand on postule sur une job ou qu'on a un poste, pour le salaire qu'il y a là, on est supposé donner du rendement. Si on ne donne pas de rendement, on perd notre job. C'est ça, dans la vraie vie. Alors, je comprends et

je trouve ça important, que les gens qui ont des bons postes, qui ont des postes importants, qui ont des exigences professionnelles spécifiques soient bien rémunérés — je ne suis pas cheap là-dessus, quand même — sauf qu'il y a des limites; il y a des limites à exagérer. Dans la vraie vie, ce n'est pas de même que ça marche.

Moi, j'ai été petit cadre dans une entreprise, je gagnais 30 000 \$, puis, si je ne faisais pas ma job, ça ne prenait pas de temps que j'étais dehors. Bien, je l'ai fait, ils ne m'ont pas mis dehors, mais... C'était comme ça que ça marchait. Tu n'avais pas une prime parce que tu faisais bien ta job. C'est des affaires qui n'ont pas d'allure, ça. Moi, je trouve que ça n'a pas d'allure. Ne parlez pas de ça au vrai monde, ça ne marche pas, ça, dans la vraie vie. Il y en a peut-être qui le font dans le privé, mais là on est dans le public, puis c'est l'argent des citoyens. Il faut avoir des limites à ça.

Je pourrais vous en donner d'autres, exemples, mais disons qu'on en a eu pendant une journée de temps. Moi, je pense que les années de vaches grasses sont terminées. Alors, il faut que tous les employés de l'État, que ce soit du public ou du parapublic, aient à l'esprit de façon permanente une préoccupation d'économie et une meilleure gestion des fonds publics.

M. Martineau, vous avez fait un très bon discours. Vous avez compris mes messages. On s'est parlé avant, je vous ai même écrit. Vous avez bien appris, mais c'était quand même un discours. Moi, je vais vous poser la question suivante: Si vous étiez soumis aux mêmes contraintes que les ministres quant à la gestion de votre société d'État, comment agiriez-vous dans une perspective d'obligation de résultat? C'est-à-dire, si c'était non, la réponse à la hausse de tarifs, et qu'on vous demandait de trouver l'argent ailleurs, si j'ai bien compris votre discours, vous seriez prêt à trouver de nouvelles avenues en réorganisant, en réévaluant, en remettant en question vos façons de faire. Vous seriez aussi prêt à impliquer vos employés, et ce, à tous les niveaux. Ces derniers, j'en suis sûre, ont des idées, des très bonnes idées — même, j'en ai plusieurs qui m'en ont fait part — pour économiser. Vous seriez aussi prêt à revoir les structures — vous dites que vous l'avez fait, mais encore peut-être le refaire — les différents paliers de cadres, le nombre de ces derniers, leurs avantages sociaux. Bref, si j'ai bien compris votre discours, vous seriez prêt à entreprendre une réforme en profondeur de vos façons de faire à l'image de celle entreprise dans le réseau de la santé.

Alors, je ne vous demande pas de répéter toutes les réponses que vous avez faites depuis une journée et demie, je vous demande si vous êtes prêt à faire cet effort, à vous et au directeur général.

M. Martineau (Yvon): Je pense, madame, que, à titre de président du conseil d'administration d'une entreprise comme celle d'Hydro-Québec, ma première responsabilité, c'est à chaque jour de remettre des choses en question dans le cadre d'une vision pour l'entreprise. Quand vous me parlez d'une révision,

quand vous me parlez d'une revue des processus, des procédés, c'est ce que je fais. Mais vous comprendrez que, avec une entreprise qui a 20 000 employés et qui couvre un territoire, comme vous le mentionnez, assez important et dans les régions, je dois vous dire que l'implication d'une décision prend un certain temps. Et, comme le dit le porte-parole de l'opposition officielle, je pense que les signaux doivent être là. D'abord, commencer avec des signaux et, ensuite, après avoir vu, examiner. Je dois vous dire que, la revue... cette gestion que j'appelle une amélioration continue, vous pouvez être assurée que nous la faisons et que j'en fais, chez moi, un devoir de tous les jours. De ce côté-là, ce n'est pas un discours, c'est quelque chose que je vis.

Peut-être que M. Michel pourrait ajouter.

M. Michel (Benoit): Les efforts que nous déployons depuis plusieurs années portent des fruits: notre plan d'action tend à une amélioration continue. On a des engagements de pris là-dessus. On vous a déposé ça, hier, «L'engagement de performance 1996». Il y a des orientations, là-dedans, d'efficacité, de diminution des frais d'exploitation, de contrôle des dépenses; ça couvre l'ensemble de nos activités.

● (12 heures) ●

Donc, ce que vous nous demandez, madame, on l'a fait, on est en train de le faire et on veut continuer à le faire.

Mme Barbeau: Ce que vous me dites, c'est que vous avez tout mis sur la table puis que vous avez tout réévalué, de A à Z, vos façons de faire? Là, j'ai de la misère à vous croire, parce que c'est quand même assez lourd. Mais, moi, ce que je veux, c'est savoir s'il y a une volonté de le faire, parce que c'est facile, tu sais, je veux dire, de faire le petit train-train quotidien puis de dire: Oh! ça, peut-être que... Mais, moi, je parle de quelque chose de profond, à l'image de ce qui se passe dans la santé. Je ne vous parle pas juste de réévaluer des petites affaires par-ci par-là, je vous parle de remettre en question des choses de fond, de fonctionnement, de structure, de Qui fait quoi? puis Il «est-u» utile? Il n'est pas utile, celui-là? On le débarque. Je dis ça grosso modo, mais c'est ça qu'on fait dans la santé, on réévalue, on restructure pour être sûr que la moindre cenne qu'on investit, elle est bien investie. Et je ne dis pas de le faire de façon sauvage, je pense qu'il faut mettre tous les gens ensemble, les partenaires, comme on a fait avec la santé, avec les syndicats, et tout. Ce n'est pas facile, mais il faut que vous fassiez ça, vous aussi, en toute équité.

M. Martineau (Yvon): Oui, madame, je dois vous dire que vous avez absolument raison, et, comme le dit le président-directeur général, nous le faisons quotidiennement. Quand vous nous dites les salaires et tout, vous savez... Vous regardez les salaires qu'Hydro-Québec paie à ses employés pour avoir les compétences exceptionnelles que nous avons. Je pourrais vous dire

aussi que le public paie les salaires des employés et des cadres de Bell, paie aussi les salaires de Gaz Métropolitain, paie aussi les salaires de Vidéotron, et on leur accorde un rendement de 12 %. Et je vous dis aussi que ces entreprises sont la propriété de propriétaires peut-être individuels pour une bonne part, mais beaucoup par des fonds de pension et des compagnies d'assurances qui représentent toute notre épargne, comme l'épargne des Québécois dans Hydro-Québec. Et, ce que je dis, c'est que ces salaires sont de loin plus importants. Nous faisons des révisions à la baisse et nous allons continuer de le faire de façon à concilier l'objectif que vous avez, c'est-à-dire celui d'avoir une entreprise commerciale qui attire des compétences, mais, en même temps, eu égard au fait que c'est une société d'État.

Puis je demanderais au vice-président exécutif finances de compléter, mais je vous dirai, madame, que, quand vous parlez de volonté, je pense que, ce que nous avons devant nous aujourd'hui, c'est: La perception encourage, je dirais, la lutte éternelle entre le pessimisme de l'intelligence et l'optimisme de la volonté. Et, la volonté, je l'ai. Alors, M. Delisle, s'il vous plaît.

**M. Delisle (André):** Je voudrais peut-être ajouter un fait à la panoplie des faits qui ont déjà été mentionnés à venir jusqu'à maintenant. Si on compare Hydro-Québec au gouvernement, les dépenses de programmes au gouvernement depuis...

**Mme Barbeau:** Monsieur, monsieur, une seconde! j'ai tout entendu ça hier, je n'ai pas besoin qu'on me le répète, j'ai compris tout de suite. Non, non, je vous dis que, nous, on est en train de réévaluer plein de choses. Ça ne veut pas dire que c'est déjà fini, c'est en continuité. Donc, je ne vous demande pas de vous comparer à nous, je vous demande de vous réévaluer vous-mêmes. C'est ça que je vous demande. C'est deux choses.

**M. Michel (Benoit):** Oui, monsieur...

**Le Président (M. Tremblay):** Très brièvement, parce que...

**M. Michel (Benoit):** Très brièvement...

**Le Président (M. Tremblay):** ...le temps de la députation ministérielle est expiré. Alors, allez-y, M. Michel.

**M. Michel (Benoit):** Ça fait cinq ans qu'on tente d'améliorer, c'est par étape. Quand on a entrepris l'amélioration, le programme de qualité, on s'est donné des cibles. Notre performance n'était pas adéquate si on se comparait au standard canadien. On s'est donné des cibles pour dégrossir notre démarche. Vous nous parlez d'améliorer nos façons de faire, on s'est donné une analyse de toutes nos façons de faire au niveau corporatif, nos processus d'affaires, puis, ce qu'on veut faire,

c'est une forme pyramidale, si on veut — vous me pardonnerez l'expression «pyramidale» — c'est de descendre cette analyse froide, lucide, critique des façons de faire jusqu'au niveau local, que chaque employé sache que ce qu'il fait contribue à un ensemble plus grand, qui contribue à un ensemble plus grand qui, éventuellement, rejoint le client. Nous tentons d'imbriquer cette analyse froide pour une qualité, une efficacité, une efficacité globale.

**Mme Barbeau:** Pour terminer, je dirais juste: Vous dites que vous faites des efforts, et, pour moi, ce n'est pas suffisant. Peut-être qu'il serait intéressant que vous nous parliez plus souvent pour qu'on sache vraiment ce qui se passe, parce que, moi, pour l'instant, ce que j'en vois, ce n'est pas suffisant, ni pour les contribuables. Merci.

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

**M. Sirros:** Merci, M. le Président. Je pense qu'il faudrait qu'on arrête de taper dessus. À la longue, ça va devenir sympathique de défendre Hydro-Québec si on continue comme ça.

M. Martineau, ce n'était pas dans mes questions, mais vous avez répondu quelque chose à la députée, tantôt, en faisant la comparaison avec Vidéotron, Bell Canada, dans le sens qu'on paie aussi les salaires, etc., mais qu'ils ont un rendement de 12 %. Êtes-vous en train de dire que, peut-être, une certaine privatisation d'Hydro-Québec serait une bonne idée ou qu'une certaine nationalisation des compagnies comme Vidéotron ou Bell serait une bonne idée? Vous vous comparez sur la même... J'essayais de comprendre l'échange et je me disais que, si votre cadre de référence est une entreprise commerciale appartenant à des individus, bon, qu'il y a un rendement à faire pour ces actionnaires, etc., donc, vous vous déchargez de la responsabilité qu'on doit avoir, j'imagine, dans le sens qu'on a pris une entreprise qu'on a nationalisée pour nous-mêmes et qu'on s'est donné comme objectif de garder les prix d'électricité les plus bas. C'était le mandat d'Hydro-Québec. Ce faisant, il allait de soi que la comparaison n'était pas tout à fait exacte par rapport à des compagnies entièrement privées. Alors, je me disais que, si vous vous comparez avec des compagnies privées, est-ce que c'est parce que, dans votre façon de voir les choses, Hydro-Québec pourrait ultimement être privatisée? Peut-être une question sur ça.

**M. Martineau (Yvon):** Comme je l'ai déjà répondu, je pense que la privatisation d'Hydro-Québec, ça ne revient pas à Hydro-Québec d'en décider, ça revient à son actionnaire, qui est le gouvernement et qui est propriétaire des titres. Si vous me demandez pourquoi j'y ai fait référence, c'est parce que, quand on parle de salaires et qu'on parle de salaires avec des entreprises de même taille, je dois vous dire que les écarts par rapport

à ces entreprises sont beaucoup plus importants et que, pourtant, on y accepte des rendements de 12 %. Je dis: Quelque part, il faut faire des analogies qui sont cohérentes et non boiteuses.

**M. Sirros:** Ce qui m'amène aux questions que j'avais. Je voulais clarifier quelque chose avec M. Michel qui, plus tôt, a contesté assez rudement, je dirais bien, des chiffres sur lesquels je m'étais basé hier pour parler de cet écart de 35 %, qui étaient les chiffres amenés ici par le président du Conseil du trésor. Vous avez dit que ce n'était pas 35 %, si je comprends bien, et que le ministre nous avait induits en erreur, hier, carrément — c'est ce que j'ai compris — que c'était plus près de 20 % et que — et c'est là où j'ai besoin de clarifications — quand on ajoutait les avantages sociaux, là, je n'ai pas compris... Est-ce que ça tombait à 5 % ou ça ajoutait un 5 % supplémentaire pour ramener ça à 25 % ou 27 %?

**M. Michel (Benoit):** Si j'ai été rude, M. Sirros, M. le député, je m'en excuse. Ce n'était pas l'intention.

**M. Sirros:** Non, non. Rude dans le sens que les chiffres se confrontaient assez brutalement.

**M. Michel (Benoit):** Disons que, au lieu de «rude», j'utiliserais peut-être le qualificatif de «convaincu». Mais ce que j'ai dit, c'est que j'ai parlé d'écart favorable par rapport aux bénéfices marginaux. Hydro-Québec, par rapport au gouvernement, avait une marge favorable de 5 % à 7 %, ce qui, globalement, d'une marge de salaire moyenne de 16,02 %, la ramenait à une vingtaine de pour cent. Mais peut-être que Mme Nadeau peut expliciter davantage, si vous le voulez.

**M. Sirros:** Non, mais hier le président du Conseil du trésor était assez catégorique, lui aussi. Convaincu, je dirais, aussi, et lui disait que c'était 35 %, sans ajouter les avantages sociaux, si j'avais bien compris.

**Une voix:** Avec.

**M. Sirros:** Avec les avantages sociaux. Donc, vous, vous prenez le tout, vous arrivez à 20 %, 22 % plus élevé que le secteur public, tandis que le président du Conseil du trésor estime que c'est 35 %. Non pas que 20 % ou 22 %, c'est négligeable non plus, mais, en tout cas, 35 % est beaucoup plus lourd de conséquences. Alors, est-ce qu'il y a une façon de concilier ces deux choses? Qui dit vrai? Ne me dites pas tous les deux.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Enfin...

**Une voix:** À moitié gelé puis à moitié cuit.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Sirros:** Ce n'est pas un exemple de la moyenne, de moitié gelé, moitié... O.K.

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

**M. Martineau (Yvon):** Je pourrais vous dire, M. Sirros, que, quand vous dites que M. le président du Conseil du trésor a soulevé des chiffres, il a évoqué des chiffres qu'il avait trouvés à même les documents d'Hydro-Québec. Peut-être étaient-ils choisis dans un contexte donné et que, parce que ces chiffres lui ont été donnés, ils ont été fournis dans un ensemble. Je demanderais plutôt à Mme Marie-José Nadeau d'expliquer les tenants et aboutissants des salaires.

• (12 h 10) •

**M. Sirros:** Pouvez-vous donner les années de référence?

**M. Cherry:** Quelles années de référence?

**M. Sirros:** Les années de référence, de part et d'autre.

**Une voix:** Faites ça vite, là.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Très rapidement. Vous comprendrez que, compte tenu de l'intérêt que ça a soulevé — autant du côté ministériel, que du côté de l'opposition et que pour Hydro-Québec — et comme je n'avais pas de réponse immédiate à la question que le président du Conseil du trésor me posait hier, j'ai obtenu les précisions suivantes. Je tiendrai à votre disposition, de même qu'à la disposition du ministre, s'il le souhaite, le document de référence que j'utilise.

Alors, du maximum de classes salariales pour les différents groupes d'emplois, on en arrive à un écart, sur la rémunération globale, de 20 % à 23 %. La moyenne est de 16,2 %. Les avantages sociaux sont plus élevés à Hydro-Québec, de l'ordre de 5 % à 7 %. Donc, on peut faire une addition assez globale.

Mais, si j'y vais par corps d'emploi — et je vais rejoindre la question que vous avez posée, M. le député — pour les cadres, à Hydro-Québec, l'écart salarial est de 14,61 % — gardez à l'esprit qu'il faudrait ajouter le 5 %, disons, pour la rémunération globale. Pour les professionnels, au gouvernement — et c'est le même groupe ou des équivalences, ce qui correspondrait aux ingénieurs et spécialistes à Hydro-Québec — l'écart global, pour ces populations-là, est de 15,9 %.

**Une voix:** 15,09 %.

**Mme Nadeau (Marie-José):** 15,09 %, merci. Pour les employés de bureau, l'écart serait de 13,94 % et, pour les employés de métiers, de 20,44 %.

Là où je vais répondre à un élément de la question que vous posez, c'est: Comment peut-on concilier les chiffres que le président du Conseil du trésor avait... Et j'ai bien vu, dans les tableaux que j'ai consultés,

deux populations qui se sont distinguées et qui rejoignent un écart favorable de 35 % ou 33 % dans certains cas. Il s'agit des populations d'ingénieurs et des populations de techniciens. Mais, là où je voudrais donner un élément de perspective, c'est que les ingénieurs, à Hydro-Québec, représentent 6,5 % de l'effectif, donc une population de 1 429 sur un total de 24 852, et que les techniciens, quant à eux, représentent une population de 12 % de l'effectif, soit 2 849. Et je parle de l'effectif total, donc temporaires et permanents.

Donc, au maximum, si ces deux populations-là sont comparables — et encore faut-il revenir sur les points de convergence qu'il y a entre le Conseil du trésor et Hydro-Québec et sur les conventions quant aux principes directeurs qui doivent guider le choix d'entreprise... Si le choix des entreprises constitue un irritant pour le Conseil du trésor, il n'en demeure pas moins que les principes directeurs ont fait l'objet d'un consensus autant du côté du Conseil du trésor que du côté d'Hydro-Québec. Je vous rappellerai, et je l'ai dit, ça a été rappelé rapidement ce matin, que ces populations syndiquées là font l'objet d'un mandat salarial obtenu par décret du Conseil du trésor.

L'autre élément que je voudrais rappeler, et ça milite en faveur, dans le fond, d'une prudence dans l'interprétation des chiffres, c'est que le groupe d'emploi des métiers, ça constitue 5,4 % de l'effectif du gouvernement du Québec contre 26,2 % de l'effectif d'Hydro-Québec, et c'est en partie une des explications au niveau d'encadrement qui peut être différent par rapport à Hydro-Québec. La population d'employés de bureau, au gouvernement, est plus importante — et de beaucoup — qu'à d'Hydro-Québec, et les équipes de travail, lorsqu'il y a des employés de métiers, sont de 10 à 12 et nécessitent un niveau d'encadrement, donc, plus serré que des employés de bureau, compte tenu, aussi, de la diversité et de la décentralisation de ces effectifs-là sur le territoire.

Alors, rapidement, je sais que vous êtes soucieux du temps qui vous est imparti et je ne voudrais pas exagérer, mais, si vous le voulez, ces documents-là sont à votre disposition.

**M. Sirros:** J'aimerais les avoir. Et une dernière question sur ça avant une autre petite question technique: Est-ce qu'il se pourrait que votre différence avec le Conseil du trésor vienne du fait que vous n'incluez pas le temps supplémentaire dans vos calculs?

**Mme Nadeau (Marie-José):** Non, la méthodologie utilisée est la même que celle de l'IRIR. Ce qui, vraiment, pourrait constituer un irritant et constitue, en fait, un irritant, j'en conviens, pour le Conseil du trésor, c'est les entreprises constituées. Maintenant, un élément additionnel d'information: la moitié des entreprises retenues dans le marché de comparaison d'Hydro-Québec, pour la population cadre, se retrouve dans le marché de comparaison du Conseil du trésor, et le tiers, pour les autres, se retrouve dans celui du Conseil du trésor.

**M. Sirros:** Indépendamment de ça, je pense qu'on s'entend pour dire qu'il y a quand même des écarts importants, parce que, là, on m'a passé une note, également, sur la rémunération, les comparaisons, aussi, avec d'autres grandes entreprises qui ont 200 employés et plus, etc., où l'écart est de 36 %. On situe assez clairement les salaires payés par Hydro comme des salaires assez bien par rapport au reste de la société. Donc, on peut déjà dire qu'il y a peut-être là quelque chose à faire vis-à-vis les négociations qui s'en viennent. Et, hier, je vous posais la question: Est-ce que vous ne trouvez pas que c'est téméraire de demander une augmentation de tarif, donc une augmentation de revenus, juste avant de vous asseoir à la table avec les syndiqués?

Mais je voulais revenir un petit peu, juste pour information, sur la question des ventes. Vous dites qu'en 1995 les produits totaux ont été de 472 de moins que prévu. Pouvez-vous me donner juste un détail de ce chiffre-là? Ça vient d'où? Où est-ce qu'il y a eu les baisses les plus prononcées, dans quel secteur? Domestique? Commercial? Industriel? Parce que votre problème de financer votre dette vient du fait que vos ventes, vos revenus ont baissé par rapport à ce que vous aviez prévu. Mais, juste pour comprendre un peu plus en détail où se situent les problèmes, est-ce que c'est conjoncturel, juste la température, par rapport au résidentiel? Est-ce que c'est l'activité économique? C'est quoi?

**M. Martineau (Yvon):** Alors, je demanderais à M. Delisle, vice-président finances et planification, de vous expliquer l'écart par rapport aux ventes prévues.

**M. Sirros:** Merci.

**M. Delisle (André):** Donc, je ne sais pas si j'ai exactement les mêmes chiffres que ceux auxquels vous référez, mais, si je compare la situation des produits, les ventes au Québec, avec l'engagement de performance qu'on avait déposé en 1993, au niveau des ventes régulières au Québec, on parle de 573 000 000 \$ de produits de moins que ce qu'on avait anticipé. Au niveau des ventes régulières hors Québec, c'est 31 000 000 \$ et, au niveau des ventes à court terme, c'est 156 000 000 \$ de favorables, parce que, compte tenu du fait qu'on vendait moins au Québec, on a pris, en fait, l'énergie qu'on aurait vendue au Québec puis on l'a vendue ailleurs.

Le 573 000 000 \$ d'écart auquel vous référez se divise en fait en trois grandes catégories. Il y a une première catégorie, qui est de 374 000 000 \$, qui est l'écart de ventes au Québec. En fait, on a vendu un petit peu plus que 2 TWh de moins, au Québec, dans le secteur domestique, qu'on avait pensé en 1993, en fait à la fin de 1992; 2 TWh de moins, dans le général institutionnel également, qu'on avait prévu; et environ 2,5 TWh de moins dans le secteur industriel. Faut voir que, nous, la récession qu'on a connue, ce n'est pas ce qu'on avait dans nos prévisions. C'est que, on vous l'a dit hier, depuis le début des années quatre-vingt-dix en fait, on n'a presque pas de croissance économique au

Québec. On a moins de 1 % par année, en moyenne, de croissance économique depuis ces années-là. Nous, notre scénario de prévisions était plus élevé que ça.

Par ailleurs, aussi, ce qui explique l'écart entre le 374 000 000 \$ et le 573 000 000 \$ auquel j'ai référé, c'est les prix. C'est qu'en fait on a eu des augmentations de tarifs moins élevées que celles qu'on avait prévues à l'origine. Principalement, c'est ça. Il y a plusieurs autres facteurs, mais retenez qu'on a eu des prix moins élevés parce qu'on a eu des tarifs plus bas puis, aussi, qu'on a donné certains rabais tarifaires au niveau de la biénergie commerciale institutionnelle pour maintenir nos parts de marché. On a donné certains rabais tarifaires au niveau de la grande entreprise, au niveau des ventes additionnelles, pour maintenir nos parts de marché là aussi.

Donc, il y a vraiment un problème conjoncturel de récession économique, une deuxième explication qui est le niveau de tarifs, puis une troisième explication qui est reliée à la concurrence. Pour maintenir nos parts de marché, on a dû, à certains moments donnés, donner des rabais tarifaires.

**M. Sirros:** Juste rapidement, est-ce que les baisses de l'année qui vient de se terminer ont été plus prononcées que par le passé? Vous parlez de 6,6 TWh, je n'ai pas en mémoire avant ça. Est-ce qu'on a connu une baisse plus prononcée dans les ventes?

• (12 h 20) •

**M. Delisle (André):** Dans la dernière année, pour l'année 1995, c'est 116 000 000 \$ de moins qu'on a eu dans nos ventes, au total. Tantôt, ça se comparait avec 573 000 000 \$. Je dirais que c'est un peu moins, globalement parlant. Et, une des grandes raisons des revenus moins élevés dans la dernière année, c'est la hausse tarifaire de l'année passée. Je ne sais pas si vous vous rappelez, on a eu 0,3 % d'augmentation seulement, l'année passée, comparativement à ce qu'on demandait, qui était près de 2 %, si je me rappelle, si bien que, quand on met les deux années ensemble... On parle toujours de nos augmentations de tarifs de 4,7 % au résidentiel cette année, mais, le 0,3 % de l'année passée, plus les 2,2 % qu'on demande, ça fait 2,5 % au total et, sur deux ans, ça fait 1,25 % d'augmentation de tarif. Hydro-Québec, si vous nous donniez ce qu'on demande, aurait 1,25 % d'augmentation de tarif, en moyenne, sur deux ans. Mais, ça, comme on n'a pas eu nos augmentations tarifaires l'année passée, donc, c'est une partie de l'explication de l'écart dont je vous ai parlé.

**Le Président (M. Tremblay):** Je voudrais juste rappeler aux membres de la commission ainsi qu'à la direction d'Hydro-Québec que toute question posée par des membres de la commission qui n'ont pas eu de réponse ainsi que les réponses à venir d'Hydro-Québec doivent être acheminées par le secrétariat de la commission pour que l'information soit disponible pour tous les membres de la commission. Alors, je reconnais maintenant le député de Saint-Laurent.

**M. Cherry:** Merci, M. le Président. Il nous reste quoi, une douzaine de minutes à peu près, maximum? J'ai informé le ministre, ce matin, qu'à la conclusion de nos travaux, avant la période du midi, je souhaiterais déposer deux motions. Il m'a informé immédiatement... Évidemment, ce n'est pas la première fois que ça va être fait, il y a des précédents, j'en parlerai tantôt.

**Motion proposant que la commission recommande au gouvernement de rejeter la proposition tarifaire d'Hydro-Québec et de ne pas accorder une hausse de tarif pour le secteur résidentiel**

La première motion, M. le Président, que vous avez déjà, la même qu'hier, que vous avez jugée recevable mais qui n'était pas autant appropriée à l'époque — il fallait le faire maintenant — c'est 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.

Je vais commenter bien rapidement. Je suis bien conscient que, si on n'avait pas de ligne de parti et qu'on avait un vote libre là-dessus, j'insisterais pour le vote, mais, parce qu'il y a des précédents, parce qu'on sait que ça peut rendre les affaires plus difficiles, je veux juste informer... Autrement, on va prendre deux heures pour débattre, et chacun va parler pendant 20 minutes. Il y a déjà trois précédents que le ministre m'a indiqués ce matin, puis jamais un vote n'a réussi à être pris, ça fait qu'on ne perdra pas notre temps là-dessus, là. Je viens d'indiquer que, nous autres, on recommande et qu'à ce moment-là la motion est déposée. Pas besoin qu'on aille plus loin là-dessus.

**M. Sirros:** Ils veulent peut-être voter sur ça?

**M. Cherry:** Je sais qu'ils ne voteront pas.

**M. Sirros:** Ils veulent peut-être voter sur ça?

**M. Cherry:** Je suis convaincu qu'ils ne le feront pas, là.

**M. Chevette:** On peut avoir une réponse?

**Une voix:** On va en discuter si vous y tenez.

**M. Cherry:** Bon. C'est pour ça que... C'est comme ça qu'on s'est compris ce matin, O.K.? Donc, on ne va pas en discuter, ça serait la quatrième fois qu'on discuterait pour arriver au même résultat. Donc, forts de l'expérience antérieure, on ne repassera pas le même procédé. On ne discute pas.

**M. Chevette:** J'avais compris, M. le député de Saint-Laurent, que vous vouliez marquer votre point.

**M. Cherry:** C'est fait.

**M. Sirros:** Mais on va voir quel point, vous, vous allez marquer.

**M. Chevette:** Vous verrez à la conclusion, M. le député de Laurier-Dorion.

**Motion proposant que la commission  
recommande au gouvernement  
de soumettre Hydro-Québec  
à l'examen du Vérificateur général**

**M. Cherry:** C'est ça. Exactement. O.K.? J'aurais une deuxième motion, M. le Président. C'est que la commission de l'économie et du travail recommande au gouvernement de soumettre Hydro-Québec au Vérificateur général, dont les conclusions seront rendues publiques à l'Assemblée nationale. Également, quand j'ai informé le ministre de ça, ce matin, il m'a dit que je pourrais trouver réponse à cette demande dans les mêmes conclusions auxquelles il vient de faire référence il y a à peine quelques minutes.

**M. Chevette:** M. le Président, j'en parlerai également dans ma conclusion, j'ai effectivement une idée là-dessus. Et c'est une recommandation... Bien sûr que, à ce stade-ci, moi, je ne peux pas engager le gouvernement, mais, comme ministre, je peux m'engager à référer cette recommandation au gouvernement, par exemple. Et c'est ce que je ferai en conclusion.

**M. Sirros:** Ce n'est pas pour être cocasse, mais est-ce que le ministre qui engagerait le gouvernement avec son vote pourrait s'abstenir de voter et laisser les membres de la commission recommander au gouvernement?

**M. Chevette:** M. Sirros, vous n'auriez pas fait cela du temps où vous étiez ministre à ma place.

**M. Sirros:** Vous ne m'avez pas demandé ça.

**M. Chevette:** Ne me demandez pas de faire ce que vous n'avez pas fait.

**M. Sirros:** Vous ne m'avez pas demandé ça.

**M. Cherry:** Je pense, M. le Président, que ce qu'on souhaitait faire et la façon dont on souhaitait le faire vient d'être fait. Je pense que, à ce moment-là, nous autres, on vient de communiquer nos choses. On vient de dire aux gens d'Hydro-Québec qu'ils ne nous ont pas convaincus. Je pense qu'on l'a exprimé chacun à notre façon, on vient de dire qu'ils ne nous ont pas convaincus. On vient de leur dire qu'on souhaite qu'ils fonctionnent bien, mais qu'ils le fassent à l'intérieur de ce qu'ils ont à faire, qu'ils ne viennent pas nous demander une facture additionnelle.

On vient de dire qu'on souhaite également que, nous, les parlementaires, si la conclusion en arrivait là, forts d'un rapport du Vérificateur général déposé à l'Assemblée nationale avec ses recommandations, comme il y a dans d'autres secteurs, nous pourrions, nous, les législateurs, les aider à bien gérer. Au lieu d'avoir rien qu'à convaincre leur personnel puis de dire: Plutôt que de se faire achaler par les législateurs, faisons-le donc tout de suite, il y aurait un rapport du Vérificateur général qui dirait que, pour aligner le fonctionnement d'Hydro avec le reste de l'appareil gouvernemental, il faut que ça se fasse comme ça. Nous, on serait plus à l'aise pour les aider, et, si on avait des outils comme celui-là, probablement que ma première motion du tarif serait rédigée de façon différente. Merci, M. le Président.

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

**M. Chevette:** Je partage le point de vue de M. le député de Saint-Laurent qui dit qu'ils veulent marquer des points. C'est leur droit le plus strict. Si on devait débattre, vous savez que j'arriverais avec des amendements, puis ce ne serait pas voté, ce serait exactement comme les trois précédentes auxquelles il réfère. Donc, le plus sage du monde, je pense que, politiquement, il a le droit de marquer ses points, je respecte ça, mais, quant à nous, il est évident qu'on ne peut pas se lier a priori. J'ai personnellement dit que je n'avais pas eu d'échange avec Hydro-Québec, que ce n'est pas moi qui tranche au bout — c'est le gouvernement — que je dois soumettre le fruit de nos réflexions collectives, et puis, à ce stade-ci, je prends acte que les libéraux ne veulent pas d'augmentation tarifaire. Je l'ai déjà fait dans le passé, donc je ne suis pas scandalisé, là, mais je vous dirai que, moi, personnellement... Dans ma conclusion, cet après-midi, vous verrez quand même que, l'autre motion, je suis ouvert, au moins, à la présenter formellement au gouvernement.

**M. Sirros:** M. le Président, au-delà de présenter au gouvernement l'ensemble de nos délibérations, j'imagine que le ministre va aussi présenter une recommandation au gouvernement quant à une...

**M. Chevette:** C'est bien évident.

**M. Sirros:** ...augmentation tarifaire, et nous espérons que ça va refléter, évidemment, de part et d'autre, la volonté maintes fois exprimée que ce soit zéro, même de votre côté. Alors, on verra.

**M. Chevette:** Là, vous voudriez que je fasse la recommandation avant même la conclusion de la commission. Il reste tout le volet du général à se parler, il y a des questions précises à poser là-dessus aussi, puis, dans ma conclusion, vous verrez. Je vous dirai, M. le député de Laurier-Dorion, ce que je pense des travaux de la commission aussi.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, la commission de l'économie et du travail a été convoquée à la suite d'un ordre de la Chambre. L'ordre de la Chambre nous indique que nous devons maintenant passer aux questions d'ordre général. Donc, je reçois et je considère comme déposées les deux motions de l'opposition officielle.

### Discussion générale

Maintenant je céderais la parole au ministre. Nous siégeons jusqu'à 13 h 15 si on veut respecter le retard qu'on a pris au début. On a commencé la commission à 10 h 15. Alors, l'ordre de la Chambre nous disait de siéger de 12 h 15 à 13 heures, donc c'est de 12 h 30 à 13 h 15 et, par la suite, de 15 heures à 16 heures. Donc, pour les questions d'ordre général, 1 h 45 min réparties en parts égales entre les parlementaires, et, par la suite, des remarques finales, 15 minutes pour l'opposition officielle, 15 minutes pour le ministre d'État des Ressources naturelles, de 16 heures à 16 h 30.

Alors, est-ce que M. le ministre d'État...

**M. Chevrette:** Je suis prêt.

**Le Président (M. Tremblay):** ...des Ressources naturelles...

### Conséquences de la déréglementation dans certaines provinces canadiennes et aux États-Unis

**M. Chevrette:** Moi, il y a trois volets que je veux aborder, puis le plus rapidement possible encore, pour permettre aux parlementaires de s'exprimer. Tout d'abord, j'aimerais parler de déréglementation. Vous n'êtes pas sans savoir qu'aux États-Unis on déréglemente, que certaines provinces canadiennes ont commencé la déréglementation, et on sait que ça a une incidence majeure, à ce moment-là, sur la vie d'Hydro-Québec. Moi, je voudrais savoir, dans un premier temps, comment vous vous positionnez face à ce phénomène de déréglementation auquel on assiste présentement dans nos voisinages?

**M. Martineau (Yvon):** Je vous remercie, M. le Président, je passerais la parole à MM. Grignon et Filion pour répondre sur un plan technique quant aux conséquences de cette déréglementation.

● (12 h 30) ●

**M. Grignon (Michel):** Très brièvement, M. le Président. Ce à quoi M. le ministre fait référence, dans notre langage, c'est l'ouverture des marchés aux États-Unis. Alors, ça consiste à ouvrir la concurrence au niveau de la production et ouvrir les réseaux pour le transport de façon à faciliter cette concurrence au niveau de la production. C'est d'ailleurs un règlement du FERC, aux États-Unis, qui prévoit que chacune des utilités publiques devra mettre à la disponibilité de qui que ce soit son réseau pour permettre cette concurrence au niveau de la production.

Maintenant, il y a aussi une ouverture plus grande des marchés au niveau du marché de détail, où, dans le but d'avoir un effet encore plus grand au niveau de la baisse des prix qui est attendue de cette déréglementation-là, on envisage, dans certains États — et là on se situe au niveau des législations des États plutôt qu'au niveau de la législation fédérale — on voudrait procéder, dans des délais assez brefs, à mettre la concurrence au niveau du choix des consommateurs. Les consommateurs auraient le droit de choisir d'acheter leur électricité des producteurs.

Évidemment, combiné avec l'obligation pour les utilités publiques d'assurer le transport, c'est une possibilité tout à fait réelle. Surtout en Californie et dans le nord-est, plusieurs États sont en train de mettre en place des législations ou de préparer la mise en place de législations qui, éventuellement, vont amener cette mutation profonde de l'industrie américaine, qui va amener les utilités publiques à se structurer souvent en compagnies de production, en compagnies de transport-distribution, les fils, et à se concurrencer entre elles.

Ce qu'il est important pour nous de comprendre, c'est que, essentiellement, tout ce mouvement de restructuration aux États-Unis est fait dans le but de réduire et d'égaliser les prix de l'électricité. Et bien qu'au niveau du détail ce ne soit pas chose faite, le choix des consommateurs d'acheter leur électricité du producteur qui leur convient amène déjà la plupart des utilités publiques à réduire leurs prix d'une façon importante, surtout auprès de leurs consommateurs industriels, qui, très souvent, à cause de l'ampleur des blocs d'électricité dont ils ont besoin, sont en mesure de solliciter des producteurs qui voudraient leur vendre moins cher.

Ce que ça fait fondamentalement, c'est que ça va amener une réduction des prix d'une façon très importante aux États-Unis. Et, donc, pour nos clients industriels qui sont en concurrence avec des concurrents américains, ça va réduire l'écart entre les prix pratiqués au Québec et les prix pratiqués aux États-Unis. Et c'est un phénomène relativement important, puisque ça va probablement amener — ou ça l'a déjà fait — des actionnaires des utilités publiques américaines, et, dans certains cas, des prêteurs, à perdre de l'argent. Et, ayant perdu de l'argent, il va y avoir une reconsolidation de cette industrie-là et, de fait, les coûts vont baisser. Et, dans plusieurs cas, ils vont baisser, parce que ces utilités publiques ne paieront pas toutes leurs dettes ou leurs actionnaires vont perdre de l'argent.

Ce qui ne sera pas le cas au Québec; je pense qu'on va payer notre dette de 40 000 000 000 \$, on va honorer notre service de dette, et, dans ce sens-là, il faut se méfier des conséquences sur la position concurrentielle du Québec. Des études américaines démontrent que ce que les Américains appellent les «stranded investments», les investissements qui ne sont plus rentables et qui devront sans doute faire l'objet de radiation aux États-Unis, l'ampleur de ces radiations-là serait plus élevée que l'ensemble de l'équité détenue dans les

utilités publiques américaines. Il y a donc là un potentiel pour des réductions très importantes des prix de l'électricité aux États-Unis qui vont mettre et qui mettent déjà beaucoup de pression sur les prix de l'électricité au Québec. Et ce n'est d'ailleurs pas étranger au fait que, depuis deux ans, Hydro-Québec propose des augmentations de tarif pour son tarif grande puissance — cette année, 1 %. Sans doute, on s'en va vers un gel qui est quasi inévitable, puisque les prix baissent aux États-Unis.

On a répertorié, en 1995, 53 utilités publiques qui ont baissé leur prix aux États-Unis pour leurs consommateurs industriels. Il y en a la moitié qui les ont baissés pour moins de 5 %, mais il y en a la moitié qui les ont baissés entre 5 % et 25 %. Donc, c'est un phénomène qui touche le Québec.

Hydro-Québec avait une filiale avec des partenaires gaziers aux États-Unis, a demandé un permis... parce qu'Hydro-Québec se prépare à être très actif dans cette partie du marché qu'est le nord-est et même d'une façon continentale. Il y a l'arrivée de nouveaux joueurs, qu'on appelle des «marketers», aux États-Unis, qui sont des intervenants importants dans le marché, puisqu'on aura de la production, du transport et de la distribution. Donc, ces intervenants-là refont l'agrégation, si on veut, qui était nécessaire pour la mettre la production en concurrence et agissent auprès des clients.

Hydro-Québec est actif, depuis le mois de mai 1995, avec un partenaire américain, Noverco, dans le nord-est, pour jouer cette activité de «marketer». Un permis nous a été refusé sur la base qu'Hydro-Québec devrait assurer la réciprocité. De sorte qu'à Hydro-Québec on est en train de réfléchir sur les avantages et les inconvénients, les avantages étant l'opportunité pour Hydro-Québec d'élargir son territoire, d'être présent dans le nord-est; la contrepartie étant probablement d'avoir à donner la réciprocité au niveau du tarif de transport, au niveau du tarif de gros. Et nous serons, avec le ministère, en discussion aux mois de mai, juin, pour leur faire part des études qu'on a faites et des progrès qu'on aura faits dans notre réflexion sur l'évaluation des avantages et des inconvénients.

**M. Chevrette:** Merci. L'interfinancement... Ah! Excusez, il y en avait un autre qui voulait parler.

**M. Filion (Yves):** Excusez-moi. Yves Filion. Je voudrais juste ajouter quelques points au point de vue technique. Mon collègue, M. Grignon, a couvert l'aspect commercial. Très rapidement, au point de vue technique, Hydro-Québec, comme vous savez, avec son centre de conduite du réseau, gère les mouvements d'énergie électrique sur le territoire du Québec. Et, du fait que nous exportons aussi beaucoup d'électricité aux États-Unis, nous avons des relations journalières et régulières avec les réseaux voisins qui gèrent l'électricité dans leur région également.

La restructuration de l'industrie électrique qui est en train de se faire actuellement nous amène, nous aussi,

à nous poser des questions au point de vue technique, et nous devons apporter des ajustements à notre mode de fonctionnement. Et, plus particulièrement, je vais vous donner un exemple, nous devrons, à partir du 1er janvier 1997, saisir toute l'information sur nos interconnexions, dans un système électronique d'information, sur Internet, qui sera en place aux États-Unis. Donc, c'est un des ajustements que nous devons apporter au point de vue technique et en termes de fonctionnement, et il y en a d'autres qui pourraient se présenter plus tard et qui nous amènent à nous ajuster en termes de fonctionnement.

**M. Chevrette:** Mais voyez-vous ça comme une opportunité pour Hydro ou comme une menace?

**M. Filion (Yves):** Comme mon collègue, M. Grignon, vient de le mentionner, je pense que nous avons une réflexion à faire à ce niveau-là, la réflexion en cours. Peut-être que M. Michel voudrait ajouter quelques points sur ça.

**M. Michel (Benoit):** Il y a sûrement des deux. Si je simplifie ça, aux États-Unis, il y a de nombreuses compagnies d'électricité. Il y en a qui ont des installations au charbon, au pétrole, au gaz naturel, il y a des centrales à cycles combinés, qui, au point de vue marginal, sont les meilleurs marchés. Ils ont «poolés», si vous me pardonnez l'expression, ils ont mis les ressources de production en commun, au prix fixé. C'est évident qu'il y a des compagnies avec des réacteurs nucléaires, qui, si elles chargent tous leurs coûts d'amortissement, et tout ça, elles ne sont pas rentables par rapport à une centrale à cycles combinés. Donc, dans un contexte où la demande d'électricité n'est pas forte, c'est sûr qu'il y a des électriciens, des propriétaires qui vont être en difficulté.

Nous, on est très bien positionnés, parce que notre coût marginal, là-dedans, c'est l'eau, encore là. Donc, nous, au point de vue compétitif, on est très bien positionnés. Par contre, ça peut nous nuire sur nos ventes à l'exportation de la façon suivante. C'est que les lignes qui descendent nord-sud, du côté américain aussi, ont une capacité donnée.

S'il arrive un autoproduiteur américain, au gaz naturel, bon marché, et qu'il vend à un client dans le bout de New York ou ailleurs, qu'il injecte 1 000 MW... Pour ne pas le nommer, il y en a un à Oswego, New York. Il y a une centrale à cycles combinés. Il vend son électricité à New York: 1 000 MW sur la ligne. Nous, on n'est plus capables de passer. Ça peut nous bloquer jusqu'à un certain point, parce que, la ligne étant ce qu'elle est, sa capacité étant limitée, si, nous, on avait une charge de vendre de l'électricité, avec de la bonne hydraulité, si on avait une opportunité de vendre, peut-être qu'on ne serait pas capables de la livrer parce que la ligne est déjà chargée. Donc, l'opérateur du côté américain va dire à son client: N'achète pas, il n'y a pas de place sur mon réseau. C'est de cette façon-là que ça peut nous affecter.

**M. Chevrette:** Merci. En tout cas, on va suivre ça de près. Et, en mai, je suppose qu'on pourra voir les enlèvements assez définitifs. Quant à l'interfinancement...

**M. Delisle (André):** Est-ce que vous êtes intéressé de savoir, sur l'aspect financier, que vous avez la même réalité? L'agence Moody's a fait une analyse de tous les joueurs, les 28 joueurs dans le nord-est américain, et elle s'est demandée ce qu'il arriverait, au point de vue financier, s'il y avait une déréglementation. Et l'entreprise qui est sortie en première position, suivant trois types d'analyse, c'est Hydro-Québec.

**M. Chevrette:** J'ai vu ça. Mon sous-ministre m'a fait lire ça, ce matin. C'était une des fleurs que je voulais vous lancer cet après-midi.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

• (12 h 40) •

**Une voix:** ...le pot avant les fleurs!

**M. Chevrette:** Mais, cet avant-midi, l'interfinancement... Vous devriez toujours me laisser venir. Vous savez, quand vous êtes les premiers à venir, il y a une forme de réticence. Je vous expliquerai ça, d'ailleurs à un moment donné.

#### **Interfinancement des catégories tarifaires**

L'interfinancement. Vous cogitez depuis fort longtemps sur l'interfinancement. Vous cogitez régulièrement, vous n'accouchez pas souvent. Vous affirmez... Hier, ça m'a frappé beaucoup de voir que vous perdiez votre chemise à trois ou quatre reprises avec le tarif D, par exemple. Je vous ai donné des chiffres, moi, à partir de vos propres données, qui démontrent que depuis 1981 l'effort cumulatif par rapport à l'inflation démontrait 90 % pour le D, 66 % pour l'industriel. Je ne pense pas que vous puissiez nier ces chiffres: ils viennent de vous.

Je voudrais savoir quand vous allez produire la dernière cogitation que vous avez faite sur l'interfinancement. Je vous lance une perche: Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de créer un comité spécial, Hydro-Québec-ministère puis peut-être même des gens de l'extérieur, pour qu'on puisse une fois pour toutes essayer de voir clair dans ça? À chaque année... Je pense que c'est la quatrième fois qu'on se réunit, au moins physiquement, que je suis ici pour discuter de ça, puis on n'avance pas tellement, vous le savez. Chacun voit ça à sa façon, à partir de bases fort différentes, probablement, les uns des autres. Est-ce qu'il n'est pas temps... J'aurais même des suggestions de personnes qui pourraient être sur ce comité-là, qui pourraient peut-être vous permettre d'avoir véritablement une vision assez unique, tout le monde ensemble, qui pourrait se dégager de ça.

**M. Martineau (Yvon):** Je demanderais à M. Delisle de vous parler de ça, de cet interfinancement.

**M. Delisle (André):** Comme vous le savez, on a fait des études là-dessus de façon extensive. Le principal problème, c'est que, dans la méthode d'allocation des coûts de fourniture actuellement, la puissance n'est pas allouée en fonction de ce qui justifie nos équipements de puissance. Notre puissance devrait être répartie de façon plus prononcée l'hiver, en termes de coûts, et c'est certain que, quand on répercute ça dans les tarifs, ceux qui sont là l'hiver, en fait, à la pointe du réseau d'Hydro-Québec, c'est plus le secteur domestique, et c'est ce qui fait que, dans le fond, ça augmente les coûts du secteur domestique.

Mais on a fait une étude, qu'on a partagée avec le ministère à venir jusqu'à maintenant. Actuellement, on a convenu aussi d'une procédure par laquelle il y a une firme des États-Unis, une compagnie, Rudden, qui est associée avec la firme Arthur Andersen, d'ici, de Montréal, qui est en train de faire l'audit de toute la méthode qu'on a développée maintenant et qu'on voudrait utiliser. Cette firme en question, c'est elle qui vient de faire l'audit des coûts de fourniture de B.C. Hydro. C'est la raison pour laquelle on l'a choisie et on lui a jumelé une firme québécoise pour qu'elle puisse se faire la main dans ce genre d'étude, puis, à l'avenir avoir une expertise.

Ce serait très intéressant effectivement, comme vous le suggérez, que, dans la foulée de cette étude-là, de cet audit-là qui est fait par ces deux firmes-là, on puisse soumettre les résultats de nos études et de cette cogitation-là à un éventail de personnes qui pourraient, dans le fond, éventuellement nous aider à adopter une position sur cette question-là.

**M. Chevrette:** Parce que c'est un thème qui est extrêmement difficile à discuter publiquement, avec toute la ribambelle de chiffres des revenus par catégorie de clientèles, puis les efforts faits antérieurement par rapport aux projections futures. Je ne veux pas embarquer dans ça ce matin, mais je suis heureux que vous pensiez qu'on puisse réaliser quelque chose à très court terme là-dessus. Je vous remercie, je veux permettre à mon collègue de La Peltrie... J'aurais aimé vous parler des régions, mais je suppose qu'on va vous en parler.

**Le Président (M. Tremblay):** M. le député de Beauce-Nord.

#### **Politique de sous-traitance**

**M. Poulin:** Merci, M. le Président. On a effleuré, hier, le domaine de la sous-traitance à Hydro-Québec. On sait que plusieurs entreprises sont liées et sont équipées pour répondre aux exigences et besoins d'Hydro-Québec; elles sont également dépendantes d'Hydro-Québec. Puis, ça touche de nombreux travailleurs dans nos régions.

J'aimerais savoir, M. le Président, s'il est vrai qu'Hydro-Québec a une orientation qui vise à réduire considérablement le recours à la sous-traitance dans ses

politiques? Puis, deuxièmement, j'aimerais connaître les prévisions budgétaires d'Hydro-Québec en sous-traitance pour la présente année. Puis, j'aimerais qu'on me brosse un tableau comparatif des années passées. Si on pouvait l'avoir sur cinq ans, on pourrait voir l'évolution dans ce domaine-là. Puis, combien ces sous-contrats peuvent créer d'emplois par année? J'aimerais avoir cette comparaison-là dans les années antérieures également.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, pour les réponses techniques, je demanderais à M. Michel, qui sera assisté de M. Biron, M. Régis et M. Filion. Vous aurez vos réponses. M. Michel.

**M. Michel (Benoit):** Je vais répondre à la première question en ce qui concerne la politique de sous-traitance. On l'a effleurée un peu hier, mais Hydro-Québec n'a pas changé sa politique de sous-traitance. Et la difficulté qu'on éprouve maintenant, pour être très franc, c'est qu'on est en diminution de travaux, on est en diminution interne, externe. On a parlé des coupures dans certains secteurs d'activité. Disons, si on prend la gamme des grands travaux, dans la gamme des grands travaux, il ne se fait pas tellement d'appels d'offres, si on exclut la centrale de Sainte-Marguerite III et les réfections de centrales.

Notre budget, vous savez, est de 2 400 000 000 \$ aux immobilisations cette année; c'est beaucoup moins que c'était il y a quelques années. Donc, au niveau des grands travaux, on est en diminution. Au niveau de l'exploitation aussi, on est en diminution, notamment en ce qui concerne les travaux de distribution. On a effectué, au cours des sept, huit dernières années, des programmes d'amélioration de qualité de services en distribution, le programme n° 1, puis le PAQS, qu'on l'appelait, n° 2, et ce sont des travaux qui ont dépassé le 1 000 000 000 \$. Ces travaux-là sont terminés.

Donc, il y a un équilibre à atteindre et un équilibre à respecter entre l'interne et l'externe puis, à ce chapitre-là, on est, entre autres, en discussion avec l'Association des constructeurs de routes et grands travaux, puis on doit rencontrer les gens de l'ACRGTO pour discuter de nos politiques puis discuter de l'avenir dans certains domaines d'activité.

**M. Biron (Philippe):** Sur la sous-traitance dans les différents domaines, en fait, il y a régulièrement des rencontres, en particulier avec l'ACRGTO. Ça a été le cas le 15 janvier dernier, où on a présenté la prévision de charge de travail. Il y a d'ailleurs une rencontre qui est prévue aussi pour le 22 mars en matière plus spécifique de distribution. On a le même genre d'échange aussi avec les arboriculteurs. Donc, ça, ça se fait sur une base régulière.

Il est évident, puis M. Régis pourra rentrer plus dans le détail, qu'il y a un domaine où il y a une problématique particulière, qui est le domaine des monteurs de ligne. Pour ce qui est de l'ensemble des autres

domaines, il y a une décroissance, mais elle est d'un ordre absolument pas comparable.

Lorsqu'on arrive dans les grands travaux, les travaux civils, la fin des travaux de la phase II de la Baie-James fait que, sur le plan civil, il y a une très forte décroissance. Et ces données-là sont régulièrement communiquées aux associations. Par exemple, lors de la réunion de l'ACRGTO, il y avait environ 300 entrepreneurs qui étaient présents, donc qui ont eu l'information à ce moment-là.

On en a profité aussi pour lancer autre chose, parce qu'on essaie de faire connaître nos orientations à l'avance. Donc, on a profité de cette occasion-là, d'un commun accord avec l'ACRGTO, pour lancer le programme de qualification ISO 9000, qu'on va exiger de la part de nos entrepreneurs stratégiques à la fin de 1997. Donc, ils ont environ deux ans pour s'ajuster à ça. Et c'est lors de ces rencontres-là, par le biais des associations, qu'on discute nos orientations, surtout lorsqu'on a l'intention de faire des changements d'orientation.

Si vous me permettez aussi, j'aimerais peut-être...  
• (12 h 50) •

**M. Martineau (Yvon):** Oui, c'est parce que je demanderais probablement à M. Biron... Je profiterais de sa présence pour répondre à la question du député de l'opposition qui avait demandé quelque chose sur Ner-tec. Avant de passer la parole à M. Régis, j'aimerais que M. Biron formule la réponse au député, d'hier après-midi.

#### Appareils de télélecture à radiofréquence

**M. Biron (Philippe):** Alors, on pourra revenir sur pourquoi et comment on fait nos acquisitions. Ça a été une source de préoccupation autant dans la presse qu'ici, et on a eu très peu de temps pour répondre pour-quoi. Mais il y a quatre éléments, quatre grands objectifs qu'on a, dans l'ordre, et qu'on doit poursuivre en même temps. Des besoins techniques, premièrement. Deuxièmement, des conditions commerciales avantageuses. Ça inclut le prix, mais ça ne se limite pas au prix. La performance de l'équipement, par exemple, les garanties, etc., sont incluses dans ça. Troisièmement, favoriser le développement économique du Québec; on a des résultats fort intéressants par rapport à ça. Et, quatrième, on n'est pas prêt à payer plus cher, mais, lorsqu'on peut le faire — et on prend tout un ensemble de moyens, si ça vous intéresse je pourrai revenir sur ça... On essaie aussi de favoriser le développement économique régional.

Dans le cas qui a été soulevé hier par M. le député de Shefford, le cas d'une entreprise de son comté, il y a eu une abondante correspondance sur ce cas-là. Je pense qu'à peu près la moitié du Québec a reçu des lettres sur ça, et il y a eu une réponse écrite, à plusieurs occasions, sur ce cas-là. M. le président de la commission a d'ailleurs, dans ses anciennes fonctions, reçu correspondance sur ça. C'est un cas très clair où le coût,

pour l'entreprise, était de beaucoup supérieur si on allait avec ce fournisseur-là. Le prix d'acquisition de ses produits à lui était à peu près équivalent, mais le coût pour l'entreprise — parce qu'il y avait d'autres coûts, d'installation, d'entretien et d'exploitation — était nettement supérieur. Alors, nous, on fonctionne sur la base du coût et non pas seulement sur la base du prix du bidule qu'on achète.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, la réponse à M. le député de Shefford. Maintenant, je demanderais à M. Régis de compléter le commentaire sur la sous-traitance en distribution.

#### Politique de sous-traitance (suite)

**M. Régis (Jacques):** Oui, M. le Président. En fait, juste pour revenir sur ce que M. Michel mentionnait, il faut se rappeler qu'au niveau de la distribution, au cours des 10 dernières années, on était en période de rattrapage pour redresser l'état du réseau. Comme on l'a dit, à la fin de 1995, ces programmes se sont terminés, programmes qui nous avaient amenés à utiliser de façon beaucoup plus importante, en fait, la sous-traitance, entre autres au niveau des monteurs de distribution — je vous donne ça comme exemple.

L'année 1991, par exemple: on avait l'équivalent de 491 personnes-années-entrepreneurs qui travaillaient au niveau de ces programmes-là de façon plus spécifique. Et ça s'est échelonné comme ça, là, jusqu'en 1995. Alors, il faut se rappeler qu'il y a eu une décroissance progressive parce que le besoin n'est plus là. Notre réseau est dans un état qu'on peut juger normal et satisfaisant en termes de condition, ce qui fait qu'il faut maintenant simplement assurer la pérennité, donc s'assurer qu'on intervienne au bon moment pour assurer la qualité de service et remplacer les équipements qui doivent être remplacés le moment venu. Donc, la période de rattrapage est terminée. Ça, c'est un point important à retenir, parce que c'est ça qui nous avait amenés à augmenter de façon aussi importante l'utilisation d'entrepreneurs.

Quand on regarde au niveau de la fonction distribution et tout l'entretien du réseau aérien en distribution, en 1991 on utilisait quelque chose comme 36 % de sous-traitance par rapport à tous les effectifs utilisés pour l'entretien de notre réseau, incluant ce programme de rattrapage. En 1995, on était rendu à 30 % et, en 1996, on va être plus de l'ordre de 24 %. Parce qu'il ne faut pas oublier qu'il n'y a pas seulement les monteurs en distribution, il y a tout l'émondage qui est aussi donné à la sous-traitance et le plantage des poteaux. Alors, la fonction de sous-traitance est quand même très importante au niveau de toute l'activité distribution.

La maturité qu'on a acquise au niveau de notre réseau, maintenant, nous amène à revoir, définitivement, cet équilibre-là, parce que le besoin a changé de façon importante. On n'est plus dans un régime de rattrapage, je tiens à le dire, on est plus dans un régime normal.

Donc, c'est plus des activités qu'on fait normalement pour exploiter notre réseau et l'entretenir de façon adéquate auxquelles on fait face actuellement, tout en ménageant la flexibilité et, bien entendu, la préoccupation des coûts. Je pense qu'elle est omniprésente.

Alors, ça, ça résume un peu l'évolution qui s'est faite. On est rendu dans un autre régime. Je pense qu'on n'a pas connu ça depuis les 10 dernières années. Cette période-là est terminée et, nécessairement, elle a un impact sur l'utilisation de la sous-traitance. Je n'ai qu'à donner comme exemple qu'en 1996, au mieux, avec les programmes qu'on a, ça va être quelque chose comme 75 personnes-années-entrepreneurs. Alors, ça vous donne une idée de la diminution qu'on a connue, parce que les budgets aussi ont suivi. Il y a une décroissance très importante au niveau de nos budgets pour faire face au fait qu'on est dans un nouveau régime en termes d'entretien de notre réseau. Ça ne demeure pas moins que c'est une fonction où, même à ce régime-là, on reste avec un régime d'au-delà de 20 % de sous-traitance dans cette activité-là, ce qui est aussi très important compte tenu que c'est l'entretien qu'on fait de notre réseau, l'entretien normal qu'on fait de notre réseau.

#### Appareils de télélecture à radiofréquence (suite)

Peut-être juste ajouter un dernier point concernant la télélecture par radiofréquence. Je pense qu'il faut se rappeler que le différentiel de coût, quand on a fait l'étude... Je pense que c'est important de vous le dire, parce qu'on a parlé beaucoup de coûts au cours de ces deux journées-là. Le député de Shefford l'a mentionné hier, quand on a fait l'étude de comparaison des propositions qu'on avait entre la proposition de Nertec et le consortium Schlumberger-Motorola et la compagnie DAP Technologies — qui est une PME de la région de Québec, il ne faut pas oublier ça aussi — on arrivait avec un différentiel, sur une période de 15 ans, de 27 000 000 \$ favorable à la proposition Schlumberger. Alors, c'est quand même un enjeu majeur en termes de bénéfices qu'on est allés chercher avec cette proposition-là.

Parce que les types de compteurs qu'on utilise là... En fait, on remplace les compteurs là où les compteurs ne sont pas accessibles, et ça visait spécifiquement la réduction de nos coûts de relève. Alors, je pense que c'était l'objectif. Et avec la proposition Schlumberger-Motorola/DAP Technologies, c'était la meilleure proposition dans ce sens-là, indiscutable, en tenant compte de l'ensemble des coûts.

Au niveau de la création d'emplois, ça aussi, je pense que c'est une préoccupation qu'on a intégrée là-dedans. Il faut se rappeler que Schlumberger-Motorola et DAP Technologies a permis de créer 34 emplois au Québec, en plus d'avoir le transfert... Il y a eu la fermeture d'une usine de Toronto qui est venue s'installer à Trois-Rivières pour fabriquer ces équipements-là. Et, maintenant, la compagnie Schlumberger va transférer

toute l'ingénierie, le développement de ce type de comp-  
teur, au Québec.

Alors, je pense que, comme proposition, à la fois économique et aussi en termes de retombées, nous avons tenu compte de tous ces éléments-là et ça a permis de faire une percée importante. Quand on parle de Ner-tec... On connaît très bien Ner-tec, on a 60 000 comp-  
teurs Ner-tec en utilisation comme telle, c'est une technolo-  
gie qu'on connaît très bien — on est à même d'appré-  
cier les coûts — et qui a son avantage là où elle peut  
être utilisée de façon économique. Mais, dans la préoc-  
cupation qu'on avait, ce n'était aucunement le type de  
proposition qui nous permettait d'atteindre nos objectifs  
de coût. Et ça, je tiens à le mentionner, c'était vraiment  
le critère qui nous a amenés à retenir la proposition de  
Schlumberger-Motorola et DAP Technologies.

**M. Poulin:** M. le Président, j'aimerais, si c'est possible, qu'on me fasse parvenir l'évolution de tout le rapport que monsieur nous a expliqué. J'aimerais avoir une copie de ça, sur l'évolution sur cinq ans au niveau de la sous-traitance à Hydro-Québec.

**M. Martineau (Yvon):** Vous l'aurez.

**Le Président (M. Tremblay):** Toujours en se rappelant que le rapport doit parvenir à la secrétaire de la commission pour redistribution à tous les membres.

Je voudrais également vous dire que nous avons commencé à 10 h 15 au lieu de 10 heures. Alors, j'aurais besoin du consentement des membres de la commis-  
sion pour poursuivre jusqu'à 13 h 15, pour donner la parole, dans un premier temps, au député de La Peltrie, pour sept minutes, et, par la suite, au député de LaFontaine, pour une période maximale de 10 minutes. Alors, M. le député de La Peltrie.

**M. Côté:** Merci, M. le Président. M. le président Martineau, avec votre équipe, depuis maintenant environ onze heures, vous nous faites des présentations et aussi vous répondez aux questions, je pense, des membres de la commission sur les sujets qui ont été abordés, mais je ne suis pas encore parfaitement convaincu versus les demandes que vous proposez, particulièrement sur la tarification.

Votre présentation, c'est tellement... Je comparerais ça à un emballage, à un contenant avec un emballage très, très sophistiqué, très beau. Ma mère disait: C'est tellement beau que je n'ose pas l'ouvrir, au fond. C'était lorsqu'on lui présentait un contenant bien emballé.

Je trouve, moi, qu'il y a des contradictions, puis j'aimerais qu'on me donne des outils pour justement aller auprès des contribuables, auprès de la population pour essayer de justifier au moins certaines demandes. En ce qui a trait aux engagements: de performance 1993-1995, vos engagements étaient tous atteints, au fond, ou pratiquement, ou même dépassés dans certains cas. Par contre, il y avait une chute au niveau du rendement. Alors, je trouve ça un peu contradictoire.

Ce matin, vous avez dit: Ce qu'on a comme objectif, c'est d'améliorer l'efficacité, de réduire les dépenses, réviser les structures. Mais comment? Je n'ai pas encore vu, depuis qu'ont débuté les travaux de la commission, comment vous allez... C'est quoi, les moyens que vous allez prendre pour, justement... Si vous vous attaquez aux structures, ça va être quoi? Si vous voulez réduire les dépenses, c'est quoi, les moyens que vous vous donnez pour réduire les dépenses? Parce que, actuellement, moi, je n'ai pas les outils nécessaires pour aller convaincre la population. Puis je pense qu'il y a des affaires qui sont tellement contradictoires aussi.

• (13 heures) •

Vous avez parlé souvent que, depuis les deux dernières années, il y a eu une réduction, au niveau des effectifs, de 2 400 employés à peu près. Mais, si on se reporte, par exemple — puis là on est encore à peu près à 25 000... 24 850, c'est 25 000, ça, à peu près le même effectif que 1990 — en 1990, la masse salariale était de 1 446 000 000 \$, alors qu'aujourd'hui, en 1995, avec à peu près le même effectif, vous avez 1 677 000 000 \$. Et puis, en matière d'effectif, si on recule à 1981, il y avait 22 000 employés à Hydro-Québec, alors qu'on était au maximum en termes de travaux des grands chantiers qui étaient en marche à ce moment-là.

Alors, ça, moi, j'ai beaucoup de difficulté à arriver auprès de la population, puis... Lorsqu'ils m'arri-  
vent avec des arguments semblables, ça me prendrait des outils pour contrebalancer ça, dire c'est quoi exacte-  
ment, comment ils vont s'y prendre pour en arriver à une diminution des dépenses. Puis, lorsque je fais le parallèle également avec temps supplémentaire, primes et indemnités, bonis de rendement, pour 170 000 000 \$, ça aussi, j'ai de la misère avec ça. Alors, pour arriver à la question principale à laquelle je voudrais que vous répondiez — peut-être pas aujourd'hui, mais d'ici quel-  
ques jours — c'est quoi que vous vous donnez comme moyens? Comment vous allez faire pour...

Je vais vous donner juste un exemple. Si vous vous attaquez à la structure, si vous arrivez demain en disant puis en déclarant que, de 35 vice-présidents actuelle-  
ment, on descend à 15 — c'est un exemple que je lance comme ça — alors, à l'avenir, on aura 15 vice-  
présidents, là, vous feriez les manchettes dans les jour-  
naux. Plutôt que des manchettes de prêter des cadres à un journal et que, bon, on a ça en grosses manchettes... Et là la population dirait: Là, ils posent un geste qu'on ressent. Moi, j'aimerais, pour justement vous aider — je pense que c'est s'aider, dans ce temps-là — avoir des outils, pour vous donner des outils pour pouvoir travail-  
ler plus efficacement auprès de la population, en ce qui concerne la gestion globale d'Hydro-Québec.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, MM. les députés, une réponse très sommaire de la part du vice-président finances et planification, qui est suggérée, mais vous aurez aussi une réponse, un outil de travail pour répon-  
dre comment nous voulons faire cette réduction.

**M. Delisle (André):** Je voulais juste donner un exemple. Vous demandez comment, qu'est-ce qu'on a fait. Je regarde... Prenons, dans mon domaine à moi, la comptabilité. Historiquement, on avait 1 300 comptables à Hydro-Québec. On a fait, dans les deux dernières années, une réforme et, maintenant, on a un seul centre comptable. On a enlevé 40 % des cadres, 30 % du personnel. Vous avez ça, des exemples comme ça... Chaque personne, ici, pourrait se lever et vous en donner plusieurs. On n'enlève pas 2 500 employés dans une entreprise dans un contexte où nos ventes augmentent et qu'on a plus d'installations, etc., sans faire des choses, mais c'est certain que c'est difficile. Ça prend des changements de processus. Ça prend des changements des façons de faire, un peu comme au gouvernement.

Un autre point, une illustration de ça, du fait qu'on fait des choses, regardez, au gouvernement les dépenses de programmes ont augmenté de 1 % depuis 1992-1993. À Hydro-Québec, nos charges d'exploitation ont diminué, pendant le même temps, de 1,61 %. C'est à peu près la chose qui se compare le plus. Donc, vous les voyez, les efforts au gouvernement qui sont faits. Vous trouvez qu'il y a beaucoup d'efforts de faits au gouvernement. Ce que ça donne, en bout de ligne, c'est une croissance de 1 % des dépenses de programmes. Nous, on en fait, des efforts. À l'interne, on pense qu'on en fait aussi beaucoup. Et ça nous donne des charges d'exploitation qui diminuent de plus de 1,5 % par année. Donc, vous pourriez dire à vos commettants qu'Hydro-Québec réduit plus ses charges d'exploitation que le gouvernement ne réduit ses dépenses de programmes. Ce serait une façon, peut-être, de le mentionner.

**Le Président (M. Tremblay):** M. le député de LaFontaine.

#### Soutien apporté par Hydro-Québec au journal *Le Devoir*

**M. Gobé:** Merci, M. le Président. M. le président d'Hydro-Québec, j'aurais quelques questions à vous poser assez rapidement, vu que nous n'avons pas tellement de temps. J'espère obtenir les réponses maintenant. Alors, nous avons tous pu voir dernièrement, dans les journaux, la manchette suivante, à l'effet qu'Hydro-Québec s'appretait à payer le salaire d'un journaliste pour le journal *Le Devoir*. Nous avons vu aussi qu'Hydro-Québec prêtait un cadre à une fondation — vous allez peut-être pouvoir nous éclairer là-dessus — qui serait reliée aussi au *Devoir*. Est-ce que vous pourriez me dire si c'est le seul cas dans lequel Hydro-Québec prête des employés — sinon, dans combien de cas — et s'il y a d'autres endroits ou d'autres journaux pour lesquels vous payez des journalistes?

**M. Martineau (Yvon):** D'abord, je dois vous dire que... Tout de suite, je vais vous arrêter: On ne paie pas de journalistes. Mais la chose quant au *Devoir*,

je dois vous dire que c'était une décision qui avait déjà été arrêtée avant mon entrée en fonction, décision qui vient à renouvellement sous peu. Quant aux autres cas, je pourrais demander au vice-président aux communications de voir s'il y a d'autres cas, mais, à ma connaissance, on ne m'en a pas rapporté.

La question du *Devoir*, où on avait suggéré qu'il y ait... Je pense que *Le Devoir* a démontré qu'il avait une couverture environnementale de première qualité et que cette couverture environnementale, il n'y a pas beaucoup de journalistes... Alors, on avait proposé — je pourrais demander au vice-président aux communications — pour la formation de jeunes, une forme d'apprentissage et on avait offert une bourse. Alors, peut-être que le vice-président aux communications pourrait vous l'expliquer.

**M. Dubeau (Daniel):** Merci, M. le Président. Donc, notre objectif était effectivement d'offrir la possibilité d'assurer le développement professionnel d'un journaliste en environnement au Québec, car, par expérience — j'ai été 11 ans vice-président environnement à Hydro-Québec — je crois que c'est un secteur d'activité... le traitement de l'information concernant l'environnement au Québec mérite d'être amélioré. Comme l'a suggéré tantôt le président du conseil, nous sommes d'avis que le journal *Le Devoir* fait un bon travail en matière d'environnement. C'est pour ça que nous étions confiants que, si le stage s'effectuait au *Devoir*, il y aurait un encadrement professionnel de grande qualité offert à l'étudiant.

Maintenant, cette proposition s'enligne totalement aussi dans le fait qu'Hydro-Québec supporte des chaires de recherche universitaire. Mais, contrairement à beaucoup de disciplines, le journalisme, ça s'apprend vraiment en en faisant, en faisant du terrain et en ayant la chance de travailler dans une salle de rédaction, contrairement, par exemple, à des scientifiques, où c'est dans les laboratoires qu'il faut leur permettre de faire du développement, notamment à l'occasion de travaux de chaires universitaires.

**M. Gobé:** Pourquoi ne pas avoir tout simplement fait état qu'Hydro-Québec était prête à mettre une bourse de perfectionnement aux journalistes en matière environnementale, ouverte à plusieurs médias, et un projet aurait pu vous être présenté, qui aurait permis à d'autres journaux, peut-être — sans les citer, *La Presse*, le *Journal de Montréal*, la *Gazette* ou d'autres — de participer à cela? Pourquoi cibler ce journal-là, premièrement, alors qu'on se rend compte qu'il y a déjà un de vos employés qui travaille pour ce journal? Est-ce qu'on ne se rend pas un peu compte qu'il y a un peu collusion entre Hydro et *Le Devoir*, ce qui n'est peut-être pas tout à fait juste dans la compétition vis-à-vis des autres journaux, mais qui aussi peut entacher l'information? Car quelqu'un qui est sur le «payroll» d'Hydro-Québec et qui couvre les événements environnementaux, alors qu'on sait que votre entreprise, Hydro-Québec, votre société

est un des problèmes environnementaux qu'on peut connaître au Québec à l'occasion... Encore, on le voit dans mon comté, à Rivière-des-Prairies, où vous vous préparez à traverser la rivière avec des pylônes, au grand dam des citoyens. Je me pose la question, à ce moment-là, sur l'intégrité ou la liberté de manoeuvre d'un journaliste qui serait sur votre « payroll » pour aller dénoncer ça ou, du moins, le rapporter d'une manière... en toute justice.

**M. Dubeau (Daniel):** M. le Président, dans les discussions que nous avons eues avec *Le Devoir*, il était proposé au syndicat du *Devoir* que le journaliste stagiaire ne soit pas affecté à des dossiers concernant Hydro-Québec. Donc, quant à nous, on était prêts tout à fait à le voir d'une très grande neutralité, d'aucune façon à faire son apprentissage sur des dossiers d'Hydro-Québec.

• (13 h 10) •

En ce qui a trait à l'autre personne dont vous avez fait mention, il n'est pas un employé du *Devoir*. Il est prêt à la Fondation du *Devoir*, et l'objectif de son poste est d'aider *Le Devoir* à recueillir des fonds pour se maintenir, en termes économiques, comme une institution qui fournit un journal d'une très grande qualité au Québec. Nous considérons qu'il est du devoir d'Hydro-Québec, dans notre rôle social, d'aider d'autres institutions au Québec et nous croyons qu'en matière d'information *Le Devoir* a un rôle extrêmement important à jouer. C'est dans ce sens-là que le prêt de cette personne a été consenti à la Fondation du *Devoir*.

**M. Gobé:** Quel est le salaire de cette personne?

**M. Dubeau (Daniel):** Environ 80 000 \$ par année.

**M. Gobé:** Est-ce que vous ne pensez pas que cette personne, si je comprends bien... Je vais reprendre ma question. Sa mission, c'est de collecter de l'argent...

**M. Dubeau (Daniel):** Oui, et...

**M. Gobé:** ...s'occuper de la Fondation.

**M. Dubeau (Daniel):** ...d'organiser des événements pour faire connaître...

**M. Gobé:** *Le Devoir*.

**M. Dubeau (Daniel):** ...l'évolution de l'histoire du *Devoir*.

**M. Gobé:** Pour ramasser de l'argent. La Fondation, c'est pour ramasser l'argent pour financer *Le Devoir*. D'accord?

**M. Dubeau (Daniel):** Non. Et des événements aussi qui entourent la notoriété du *Devoir*. Exemple: il y

à une exposition itinérante actuellement au Québec, qui va aller même ailleurs au Canada, et qui fait état des 85 ans d'histoire du *Devoir* au Québec.

**M. Gobé:** Est-ce que vous pouvez nous garantir que cette personne-là ne se sert pas de son appartenance à Hydro-Québec pour aller solliciter des fournisseurs d'Hydro-Québec qui n'auraient d'autre choix que de participer à des soirées de financement ou à des campagnes publicitaires?

**M. Dubeau (Daniel):** Bien, de la façon que procède la Fondation du *Devoir*, c'est de notoriété publique, je pense que, à ma connaissance, ils ne procèdent pas de façon indue et de façon non correcte par rapport aux liens qu'il peut avoir avec Hydro-Québec et de profiter du fait qu'il vienne d'Hydro-Québec pour solliciter de façon indue des entreprises avec lesquelles collabore Hydro-Québec.

**M. Gobé:** O.K. Est-ce que vous pourriez me donner... C'est vous qui vous occupez des publicités, relations publiques peut-être. Si le président le permet, pourriez-vous nous donner le montant d'argent dépensé en publicité dans *La Presse*, *Le Devoir*, *La Gazette*, le *Journal de Montréal* au cours des deux dernières années, ou trois dernières années, par votre organisation?

**M. Dubeau (Daniel):** C'est possible de vous faire parvenir ça en début de semaine prochaine. C'est des chiffres...

**M. Gobé:** Mais on ne peut pas l'avoir...

**M. Dubeau (Daniel):** ...qui existent.

**M. Gobé:** On ne peut pas l'avoir public à la reprise de la session, là? Ça ne doit pas être bien compliqué.

**M. Dubeau (Daniel):** On peut tenter de le faire venir de Montréal cet après-midi.

**M. Gobé:** O.K. En terminant, dans un autre domaine — ce n'est pas pour vous, M. le président — les primes qui sont payées sur le rendement pour les employés et les cadres d'Hydro-Québec, pouvez-vous nous dire combien il se paie de primes au rendement à Hydro-Québec, dernièrement, là...

**M. Martineau (Yvon):** Je...

**M. Gobé:** ...et les ventiler par catégories de personnel, en partant du salarié de base jusqu'au contre-maître, chef de service, président, vice-président?

**M. Martineau (Yvon):** Je vais demander à la vice-présidente ressources humaines de répondre à cette question, mais je dois vous dire qu'ils font l'objet de

contrats, et la plupart de ces contrats, lors de mon entrée en fonction, étaient déjà souscrits par l'entreprise. Alors, peut-être que Mme Nadeau pourrait vous donner des réponses plus précises.

**M. Gobé:** Mais, juste avant, je voudrais préciser que je ne vous mets pas en cause. Vous dites que c'est avant vous...

**M. Martineau (Yvon):** Non, c'est parce que je ne les connais pas.

**M. Gobé:** ...mais, disons, vous représentez l'institution, et, le passé comme l'avenir, vous êtes là pour les assumer.

**M. Martineau (Yvon):** Non, c'est parce que je ne les connais pas...

**M. Gobé:** Non. D'accord...

**M. Martineau (Yvon):** ...parce que les prochains...

**M. Gobé:** ...mais vous êtes là pour assumer les deux.

**M. Martineau (Yvon):** C'est parce que, les prochains, je vais les connaître.

**Le Président (M. Tremblay):** Mme Nadeau.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Peut-être, si vous me permettez, M. le Président, que je pourrais, en reprise de séance, cet après-midi, vous fournir l'information, parce que, si je comprends bien la question, elle a trait autant aux bonis versés à des hauts salariés qu'aux autres employés de l'entreprise. Est-ce que, quand vous m'avez...

**M. Gobé:** Mais...

**Mme Nadeau (Marie-José):** Et là je n'ai pas la ventilation.

**M. Gobé:** Particulièrement les cadres. À partir des cadres, d'accord...

**Mme Nadeau (Marie-José):** Parfait, oui.

**M. Gobé:** ...jusqu'au président. Ça, c'est plus important.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Oui, parfait.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, les...

**M. Gobé:** Merci, M. le Président. Mon temps est fini. J'ai terminé pour l'instant.

**Le Président (M. Tremblay):** Très bien. Les travaux de la commission sont suspendus jusqu'à 15 heures.

*(Suspension de la séance à 13 h 14)*

*(Reprise à 15 h 15)*

**Le Président (M. Tremblay):** Nous allons reprendre les travaux de la commission. Nous sommes toujours au dernier point à l'ordre du jour, les questions d'ordre général. J'aimerais rappeler aux membres de la commission qu'il reste une heure pour poser des questions à la direction d'Hydro-Québec, donc une heure partagée à parts égales entre la députation ministérielle et l'opposition. Et, par la suite, les remarques finales du porte-parole de l'opposition officielle ainsi que du ministre d'État des Ressources naturelles, 15 minutes par personne. Alors, M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

**M. Chevrette:** Oui. Je vais me garder plutôt les 10 dernières minutes. Vous pouvez commencer par mes collègues.

**Le Président (M. Tremblay):** Oui. Donc, je voulais vous donner en priorité, M. le ministre, la parole, mais, dans la continuité, je vais reconnaître le député de LaFontaine, qui avait posé trois questions. Lorsque nous avons quitté, je pense que certaines réponses étaient prêtes. Alors, c'est très bref, et je reviens immédiatement, par la suite, au député d'Abitibi-Est.

**M. Chevrette:** M. le Président, vous savez qu'on vous respecte toujours.

**Le Président (M. Tremblay):** Je vous remercie beaucoup, M. le ministre. M. le député de LaFontaine.

#### Sujets divers

**M. Gobé:** Je vous remercie, M. le Président. Nous nous étions quittés sur la prise en considération de certaines réponses qui avaient trait aux primes de rendement, qui avaient trait aux publicités dans les journaux, entre autres.

**M. Martineau (Yvon):** Très bien. Alors, je vais vous donner la réponse quant aux bonis: on parle de 6 700 000 \$ pour quelques milliers de personnes.

**M. Gobé:** Ça, c'est les primes de rendement...

**M. Martineau (Yvon):** Oui.

**M. Gobé:** ...des cadres.

**M. Martineau (Yvon):** Mais là je donne... Oui, ça comprend les 2 000 cadres...

**M. Gobé:** Les 2 000 cadres.

**M. Martineau (Yvon):** ...les spécialistes et tout. On va vous donner la ventilation. On va vous faire parvenir la ventilation.

**M. Gobé:** Oui. Je comprends que c'est peut-être plus laborieux d'avoir la ventilation...

**M. Martineau (Yvon):** Oui.

**M. Gobé:** ...mais le montant global me satisfait déjà.

**M. Martineau (Yvon):** 6 700 000 \$.

**M. Gobé:** D'accord.

**M. Martineau (Yvon):** Maintenant, quant aux journaux, je demanderai au vice-président communications de vous faire part de cette demande.

**M. Dubeau (Daniel):** M. le Président, donc, concernant les investissements bruts dans les quotidiens, les données que nous avons pu avoir ce midi concernent de janvier à décembre 1995. J'ai demandé que les données des années antérieures nous soient accumulées et fournies au cours des prochains jours. Mais je vous livre très rapidement... En ce qui a trait à la publication des appels d'offres et les nominations et toute autre forme de publicité dans les quotidiens, je vous donne, par ordre d'importance, les quatre principaux: en ce qui a trait, donc, à *La Presse*, le montant annuel, en 1995, a été de 281 704 \$; au journal *The Gazette*, le montant a été de 221 188 \$; en ce qui a trait au journal *Le Soleil*, le montant a été de 129 317 \$; en ce qui a trait au journal *Le Devoir*, le montant a été de 114 850 \$.

Maintenant, un dernier point d'information. Notre contribution à la Fondation du *Devoir* est équivalente à notre participation annuelle au gala Excellence *La Presse*, qui se chiffre également aux alentours de 75 000 \$. Donc, le tableau est disponible pour les membres de la commission, M. le Président.

**M. Gobé:** Comment expliquez-vous que le journal *Le Devoir* reçoive 111 000 \$ alors qu'il est tiré à 33 000 exemplaires et que *La Presse* reçoit 281 000 \$ pour presque 200 000 exemplaires?

**M. Dubeau (Daniel):** C'est le prix qui nous est chargé pour les lignes agate dans chacune des publications. Les tirages étant limités dans le cas du *Devoir*, le prix est en conséquence, en fonction d'un tirage plus élevé dans *La Presse*.

**M. Gobé:** O.K. En terminant, j'aimerais peut-être faire un petit résumé de tout ça. On se rend compte que vous dépensez 6 700 000 \$ pour des primes au rendement. D'accord? Vous mettez presque 1 000 000 \$, là,

rapidement, en publicité dans les journaux. Quand on sait qu'Hydro-Québec est un client qui n'est pas forcément obligé de mettre des publicités dans les journaux, aux montants que vous en mettez, vous êtes captifs. Vous êtes comme Bell téléphone ou même comme Vidéotron, vous n'avez pas une grosse campagne publicitaire à faire. Je n'ai pas le montant de télévision, mais ça doit être, quoi, 10 000 000 \$, 15 000 000 \$, 20 000 000 \$, 7 000 000 \$?

**M. Dubeau (Daniel):** Beaucoup moins que cela, M. le Président.

**M. Gobé:** Oui? Combien?

**M. Dubeau (Daniel):** En ce qui a trait aux imprimés, les appels d'offres prennent pour 644 108 \$, et toute autre forme de publicité, 147 000 \$. Donc, nous, c'est concernant majoritairement nos appels d'offres publics dans notre système d'approvisionnement que nous publions dans les quotidiens.

**M. Gobé:** Mais, moi, j'ai vu une campagne publicitaire à la télévision qui a dû coûter beaucoup plus que ça, et puis je vois la revue *Forces*, qui est éditée par vous, qui, elle, doit coûter, si mes souvenirs sont exacts d'une commission parlementaire ultérieure, beaucoup plus cher que ça.

**M. Dubeau (Daniel):** En ce qui a trait à la publicité, donc la publicité télévision, l'année dernière, la production a coûté 1 250 000 \$ et le placement publicitaire, 3 500 000 \$, pour un total de 4 750 000 \$. Maintenant, quand on regarde les contenus de ces messages, le premier a porté sur l'emménagement-déménagement. La problématique de nos clients qui déménagent annuellement sans aviser Hydro-Québec et qui prennent pour acquis que le compte d'électricité va suivre comme leurs meubles, malheureusement, c'est trop élevé, ça coûte d'énormes frais à l'entreprise. Pour nous, c'est un très bon investissement d'annoncer à la télévision comment procéder avec Hydro-Québec quand quelqu'un déménage.

Le deuxième a été l'utilisation sécuritaire de l'électricité. Malheureusement, il y a eu six morts encore l'année dernière à cause de phénomènes d'électrocution au Québec. Nous trouvons extrêmement important de sensibiliser la population aux dangers que représente l'électricité, et c'est le but poursuivi par notre publicité. Le troisième message a porté sur l'énergie 2019. Là où on voulait attirer l'attention de notre clientèle, c'était sur l'importance de faire le bon choix en termes de forme d'énergie et, notamment, l'importance de l'hydroélectricité au Québec, actuelle et pour l'avenir.

• (15 h 20) •

Finalement, nous avons eu deux messages sur la recherche et le développement pour envoyer un signal très clair à notre population qu'Hydro-Québec travaillait également pour le devenir du Québec, pour une amélioration de nos conditions en termes de contribution au

développement économique et social au Québec. C'était l'objectif poursuivi par ces deux derniers messages de notre campagne 1995.

**M. Gobé:** Ça, c'est celui où on voit grand-papa en bateau, là, qui se promène?

**M. Dubeau (Daniel):** Tout à fait.

**M. Gobé:** Bon. Je vais terminer, parce que mes collègues veulent parler. Les 6 700 000 \$ de primes de rendement, je considère que, dans un contexte comme celui qu'on connaît actuellement, où tout le monde doit faire ses efforts, où le premier ministre appelle à la solidarité, peut-être que vous pourriez les mettre sur la glace cette année et faire votre contribution avec ça, les cadres d'Hydro-Québec. Premièrement, il y aurait déjà 6 700 000 \$ de moins qu'on pourrait charger à la population du Québec.

Puis la publicité, là, il me semble que grand-papa en canoë sur un lac quelque part, ce n'est pas forcément nécessaire, actuellement, dans le contexte qu'on connaît. Il y aurait peut-être, là aussi, entre vos placements dans les journaux et la publicité télévisée, vos commandites de la revue *Forces*... Et ça vous coûte combien, cette revue *Forces*, par année?

**M. Dubeau (Daniel):** *Forces* n'est pas éditée par Hydro-Québec, M. le Président, *Forces* est éditée par la Société d'édition de la revue *Forces*. Hydro-Québec y contribue pour environ 300 000 \$ par année.

**M. Gobé:** Alors, toutes ces petites choses là... Ce matin, votre président disait qu'il n'y aura pas de vache sacrée, puis des cafétérias, l'approvisionnement, on ne ...espaces de nos édifices à nos travailleurs: passez donc par ces choses-là aussi. Les primes de rendement chez les cadres, ça vous «dérange-tu», au salaire que vous avez, là, de les couper, pour une fois, alors qu'il y a du monde qui n'a pas de job au Québec? Ça vous dérangerait beaucoup? Moi, je ne pense pas. Publicité. On «a-tu» besoin d'avoir ces grosses publicités là? Je ne le pense pas. Aider des journaux comme vous le faites, là, je ne pense pas que ce soit vraiment utile dans un contexte comme celui qu'on a actuellement. Que ça se fasse avant, alors qu'il y avait abondance ou apparence d'abondance — parce qu'on s'est endetté pour donner cette impression-là — peut-être, mais plus aujourd'hui. Je pense que la population, c'est de ça qu'elle a ras le bol, des choses comme celles-là.

Si vous voulez donner l'exemple, M. le président, vous disiez que ce n'est pas votre gestion qui était là avant, bien, votre nouvelle gestion, vous l'avez, prenez donc la décision puis annoncez donc qu'il n'y aura pas de primes de rendement pour vos cadres puis qu'ils vont travailler pareil. Les Québécois vont être peut-être un peu plus réceptifs à vos demandes et à vos arguments qu'il y avait dans votre beau discours de ce matin. Moi, j'ai terminé.

**Le Président (M. Tremblay):** M. Martineau.

**M. Martineau (Yvon):** Je prends bonne note de votre commentaire, comme je prends aussi bonne note que vous voulez que ce soit une entreprise qui soit bien servie et qui réponde aux normes d'aujourd'hui. Vous savez fort bien, comme l'a dit le porte-parole de l'opposition officielle, les grandes entreprises, elles utilisent des techniques nouvelles pour rationaliser, et une des techniques, c'est de payer en fonction de la performance et du rendement avec le boni. Alors, ce que je vous dis, c'est qu'il faudrait peut-être envisager, à Hydro-Québec aussi, une technique qui répond à ces entreprises.

Maintenant, ce que je vous dis aussi, c'est que cette entreprise commerciale que vous voulez comme Hydro-Québec, pour servir la population avec des termes d'entreprise conciliant avec le gouvernement, je pense qu'il est important de comparer ce qui se passe dans le milieu des grandes entreprises avec les demandes gouvernementales. Je tiens compte de votre propos, mais aussi je tiens compte d'une réalité d'entreprise et commerciale.

**M. Gobé:** Non, vous n'êtes pas une entreprise commerciale, vous donnez un service public, premièrement. Puis, deuxièmement, puisqu'on parle d'entreprise commerciale, je vais vous donner un exemple: la compagnie Canadien International, qui avait des difficultés et qui a révisé le salaire de ses pilotes, le salaire de ses employés au sol, de ses présidents et de ses vice-présidents pour pouvoir rester en affaires. Alors, si eux le font dans le privé — ils ne sont pas connectés sur la caisse du gouvernement ou sur l'augmentation automatique des tarifs par le ministère — bien, faites donc la même chose. Inspirez-vous de ces cas-là, aussi, d'entreprises privées, pas seulement des autres qui font votre affaire.

**M. Martineau (Yvon):** Oui, mais, si je m'inspire aussi d'entreprises privées qui ont pris des attitudes tout à fait comme celles-là, elles sont presque sur le bord de la faillite, aussi.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, M. le député d'Abitibi-Est.

**M. Pelletier:** Merci, M. le Président. M. le Président, messieurs d'Hydro, 4,7 % d'augmentation, ça équivaut à 151 000 000 \$ d'augmentation de tarifs. Et c'est un peu ce montant-là que tout le monde essaie de vous aider à trouver. Plus on en parle, plus on fouille, je crois de plus en plus que la solution au faible rendement d'Hydro réside davantage dans le dégraissage des opérations d'Hydro que de passer par une augmentation de tarifs. Hier, j'ai souligné, j'ai soulevé qu'Hydro pourrait être plus agressive dans ses ventes à court terme hors Québec et qu'il y avait là une possibilité d'aller chercher 50 000 000 \$, 60 000 000 \$. Je ne veux pas revenir là-dessus, mais je maintiens ce que j'ai dit hier.

Je veux toucher l'écart salarial, 30 secondes, juste pour dire qu'on discute... Le Conseil du trésor dit que vous avez 35 % d'écart salarial plus élevé que la fonction publique. Ce matin, vous autres, vous affirmez que c'est plutôt 20 %. Mais supposons que vous auriez raison, que vous êtes juste 20 % plus élevé dans vos salaires que dans la fonction publique, ça représente quand même 350 000 000 \$ de plus par année. C'est de l'argent, 350 000 000 \$ de plus par année! Vous nous ramenez en disant: Bien, on a une business. D'accord, je vous prends au mot, vous êtes une business. Donc, administrez comme une business. Vous nous avez dit que vous êtes plus haut de 5,8 % que toutes les autres businesses d'électricité en Amérique du Nord: 5,8 %, ça équivaut à 100 000 000 \$ de plus de salaires par année.

Et je finis avec une question qui aura trois votes. Je prends votre 5,8 % plus haut que toute l'industrie, ça équivaut à environ 100 000 000 \$. Pourquoi vous ne feriez pas un peu ce qu'on fait avec tout le monde, que, demain matin, vous ne vous rassoriez pas avec l'ensemble des 24 000 employés et que vous ne pourriez pas rouvrir la convention, rediscuter, pas congédier massivement des gens, dire à 24 000 personnes: Si on réduit semblable à l'industrie, on réduit de 5,8 % et puis on est semblable à toute l'industrie, on n'est pas pareil comme la fonction publique, mais on est pareil comme le reste? Et on va chercher 90 000 000 \$, 100 000 000 \$. Ça, c'est une question.

Deuxième question: Avez-vous étudié, à Hydro, la possibilité de la semaine de quatre jours? Avez-vous aussi étudié, à Hydro, la possibilité de transférer toute la distribution d'énergie locale aux municipalités comme manière différente de faire les choses? En résumé, il faut qu'Hydro fasse les choses différemment: il y a les salaires; il y a toute la question de changer la manière du travail, de la semaine de quatre jours; et aussi, est-ce qu'on ne pourrait pas transférer la distribution aux municipalités à travers tout le Québec? Il y a quatre, cinq municipalités qui font ça, et puis elles s'arrangent tellement bien qu'elles ne veulent absolument pas lâcher cette partie-là. Ça ne pourrait pas aider Hydro à dégraisser l'appareil? Merci.

**M. Martineau (Yvon):** Bon. Comme vous l'avez si bien dit, nous avons un écart, et, quand vous comparez avec les entreprises d'Amérique du Nord, ce que j'ai cru comprendre par la vice-présidente ressources humaines, c'est que c'est avec des entreprises qui avaient été balisées et acceptées par le Conseil du trésor. Vous comprendrez que ces écarts sont, en fait, consacrés dans des contrats qu'il faut respecter. Ces contrats, on les respecte et on doit les respecter. Maintenant, si vous nous dites: Parlez avec les autres parties contractantes et discutez avec elles, je le ferai avec grand plaisir. Par contre, comme dans tous les contrats il y a deux volontés, il faut que les deux volontés, pour modifier le contrat, l'acceptent.

Maintenant, je demanderais à Mme Nadeau d'expliquer, peut-être, le détail sur ces conventions

— le délai, la masse — et ensuite demander à M. Grignon de parler de la distribution avec les municipalités locales.

• (15 h 30) •

**Mme Nadeau (Marie-José):** Alors, merci, M. le Président. Les options que vous évoquez sont des scénarios qui peuvent effectivement être envisagés. Le guide que nous avons, de part et d'autre, pour prendre la décision — quand je réfère à «de part et d'autre», je me réfère à l'institution ou aux institutions syndicales... Vous savez que les sept conventions collectives qui nous lient avec les employés sont venues à échéance au mois de décembre dernier et que, donc, 73 % de l'effectif étant syndiqué, ça constitue un enjeu très important. Et le guide que nous avons en est un de coûts. Alors, vous faites référence à la possibilité de la semaine de quatre jours, ce n'est pas quelque chose qu'on a exclu, et les institutions syndicales le savent. Il s'agit de voir si ça rencontre l'objectif qu'on a mutuellement de diminuer nos dépenses. Alors, c'est les critères que j'évoquais hier, de flexibilité, de rentabilité, de qualité et de rapidité, qui vont être nos guides. Mais la rentabilité, le contrôle des dépenses est majeur. Mais, au départ, je tiens à répondre dans l'affirmative, ce n'est pas exclu.

**M. Martineau (Yvon):** On pourrait demander à M. Grignon.

**M. Grignon (Michel):** Sur la question de la municipalisation de la distribution, peut-être deux commentaires. Le premier, c'est qu'il reste 10 réseaux municipaux au Québec. Il n'est pas démontré que, si on offrait la distribution aux municipalités, il s'ensuivrait des coûts moins importants compte tenu des économies d'échelle que ça représente que de faire la distribution à Hydro-Québec.

Le deuxième commentaire. La rentabilité d'un réseau de distribution dépend beaucoup de la densité de la population. Hydro-Québec a dû, depuis 30 ans, racheter la plupart des réseaux municipaux à l'occasion, possiblement, dans la plupart des cas, de difficultés financières que ça occasionnait aux municipalités parce qu'il y avait des investissements importants à faire à ce moment-là. Il est assez clair que, si on avait une offre de municipalisation des réseaux de distribution au Québec, les réseaux les plus denses seraient les plus rentables et ça impliquerait que, dans des régions moins denses, ces clients-là subiraient une hausse de tarif pour le même produit, le même service. Alors, il n'est absolument pas évident que c'est avantageux de procéder ainsi. Ça existe en Ontario, ça existe à plusieurs autres endroits, et c'est assez facilement démontrable, en tout cas dans le cas du Québec, qu'il ne s'ensuivrait pas une diminution des coûts, mais plutôt une augmentation des coûts. Sauf, peut-être, dans les centres les plus denses, où peut-être qu'on pourrait faire diminuer les coûts, mais ce serait au dépens d'une augmentation considérable dans les régions moins denses.

**M. Pelletier:** J'ai une réflexion très courte, c'est parce que je suis laissé un peu sur mon appétit, dans le sens que les 10 municipalités au Québec qui achètent l'électricité et la distribuent à votre place, et j'en ai une chez nous, qui est une municipalité de 15 000 de population, elle est loin d'ici, et ils s'arrangent très bien, la population est heureuse et ils ne veulent pas retourner le service à Hydro, ils veulent garder ça chez eux. En Ontario, je ne suis pas si convaincu que c'est de là que vient la difficulté de la province.

**M. Grignon (Michel):** Ce n'est pas étranger au fait qu'Hydro-Québec vend au tarif L à ces réseaux-là, qui revendent généralement au même prix qu'Hydro-Québec charge selon les différentes catégories tarifaires. Je dirais que tous les biais tarifaires qui existent à ce moment-ci, on a parlé des situations d'interfinancement à plusieurs égards, ont peut-être un impact sur la marge, mais le facteur le plus important que je veux rappeler, c'est qu'en général, quand Hydro-Québec a repris des réseaux de distribution, elle les a repris au moment où ces réseaux-là nécessitaient des investissements importants. Je pense que, quand les investissements sont déjà faits, effectivement, il est possible de rentabiliser un réseau de distribution avec la marge entre le tarif L puis les autres tarifs. Mais, quand c'est des investissements importants à faire, c'est moins évident.

**M. Pelletier:** Merci.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, M. le député de Groulx.

**M. Kieffer:** Ça va être très rapide, ç'a à voir avec les chiffres, M. le Président. Je me base sur les chiffres de l'an dernier, les prévisions, il faut toujours faire attention. Bon. 105 000 000 \$ de temps supplémentaire. O.K.? Je veux savoir comment ça se décompose. Premièrement, entre les catégories d'emplois. À quelles catégories d'emplois s'adresse ce 105 000 000 \$ là et pour quels types de travail à l'intérieur de ces catégories d'emplois? Deuxièmement, est-ce qu'il y a des frais de déplacement, des frais de logement et des frais de repas rattachés à ce temps supplémentaire? Et, si oui, à quels types de postes ils s'adressent, ou à quels types de catégories d'emplois, et quels sont les montants impliqués et à quels postes budgétaires vous impliquez ces montants-là?

**M. Martineau (Yvon):** Très bien. Est-ce que je dois comprendre que ça fait partie...

**M. Kieffer:** Que c'est à peu près la même question que ce matin, mais je...

**M. Martineau (Yvon):** Est-ce que ça s'ajoute aux sept questions?

**M. Kieffer:** Non, non, je veux que vous y répondiez ici.

**M. Martineau (Yvon):** Je ne sais pas s'ils sont en mesure de donner toutes les réponses, mais...

**M. Delisle (André):** Sur le temps supplémentaire, peut-être une réponse. Vous parliez d'un montant de 105 000 000 \$ en 1995.

**M. Kieffer:** C'est ça.

**M. Delisle (André):** En fait, en réalité, ça a été 110 000 000 \$, mais, pour cette année, notre budget est de 83 000 000 \$.

**M. Kieffer:** Oui, mais donnez-moi celui pour 110 000 000 \$.

**M. Delisle (André):** On a coupé le budget de 27 000 000 \$ de temps supplémentaire. Je ne l'ai pas avec moi, par catégorie d'emploi.

**M. Kieffer:** Vous ne savez pas qui, à Hydro... où se dépense le temps supplémentaire?

**M. Delisle (André):** On le sait, mais on ne l'a pas ici, dans mon cahier. Je ne l'ai pas dans mon cahier.

**Une voix:** On va vous donner ça lundi.

**M. Delisle (André):** On va vous l'envoyer.

**M. Kieffer:** Madame, là-bas, qui semble avoir toutes les réponses, là.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Je n'aurais pas cette prétention-là, remarquez bien. C'est une information qu'on peut avoir. Il y a du temps supplémentaire, il y a des primes et indemnités, mais c'est essentiellement en application des conventions collectives. Et je peux facilement obtenir la ventilation, mais il faudrait que je retrouve le bon tableau, là.

**M. Kieffer:** Alors, M. le Président, j'attendrai. Ce sera une huitième question.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, M. le député de La Peltrie.

**M. Côté:** Merci, M. le Président. Une autre question rapidement. Je voudrais revenir aux bonis de rendement qui, en 1995, sont de 5 000 000 \$; en 1996, encore 5 000 000 \$. Alors, donc, on ne semble pas bouger de ce côté-là. Dans quelle proportion d'importance, dans l'évaluation du boni de rendement global, on accorde, par exemple, l'atteinte du rendement global d'Hydro? Ça, c'est une question.

Ensuite, j'imagine que les bonis de rendement vont au personnel-cadre, vous me corrigerez si ce n'est pas la réalité. Je prends un exemple. Si un chef de direction ou un chef de département ou un chef de service,

bon, atteint ses objectifs, est-ce que vous croyez que ce chef de service ou ce chef de direction a atteint seul, lui-même, a pu parvenir seul, lui-même, à l'atteinte de ses objectifs ou à les dépasser? Est-ce que vous trouvez que c'est juste et équitable de verser des bonis de rendement uniquement soit au chef de direction, ou au chef de département, ou au chef de service? Parce que, moi, je considère que c'est l'équipe qui atteint des résultats, puis, lorsque le boni va uniquement au chef, je trouve que c'est inéquitable, ça.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, je vais demander à Mme Nadeau de vous répondre à ces questions spécifiques, mais je vais vous donner l'esprit que j'ai quant à l'atteinte d'objectifs. Je pense qu'il serait très important qu'à Hydro-Québec — je dois vous dire que le conseil d'administration se penche sur les objectifs — je pense qu'il est très important, et j'en ai discuté avec le président du comité des ressources humaines, que nous revoyions la stratégie du paiement par les objectifs. Je pense qu'il est très important de bien fixer des cibles en chiffres et de lier beaucoup à la performance financière aussi de l'entreprise globale. Alors, je dois vous dire que c'est une pensée, une orientation qu'actuellement le comité des ressources humaines évalue et que nous tenterons d'en arrêter une décision au cours de cette année pour être applicable dans l'année qui vient. Et je demanderais maintenant à Mme Nadeau de répondre à votre question.

• (15 h 40) •

**Mme Nadeau (Marie-Josée):** Merci. Je dois déjà un complément d'information là-dessus, mais je peux peut-être vous donner quelques balises. Les spécialistes et les cadres sont éligibles à un boni de rendement. La population des spécialistes est composée de 4 135 personnes au 24 décembre 1995 et les cadres de 2 164. Je dis bien «éligibles», ce n'est pas un automatisme. Ça fait partie des conditions de rémunération. C'est clairement identifié. En début d'année ou à l'amorce d'une nouvelle année, les employés revoient leur rendement de l'année précédente avec leurs supérieurs et fixent des cibles d'amélioration qui sont en lien direct avec l'engagement de performance, un engagement qui est soumis, à l'égard duquel on rend compte périodiquement devant le public et devant cette Assemblée. Les cibles sont donc bien identifiées et les mesures d'atteinte sont aussi bien identifiées. La proportion, pour les populations cadres et spécialistes, de ceux qui se qualifient est à peu près de 40 %, 45 %, et c'est un pourcentage du salaire, avec des masses salariales disponibles, rendues disponibles et préidentifiées. Alors, il y a un contingentement au niveau de la masse, dans la formule actuelle.

**M. Côté:** Mais est-ce que vous croyez que de remettre des bonis de rendement aux cadres, alors que l'équipe y a participé, est-ce que vous trouvez que c'est équitable?

**Mme Nadeau (Marie-Josée):** Ça fait partie des conditions de rémunération des cadres et des

spécialistes. La question d'équité peut prendre différents aspects. Je comprends très bien le sens de votre question et je comprends aussi que vous aimeriez m'entendre dire oui. J'aurais la prudence de vous dire, cependant, que les employés qui participent, qui mettent du temps, il y a beaucoup de ces employés-là qui ne facturent pas leur temps supplémentaire — je parle des spécialistes, qui auraient le droit, par exemple, de facturer du temps supplémentaire — qui seraient probablement dans la plus grande déception si... Je comprends très bien le sens de votre intervention, mais M. le président du conseil d'administration a indiqué qu'il prenait un exercice là-dessus.

**M. Côté:** Est-ce qu'il va être possible d'avoir la liste des critères d'évaluation?

**Mme Nadeau (Marie-Josée):** Certainement. Oui, certainement. Ça fait partie de ce que je dois...

**M. Côté:** Merci.

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

**M. Cherry:** Merci. Je vais poser des questions, puis, si ça prend trop de temps, vous en prenez note puis vous fournissez ça au Secrétariat pour qu'on l'ait. Juste pour qu'on maximise le temps qu'il nous reste.

À chaque fois qu'on a à rendre compte, aux crédits, aux engagements financiers, chacun des ministères, on doit publier le nombre de voyages qui ont eu lieu, qui faisait partie du voyage, c'était quoi la destination, c'étaient quoi les buts. Est-ce que ces choses-là, ça existe à Hydro-Québec, Hydro-Québec international? Est-ce que c'est disponible? J'aimerais ça. Par exemple: la liste des voyages, qui la composait, les fonctionnaires, la délégation totale, est-ce qu'il y avait d'autres gens avec vous autres, c'était quoi la durée, la destination, la nature des déplacements, les missions, et puis la sorte de résultat que ça a donné. Donc, on en prend note, et je sais qu'on va recevoir ces informations-là. On ne prendra pas la balance du temps là-dessus. Ça vous va?

**M. Martineau (Yvon):** Très bien. Très bien.

**M. Cherry:** O.K.

**M. Chevette:** Est-ce que c'est en dehors du Québec, ça? J'espère.

**M. Cherry:** Bien oui. Bien oui. Tu sais, je veux dire...

**M. Chevette:** Parce que, si c'est les déplacements à l'interne, elle va travailler quatre ans.

**M. Cherry:** Non, non, non. On se comprend. O.K.

**Le Président (M. Tremblay):** Un instant. Je voyais le président-directeur général prendre beaucoup de notes. Alors, le *Journal des débats* peut vous être disponible d'ici 24 heures pour vous permettre d'avoir toutes ces questions-là en détail.

**M. Michel (Benoit):** Merci beaucoup.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, servez-vous de cet outil de travail indispensable pour les parlementaires.

**M. Cherry:** O.K. Ça va? Merci. Merci, M. le Président. Ma question, celle-là, s'adresse à M. Martineau. Lors de ce qu'il est convenu maintenant d'appeler l'embarrassant «party», celui qui a coûté 141 000 \$, le ministre Gendron, à l'époque, a déclaré, puis je cite: Pourtant responsable, Hydro-Québec a déclaré n'avoir reçu aucune invitation pour assister à cette réception, bien sûr, ne pas y être allée; il a soutenu que le président actuel, Yvon Martineau, n'a rien eu à voir là-dedans. Est-ce que vous soutenez la déclaration de M. Gendron à l'effet que vous n'avez, vous, rien eu à voir, à faire là-dedans?

**M. Martineau (Yvon):** D'abord, je devrais vous dire, M. Cherry, qu'en étant président du conseil d'administration d'une entreprise et étant l'ultime autorité avec le conseil d'administration, j'ai la responsabilité première de tout ce qui arrive dans l'entreprise. Je n'ai pas d'abord un titre, j'ai d'abord des responsabilités, et c'est la raison pour laquelle j'ai assumé la responsabilité. Ce qui se passe dans l'entreprise, j'en assume la responsabilité avant d'avoir les titres et les honneurs.

**M. Cherry:** Ma question était bien précise.

**M. Martineau (Yvon):** Oui, j'arrive là-dessus.

**M. Cherry:** Le ministre, celui qui était votre patron politique, celui qui devait répondre de vos agissements, lui, a dit: Yvon Martineau n'a rien eu à faire là-dedans. J'ai Yvon Martineau en face de moi, je dis: Ce que le ministre a dit, «c'était-u» vrai ou pas vrai? Je ne vous demande pas si, parce que vous êtes président, vous êtes responsable. «C'est-u» vrai que vous n'avez rien eu à voir, à faire là-dedans? Je «peux-tu» vous poser cette question-là?

**M. Martineau (Yvon):** Ce que je veux vous dire, M. le porte-parole de l'opposition officielle, c'est que cette organisation de «party» a été faite par un cadre de l'entreprise qui n'est plus chez nous, et les propositions qui avaient été faites quant au «party» étaient de loin beaucoup moins importantes.

**M. Cherry:** Donc, la personne qui a organisé ça, «c'est-u» quelqu'un qui relevait directement de votre bureau? Quel service d'Hydro a organisé ça?

**M. Martineau (Yvon):** C'est la vice-présidence communications.

**M. Cherry:** Puis elle relève...

**M. Martineau (Yvon):** Elle relève de moi.

**M. Cherry:** ...de vous, bien sûr. O.K. Donc, vous avez été au courant de ça.

**M. Martineau (Yvon):** Ce dont j'ai été au courant, mon cher monsieur, c'est qu'à l'époque où on m'a avisé qu'il y avait une fête... on m'avait proposé une fête pour M. Drouin et une fête aussi pour des relations publiques. Et ce que j'ai avisé, c'est qu'elle devait être réduite, c'est-à-dire qu'on joigne les deux de façon à éviter les coûts, et des budgets avaient été proposés, et ces budgets, je les avais révisés à la baisse. Je dois vous dire que les chiffres qui me sont arrivés sont de loin supérieurs à ceux qui avaient été proposés, d'où ma réaction.

**M. Cherry:** Donc, quand ça coûte 141 000 \$, vous, ce n'est pas ça que vous aviez autorisé?

**M. Martineau (Yvon):** Jamais.

**M. Cherry:** Qu'est-ce que vous aviez autorisé, vous?

**M. Martineau (Yvon):** Moi, j'avais autorisé quelque chose qui était inférieur à cela, et le chiffre...

**M. Cherry:** «C'est-u» 140 000 \$, 139 000 \$, 138 000 \$? On ne veut pas jouer aux fins, là. Qu'est-ce que vous aviez autorisé? C'est 75 000 \$, 80 000 \$, 85 000 \$? Qu'est-ce que vous aviez autorisé?

**M. Martineau (Yvon):** Je n'avais pas autorisé un chiffre, j'ai demandé de réviser à la baisse et à la bonne baisse, très grande baisse, cette dépense. Et cette dépense, j'avais eu l'occasion, lors, je dirais, d'activités d'entreprises privées, de voir ce qu'elle était, et, normalement, ça aurait été entre 30 000 \$...

**M. Cherry:** Combien?

**M. Martineau (Yvon):** 30 000 \$ pour...

**M. Cherry:** Environ. Donc, votre perception, sans avoir fixé de chiffres, vous, ce que vous avez perçu avoir autorisé, c'est quelque chose qui aurait dû coûter 30 000 \$.

**M. Martineau (Yvon):** Écoutez, il y a des gens responsables à Hydro-Québec, et la direction, vous savez, comme je l'ai dit, je fais confiance à la boîte. L'autorisation était pour faire quelque chose de tout simplement sobre et très correct en fonction

d'objectifs de relations publiques avec les fournisseurs et à l'occasion du départ de M. Drouin, en tenant compte de balises qui étaient dans les entreprises. Et jamais je n'ai autorisé de telles dépenses de cette nature.

**M. Cherry:** O.K. Comme vous avez été mis au courant, je prends vos paroles...

**M. Martineau (Yvon):** Après le fait.

**M. Cherry:** ...il devait y avoir deux réceptions, vous avez décidé qu'il faudrait fusionner les deux pour qu'il n'y en ait qu'une seule, et vous avez dit: Il faut réduire. Ce qui vous avait été suggéré comme programme, agencement: Par rapport à ce que ça coûte, ce n'est pas ça que je veux, donc, vous... Est-ce que la liste des invités vous a été soumise? Avez-vous eu connaissance de qui devait être là à cette réception-là?

**M. Martineau (Yvon):** Non, non. Moi, ce que je vais vous dire, monsieur, j'ai à m'occuper d'une entreprise de 52 000 000 000 \$ d'actifs avec 7 500 000 000 \$ de revenus. Les dispositions, je les donne à des gens et je prends pour acquis qu'ils s'acquittent de leurs tâches correctement. Si je m'occupe de la liste des invités à Hydro-Québec pour une réception, je pense que je manque à mon devoir.

**M. Cherry:** Vous avez d'autre chose à faire que ça?

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Cherry:** Parfait. «Good». Je suis content de vous l'entendre dire. Sur 350 invités, on dit que 206 étaient des administrateurs d'Hydro-Québec ou de ses filiales. Étiez-vous aussi nombreux que ça? «C'est-u» correct, 206 sur 350?

**M. Martineau (Yvon):** Je pourrais vous dire où le vice-président communications pourrait vous dire exactement le nombre de personnes qui étaient là, présentes, je n'ai pas arrêté... Je pourrais demander au...

**M. Dubeau (Daniel):** M. le Président, donc, il y avait effectivement 200 cadres de la Direction générale de l'entreprise; donc, c'étaient les vice-présidents exécutifs, les vice-présidents, les directeurs et les gérants de secteurs. Ce sont eux qui forment la Direction générale de l'entreprise et qui ont eu pendant huit ans des relations avec M. Drouin.

**M. Cherry:** O.K. Parce que, dans le fond, sur 350, c'est 206, donc les autres, je présume, c'étaient des invités, des gens de marque, de l'extérieur, avec qui il faut qu'Hydro fasse des relations publiques. O.K. Donc, quand le ministre Gendron a dit que vous n'aviez rien eu à voir là-dedans, êtes-vous capable de maintenir ça dans

le sens que lui le dit ou si vous prenez la responsabilité en disant: Ça relève de moi, donc...

**M. Martineau (Yvon):** Comme je l'ai expliqué, et c'est dans ce sens-là... Je n'ai rien à voir, je n'ai pas organisé, je ne m'occupe pas de ces choses-là. Il y a des gens qui, à Hydro-Québec, s'occupent de ces choses. Mais, quand on m'avait demandé si j'avais objection à ce qu'il y ait une fête et qu'en même temps j'ai dit: Il y a des relations publiques, essayez de composer la même fête... C'est tout, je ne me suis pas occupé des détails. Et j'ai dit: Le chiffre que vous me proposez là, faites ça sobrement. C'est tout.

• (15 h 50) •

**M. Cherry:** Donc, votre conception de faire ça sobrement, c'était 30 000 \$. La perception qu'a eue votre personnel de suivre vos instructions, ça a été 141 000 \$. Une chance qu'ils vous écoutent.

**M. Martineau (Yvon):** Je n'ai pas parlé de chiffres. J'ai dit dignement...

**M. Cherry:** O.K.

**M. Martineau (Yvon):** ...correctement. Et vous me demandez aujourd'hui ce que j'aurais... Moi, je n'ai pas arrêté... Je ne commence pas à regarder ce que va coûter le repas, ce que va coûter la table.

**M. Cherry:** Si, vous, vous ne le faites pas, y «a-tu» quelqu'un qui le fait chez vous?

**M. Martineau (Yvon):** C'est supposé.

**M. Cherry:** O.K. C'est supposé.

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Cherry:** Vous présumez.

**M. Martineau (Yvon):** Absolument. Et c'est pour ça que les mesures ont été prises.

**M. Cherry:** O.K. J'ai une photocopie de carton d'invitation et puis, pour quelqu'un qui n'avait rien eu à voir, à faire là-dedans, je trouvais que c'était... «M. Yvon Martineau, président du conseil d'administration, vous prie d'assister à une réception en l'honneur de M. Richard Drouin, le mardi 29 août 1995 à 18 h 30 — c'est la même réception — au Musée des beaux-arts de Montréal. Entrée du passage culturel.» Je trouvais ça drôle que le ministre dise que vous n'aviez rien eu à faire là-dedans, puis c'est vous qui avez invité le monde.

**M. Martineau (Yvon):** On a mis sur la carte d'invitation celui qui invite, je suppose.

**M. Cherry:** Puis on ne vous a pas consulté?

**M. Martineau (Yvon):** Bien, écoutez...

**M. Dubeau (Daniel):** Écoutez, en fait, moi, j'ai revu le dossier par la suite et, effectivement, je n'ai vu aucune correspondance signée par M. Martineau concernant l'organisation de la manifestation. Et la pratique veut, à Hydro-Québec, que, lorsqu'un président nous quitte, c'est le nouveau président qui invite les gens à la réception de départ.

**M. Cherry:** C'est pour ça que je trouvais drôle qu'il n'ait rien eu à voir, à faire là-dedans.

**M. Dubeau (Daniel):** Bien oui, mais, enfin, que voulez-vous? Il y a des gens qui ont pu faire des erreurs, mais certainement pas M. Martineau, puisque rien dans le dossier ne démontre que M. Martineau, puis il l'a bien expliqué... Et, lorsqu'il m'a mandaté pour prendre la relève aux communications... Mon mandat est très clair: M. Martineau ne veut pas s'occuper de choses semblables et il relève de moi de m'assurer que ces choses-là sont bien faites et selon un ordre de grandeur convenable et acceptable. Donc, c'est ma responsabilité maintenant, et je peux vous dire que, depuis, nous avons élaboré une série de lignes de conduite qui fait que pareilles erreurs ne se reproduiront plus dans notre organisation.

**M. Cherry:** Vous êtes la plus récente acquisition, si j'ai bien compris ce matin...

**M. Dubeau (Daniel):** J'ai 26 ans de service à Hydro...

**M. Cherry:** ...au poste de vice-président à Hydro?

**M. Dubeau (Daniel):** Oui.

**M. Cherry:** Oui, vous êtes la plus récente?

**M. Dubeau (Daniel):** Oui.

**M. Cherry:** C'est de valeur que vous n'avez pas été là avant, hein. Non, mais, tu sais, c'est évident, là...

**M. Chevette:** Lui aussi, il trouve ça de valeur.

**M. Cherry:** Hein?

**M. Chevette:** Lui aussi, il trouve ça de valeur. Ha, ha, ha!

**M. Cherry:** Non, mais, tu sais, c'est parce que c'est toujours le politique qui est poigné pour répondre en Chambre de choses pour lesquelles il n'est pas là. Là, le ministre a dit: Il n'a rien eu à faire là-dedans. Le président dit: Bien, qu'est-ce que tu veux? quand ça se passe dans ma boîte, même si je ne suis pas au courant,

même s'ils ne suivent pas mes ordres, c'est tout à fait normal que...

Mais c'est ça, le problème qu'on essaie de vous communiquer depuis deux jours. On a le sentiment que, dans cette boîte-là, les gens, quand ils se parlent, ils ne se comprennent pas. Vous venez de nous démontrer ça. Vous donnez un ordre de grandeur qui, d'après vous, devrait être 30 000 \$, et ça se ramasse à 141 000 \$. Donc, il est évident que, quand vous parlez, ils ne comprennent pas. Puis là votre nouveau vice-président responsable de ces dossiers-là, parce que vous ne voulez pas vous en occuper, il dit: M. Martineau, il ne signe rien; nous autres, on se parle.

Je répète: Aidez-nous à vous aider! C'est pour des choses comme ça que, dans le public, les gens nous disent: Pas une cenne de plus à Hydro. Si on ouvre la bouche, on va se noyer tellement on en a d'eux autres. Ce n'est pas si pire que ça, mais la perception est celle-là et c'est celle-là que, nous autres, on est obligés de défendre parce qu'il se passe des affaires dans votre boîte. Les gens pensent qu'au salaire puis aux conditions de travail qu'on vous donne vous devriez être au courant ou, sinon, il y a suffisamment de monde autour de vous pour s'occuper de ces choses-là.

**M. Chevette:** À Hydro, être au courant, c'est essentiel.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Cherry:** Oui, ils n'ont même pas droit... Ha, ha, ha! Il dit: Vous n'avez pas le droit de ne pas être au courant: c'est un service essentiel, Hydro.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, M. le député, je dois vous dire qu'effectivement, quand vous parlez de bavure, si c'était une bavure, j'ai pris, avec la gestion, des mesures pour que le personnel de gestion rembourse, incluant votre interlocuteur.

L'autre chose que je veux vous dire, c'est qu'il y a des bavures à Hydro-Québec comme il y en a dans d'autres entreprises. Quand nous confions des responsabilités à des gens, nous faisons une chose, d'abord, et c'est ce que j'explique, nous faisons confiance à la personne que nous avons nommée, et cette personne doit s'acquitter de ses responsabilités avec la confiance qu'on lui a donnée. La journée où elle n'y a pas répondu adéquatement, les mesures adéquates doivent être aussi, elles, prises. Et c'est dans ce sens-là que je fais les choses.

**M. Cherry:** O.K. Pouvez-vous me dire, M. Martineau, si, dans les bonis au rendement que ces gens-là vont recevoir, tous ceux dont il était question tantôt, pouvez-vous me dire si c'est avec ces argents-là que va être remboursée la contribution du «party»?

**M. Martineau (Yvon):** Je peux vous dire que les sommes seront effectivement... Ils ne toucheront pas ces sommes.

**M. Cherry:** Ils ne toucheront pas...

**M. Martineau (Yvon):** Je ne toucherai pas des sommes de mon salaire. Quant à moi, il y a 10 000 \$ de réduction de mon revenu; les vice-présidents exécutifs, 3 000 \$; les vice-présidents, 1 500 \$. Et il y a une liste comme ça. La décision a été prise.

**M. Cherry:** Donc, dans votre cas, même si, comme président, ça n'a pas coûté 10 000 \$, vous acceptez 10 000 \$ de cette facture-là. Je «comprends-tu» bien?

**M. Martineau (Yvon):** Cui, monsieur.

**M. Cherry:** O.K. Donc, ça veut dire qu'il y a des cadres qui ont été là, qui ont bénéficié, à qui vous avez demandé de rembourser qui ne le feront pas. Je «dois-tu» comprendre ça? Payez-vous à leur place?

**M. Martineau (Yvon):** Mme Nadeau va vous répondre.

**Mme Nadeau (Marie-Josée):** Alors, il y a des sollicitations... le nombre d'invités, 180 qui étaient partie à l'activité, qui ont été sollicités. J'ai un état de situation ici, au 23 février 1996: 172 ont répondu; huit étaient absents soit pour vacances ou à l'extérieur de leur bureau. Nombre de personnes qui se sont déclarées présentes: 110. Toutes ont accepté de contribuer, aucune n'a pas accepté de contribuer, une a accepté de contribuer à 50 %. Il y a des personnes qui étaient aussi absentes à la soirée et qui ont accepté de contribuer ou qui ont contribué par solidarité, pour 100 \$, oui, chacune. C'était pour 100 \$ chacune, ces personnes-là. Ça, c'étaient les autres cadres auxquels faisait référence le vice-président communications, qui étaient invités.

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

**M. Sirros:** Merci, M. le Président. Je veux vous féliciter, moi, M. Martineau, pour toute une autre affaire, et je suis très sérieux quand je le dis. Je veux vous féliciter pour le mémoire qu'Hydro-Québec a déposé devant la commission des institutions sur l'éthique et la déontologie. Et je veux vous féliciter particulièrement pour ce paragraphe que vous avez mis dans le mémoire, en disant que vous êtes tout à fait d'accord avec une obligation de réserve et de neutralité politique de l'administrateur quant aux gens de temps plein. Je trouve que vous avez su faire un cheminement intéressant depuis le 1er avril jusqu'au mois de février et je tiens à vous féliciter.

**M. Martineau (Yvon):** Mais je dois vous dire, M. le député, que le cheminement que vous voyez, c'est la représentation d'Hydro-Québec, et je dois vous dire que les administrateurs à temps partiel...

**M. Sirros:** ...

**M. Martineau (Yvon):** ...à temps partagé, Hydro-Québec a suggéré que ce devoir de réserve ne soit pas applicable, mais j'ai aussi suggéré, et c'est le conseil d'administration... que le devoir de réserve s'appliquait aux gens qui travaillaient à plein temps pour l'État.

**M. Sirros:** Comme vous, par exemple?

**M. Martineau (Yvon):** Non, je travaille à temps partagé.

**M. Sirros:** Vous êtes là à temps partagé.

**M. Martineau (Yvon):** Bien, c'est-à-dire, je suis là toujours, mais je ne suis pas embauché comme dans le cas de M. le président-directeur général. Je suis président...

**M. Sirros:** Donc, vous voulez dire que, pour vous, en ce qui vous concerne, ce devoir de neutralité politique ne s'applique pas?

**M. Martineau (Yvon):** Actuellement, le devoir, dans la proposition actuelle...

**M. Sirros:** Je vais retirer mes félicitations.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Sirros:** Non, non, c'est une question très sérieuse.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Sirros:** Je trouvais qu'effectivement un président d'Hydro-Québec se devait, quand même, de se donner une certaine obligation de réserve et je trouvais que de l'avoir mis... J'avais manqué ce petit détail à l'effet que vous considérez comme n'étant pas à temps plein. Et je vous pose ma question: Est-ce que ça s'applique à vous, donc?

**M. Martineau (Yvon):** Bien, écoutez, moi, la volonté du gouvernement, dans sa législation qu'il proposera, je la respecterai. Nous avons fait valoir notre proposition, Hydro-Québec, au conseil d'administration, et c'est celle-là que nous pronons. Maintenant, le législateur décidera.

● (16 heures) ●

**M. Sirros:** Mais êtes-vous au courant que votre comité d'éthique, devant la commission des institutions, a quand même dit que, étant donné que c'est la position d'Hydro-Québec et que ce sont des principes, Hydro-Québec se les applique déjà, à partir du moment où ça a été mis dans le mémoire...

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Sirros:** ...et que ce n'est pas une question d'attendre l'adoption d'une loi.

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Sirros:** C'est dans le mémoire d'Hydro-Québec, donc ça représente la position d'Hydro-Québec.

**M. Martineau (Yvon):** Absolument, et je ne calcule pas...

**M. Sirros:** En tout cas...

**M. Martineau (Yvon):** ...avoir manqué à l'éthique du tout.

**M. Sirros:** Je dois donc répéter ma question: Est-ce que...

**M. Martineau (Yvon):** Je ne compte pas avoir manqué à l'éthique du tout.

**M. Cherry:** O.K., merci.

**M. Sirros:** D'accord.

**M. Cherry:** M. Martineau, suite à la réponse que vous venez de nous donner, vous dites: Je suis là tout le temps, mais je ne suis pas à plein temps. «J'ai-tu bien compris?»

**M. Martineau (Yvon):** Écoutez...

**M. Cherry:** C'est qu'à partir du temps où vous êtes là, vous pouvez faire d'autre chose en dehors d'Hydro-Québec. J'essaie de comprendre comment vous pouvez être le président de ça et, en même temps, vous n'êtes pas là tout le temps, ou vous avez le droit de faire autre chose en même temps. Aidez-moi à vous aider là-dessus, là!

**M. Martineau (Yvon):** Je suis président du conseil d'administration, comme dans les entreprises, et c'est ce qu'on appelle un conseil d'administration présidé par un président du conseil; et la gestion, c'est le président-directeur général qui s'en occupe sur une base quotidienne.

**M. Cherry:** Êtes-vous là à temps plein ou à temps partiel?

**M. Martineau (Yvon):** Je suis embauché par un contrat qui ne m'oblige pas à être là à temps plein.

**M. Cherry:** O.K.

**M. Sirros:** Donc, vous vous considérez un administrateur à temps partiel?

**M. Martineau (Yvon):** Je suis payé et je suis embauché comme un administrateur qui voit à l'orientation, à la direction générale de l'entreprise...

**M. Sirros:** C'est ça. Mais est-ce que vous vous considérez à temps plein ou à temps partiel, là? Je veux... C'est une question facile, il me semble.

**M. Martineau (Yvon):** Je ne suis pas engagé à temps plein, comme le président-directeur général.

**M. Cherry:** O.K.

**M. Sirros:** Donc...

**M. Cherry:** C'est payé combien, un gars à temps partiel qui fait votre job?

**M. Martineau (Yvon):** Bien, là, je vous ai dit que j'étais là presque tout le temps depuis mon entrée en fonction.

**M. Cherry:** Oui.

**M. Martineau (Yvon):** Et, depuis l'entrée en fonction du président-directeur général nouveau, qui, lui, est à temps plein, ça me libérera.

**M. Cherry:** Vous, ça vous libère. Donc...

**M. Martineau (Yvon):** Pardon?

**M. Gobé:** Ça vous paie combien?

**M. Cherry:** Oui. Et ça paie combien un gars qui fait ça à plein temps... à temps partiel, maintenant, là?

**M. Martineau (Yvon):** Je suis payé actuellement 150 000 \$.

**M. Cherry:** 150 000 \$?

**M. Martineau (Yvon):** Oui.

**M. Cherry:** Et vous avez pris 10 000 \$ de ce 150 000 \$ là...

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Cherry:** ...pour rembourser la bavure qui a été faite, laquelle vous ne saviez pas?

**M. Martineau (Yvon):** Absolument.

**M. Cherry:** O.K. Donc, je présume que vous avez d'autres activités, d'autres genres de revenus à part du 150 000 \$ qui vous vient d'Hydro.

**M. Martineau (Yvon):** Bien, je suis un avocat.

**M. Cherry:** Eh oui! O.K. «Good». Parfait. Merci. Ça répond à mes questions, M. Martineau. Je pense que ça a pris la commission, au moins, pour savoir ça, chez vous.

**M. Martineau (Yvon):** Bien, je pense que c'est public.

**M. Cherry:** Ah bon!

**M. Martineau (Yvon):** C'était dans la *Gazette officielle*. C'est un décret qui a été publié. Très clair.

**M. Cherry:** Merci.

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

**M. Chevrette:** Oui, M. le Président. Je voudrais poser deux, trois questions, là, dont une au chapitre des ressources humaines, parce qu'à la lecture du chapitre sur les ressources humaines il se dégage certains enjeux en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le maintien et le renouvellement de l'expertise. Je veux donc parler des jeunes.

On sait très bien que les conventions collectives prévoient des clauses de mise à pied par ancienneté. Et, comme Hydro-Québec a des objectifs de réduction d'effectif, on risque que ce soit les jeunes qui écopent, à moins de mettre sur pied un programme de mise à la retraite par anticipation ou de ne se baser que sur le phénomène d'attrition.

Quels sont les moyens que vous entendez prendre pour garder et même développer l'expertise, dans une conjoncture où l'âge moyen augmente, naturellement, à Hydro-Québec? Est-ce que vous avez pris des moyens concrets pour pallier ces éventualités?

**M. Martineau (Yvon):** Peut-être que M. Michel répondra à cette question.

**M. Michel (Benoit):** C'est une problématique qui est très aiguë, qui nous inquiète. Il y a plusieurs années qu'Hydro n'embauche pas des jeunes, n'embauche pas de nouvelles recrues. À toutes fins pratiques, nos effectifs sont, sinon en décroissance, à tout le moins gelés depuis plusieurs années. Il y a eu, dans les années quatre-vingt, 1985, 1986, de nombreux régimes de départ volontaire de l'entreprise, pour justement limiter les effectifs. Il y a eu un peu... la mise en application, pas d'un système semblable, mais de mesures pour inciter les départs des personnes qui sont près de la retraite, qui seraient éligibles à la retraite.

Cette année, on a peu de marge de manoeuvre quant à l'embauche de nouvelles recrues, de jeunes. Parce que le fossé qui sépare ma génération, si on veut... Les gens de 50, 55 ans, ça tombe; des jeunes de 30 ans, il y en a de moins en moins dans l'entreprise. Donc, il faut combler ce fossé-là, puis ce qu'on espère

faire... Cette année, notre marge de manoeuvre est très limitée. Ça pose, vous avez tout à fait raison, M. le ministre, un problème aigu de maintien du savoir-faire. Il faut absolument se construire une marge de manoeuvre financière, quelque peu, l'an prochain pour commencer lentement à injecter des nouvelles recrues dans des domaines — puis il va falloir être très ciblé là-dessus — très, très spécialisés, dans les domaines où l'expertise est le plus en danger, si vous me permettez de le dire ainsi.

**M. Chevrette:** Est-il pensable, M. Michel ou Mme Nadeau, qu'on ait un programme de travail à temps partagé? Exemple: une personne qui a peut-être 55 ans, qui est de mon âge — on n'est pas encore fini, on a encore des sursauts d'énergie — et qui voudrait réduire son temps à 2,5 jours par semaine ou à trois jours par semaine.

Je prends un exemple. Un salarié qui a atteint le top des échelles, il a quand même un bon salaire, à Hydro. Il peut être dans les 50 000 \$, 60 000 \$. Le jeune qui voudrait prendre une expertise et qui pourrait être sous la tutelle ou bien sous le tutorat d'une personne plus âgée qui accepterait d'être en «phasing out»... Parce que j'ai déjà fait calculer... Je vous les sortirai, les chiffres, et je vous les donnerai.

Au moment où j'étais critique de l'opposition, j'avais le goût de présenter cette proposition-là: Comment on peut verser, en somme, pour que l'individu n'ait pas de pénalité actuarielle sur son fonds de pension tout en assumant ou en assurant un tutorat ou un rôle conseil et en formant les jeunes qui pourraient entrer... Ce qui donnerait une lueur d'espoir aux jeunes, ce qui pourrait permettre à des gens de prendre ça de façon plus aisée, plus facile, et puis vous préparer une relève en même temps. Est-ce que vous seriez prêts à travailler avec le ministère dans une forme de programme qui atteindrait ça?

**M. Martineau (Yvon):** Absolument. Mme Nadeau.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Peut-être, M. le Président, M. le ministre, si vous permettez. Les travailleurs âgés, d'abord, ce n'est pas un phénomène qui est propre à Hydro-Québec.

**M. Chevrette:** Non.

**Mme Nadeau (Marie-José):** C'est un phénomène qui se retrouve normalement...

**M. Chevrette:** Ce n'est pas ce que j'ai dit non plus.

**Mme Nadeau (Marie-José):** ...dans les entreprises et sur le marché du travail. Et ce qu'on observe, c'est que les travailleurs sont moins vieux que par le passé, dans les pays industrialisés, mais qu'ils sont aussi

plus nombreux et de plus en plus nombreux. Et puis l'effectif d'Hydro-Québec n'échappe pas à ces deux tendances qui se confrontent, si j'ose dire. À Hydro-Québec, 60 % de l'effectif est âgé entre 35 et 49 ans. L'âge moyen de l'effectif est de 40,9 ans, presque 41 ans — 42 ans chez les permanents, 35 ans cependant chez les temporaires — et c'est un résultat du phénomène, là, de peu d'embauche au niveau des employés permanents.

Vous parlez d'une possibilité de transition. Je pense que c'est une des solutions, une des hypothèses qu'on a regardées et qu'on est prêts à continuer de regarder. Le guide sera le même que celui qui a guidé ma réponse tout à l'heure: c'est une question de coût et d'importance sur la charge de retraite, quand on veut imposer un fardeau supplémentaire, compte tenu du contexte financier dans lequel on se trouve.

**M. Chevette:** Regardez, Mme Nadeau. Il vient de se vivre une expérience-pilote à l'Alcan, qui a traversé des moments difficiles en relations de travail. Les salariés ont accepté, la compagnie a accepté et le gouvernement y a mis du sien aussi, via mon ministère au Développement des régions et via la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre. Des formules du genre vis-à-vis d'une entreprise comme Hydro-Québec, qui fait face à des obligations assez magistrales puis à qui on va en demander d'autres en plus, moi, c'est pour ça que je tendais la perche pour savoir si vous étiez prêts à collaborer pour trouver des solutions du genre, pour permettre, justement, à des jeunes d'avoir une leur d'espoir, mais d'avoir une formation de base par ceux qui ont l'expérience, qui sont sur le bord d'une retraite et qui pourraient collaborer eux aussi, d'une certaine façon, à l'assurance du maintien de cette expertise qu'il est nécessaire de conserver.

• (16 h 10) •

**Mme Nadeau (Marie-José):** Oui, alors, comme je vous dis, c'est certainement une avenue qu'on est intéressé à regarder. Dans l'immédiat, on travaille déjà, et depuis plusieurs années, en partenariat avec le milieu des collèges et des universités pour permettre l'accès à Hydro-Québec à des stages coopératifs. On regarde d'autres formules aussi. On est en train de voir à différentes modalités qui pourraient être intéressantes et utiles à court terme aussi. Mais l'avenue que vous suggérez en est certainement une qu'on est prêt à regarder, tout en ayant ce guide au niveau des critères décisionnels, et je pense qu'on devrait se rejoindre facilement là-dessus.

**M. Chevette:** Je vous dis ça parce que j'ai toujours considéré qu'il y a des boums dans certains secteurs. Exemple, en éducation. Il y a eu une entrée massive d'enseignants entre 1960 et 1965, puis il va y avoir une sortie massive entre 1995 et 2000. Puis, bien souvent, on ne prépare pas du tout une relève, alors qu'on pourrait probablement, avec les mêmes argents, si on est le moins imaginatif, créatif puis inventif, contribuer à assumer une relève extraordinaire, bien

formée, puis bénéficier de l'expérience des autres dès l'entrée. En tout cas, moi, ça me tient à coeur, cette approche-là, puis je vous en reparlerai plus en détail.

**Mme Nadeau (Marie-José):** Avec plaisir, merci.

**M. Chevette:** L'autre volet, c'est les régions. D'abord, vos chiffres, que vous avez distribués hier, ça ne correspond pas aux chiffres qu'on a. L'Abitibi, vous arrivez à plus 6 puis, nous autres, on arrive à 400 de moins. C'est probablement à cause des années de référence par contre. Mais je ne comprends pas qu'on puisse arriver à plus 6 en Abitibi, alors qu'eux, la région même, nous offre des chiffres qui sont tout près de 500 de moins en effectif. Il y a quelque chose qui ne va pas. Je vais dire comme l'ancien député de Verdun: Il y a un malaise dans le problème.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Chevette:** Je voudrais savoir, moi... Vous dites, dans vos nouveaux créneaux, dans votre défi de 1996 ou dans vos objectifs de 1996, que c'est de travailler au niveau des régions de façon assez efficace. Si ma mémoire est fidèle, vous dites que vous voulez travailler à un volet consacré au développement et à la concertation régionale, dans votre prochain plan stratégique. J'apprécierais, d'abord, savoir quels sont les moyens qui ont été identifiés qui pourront faire en sorte qu'Hydro-Québec contribue davantage au développement régional. Parce que vous n'avez pas écrit ça pour le plaisir de l'écrire, je suis sûr.

**M. Martineau (Yvon):** Alors, je demanderais à M. Michel et à Mme Therrien de répondre à cette question.

**M. Michel (Benoit):** C'est un dossier qui nous tient à coeur. Évidemment, Hydro-Québec a travaillé beaucoup, dans le passé, à l'époque des développements de centrales, et son développement régional a été axé beaucoup en fonction des développements hydroélectriques. Il faut repenser peut-être cette façon de travailler. Étant donné que, pour une certaine période, le développement de grands ouvrages n'est pas appelé à survenir d'ici quelques années, dans l'intérim, nous devons repenser notre façon de travailler.

On a quand même des acquis, M. le Président, au niveau de nos vice-présidences régionales, qui ont, dans leur mission, la responsabilité de coordonner et d'intégrer les activités d'Hydro, activités qui pourraient avoir un impact régional. Nous voulons mettre de l'avant notre politique de mise en valeur intégrée au fur et à mesure des projets qui se présentent, mise en valeur intégrée qui couvre le volet économique en même temps que le volet environnemental, et nous tenons à une meilleure insertion de nos projets dans le milieu.

À titre d'exemple, dans les régions où nous travaillons présentement, au niveau des réfections, nous tentons, par le biais des travaux qui sont en cours, un

plus grand partage régional en morcelant les contrats que nous donnons dans les réfections. Je pense à La Gabelle, je pense à La Tuque, Shawinigan. Aussi, dans ces démarches-là, nous tentons d'inclure le plus possible le milieu puis de lui permettre un accès plus facile à nos installations.

Encore là, je pense à la Mauricie, les tractations qui ont cours; à La Tuque, au niveau de l'usage polyvalent de nos installations; à La Gabelle, au niveau des liens interfluviaux, tout ça, les travaux que nous avons effectués dans divers domaines. Mais, pour plus de détails, je demanderais à Mme Therrien...

**Mme Therrien (Denise):** M. le Président, M. le ministre, alors, je pense que, pour la première fois, à la fin de 1994, début 1995, Hydro-Québec a procédé, dans toutes les régions administratives du Québec, à une consultation en vue de la préparation de sa planification stratégique. Et il y a deux éléments très importants qui sont ressortis. D'une part, le message que nous avons saisi, c'est que les régions veulent vraiment être consultées, se sentent concernées par les décisions de planification qui se passent dans leurs territoires. Et elles veulent de plus en plus qu'on partage ce qu'elles ont dans leur planification stratégique, région par région, et, selon les priorités et les axes qui sont identifiés là, comment Hydro-Québec peut davantage s'impliquer.

Un autre point important — on l'a répété tout au long de la commission — Hydro-Québec est présente partout sur le territoire avec nos activités, nos effectifs, nos équipements. Alors, bien que notre mission ne soit pas de faire comme tel du développement régional, les concernés et ceux qui sont responsables de faire le développement régional souhaitent qu'on optimise nos activités en région, qu'on optimise ces retombées.

Alors, effectivement, on a inscrit dans nos plans d'affaires 1996... on veut examiner des avenues. Il nous semble important d'avoir, dans chacune des régions administratives du Québec, des tables de concertation en continu, de façon permanente avec ceux qui sont chargés de la planification. On l'a fait dans le passé sur des bases ad hoc, et je pense que, de plus en plus, maintenant, ça s'impose comme voulant établir un réseau de communication et de concertation avec les régions.

D'autre part — et M. Michel vous le disait — il y a notre politique de mise en valeur intégrée qu'on a ouverte désormais au développement régional, au cours des dernières années. Depuis 10 ans que la politique d'environnement existe, on a réalisé, avec les intervenants du milieu, par cette politique, pas loin de 500 initiatives un peu partout dans le Québec.

Maintenant, on comprend qu'on se tourne vers des initiatives de développement régional. Et les années qui viennent, sur la Côte-Nord en particulier, avec le projet Sainte-Marguerite, avec Robertson, qui est terminé, avec Lévis-des Cantons, on aura là aussi plusieurs activités sur le terrain. Et, finalement, se concerter et harmoniser la planification Hydro avec les planifications stratégiques des régions.

**M. Chevrette:** M. le Président, je sais que mon temps est écoulé. On me permettra d'ajouter une phrase: J'apprécierais beaucoup que vous révisiez votre plan de mise en valeur, là, vos 1 % ou 2 % que vous donnez dans un projet, dans un coin. Il y a beaucoup de maires de municipalités qui se sentent très heureux d'avoir de l'argent pour des bouts de tuyaux. Ce n'est pas très structurant pour une économie régionale, ça, quand on a détruit des bouts de forêts ou qu'on a détruit des sites historiques.

Il me semble que les argents que vous dégagez pour la mise en valeur du milieu devraient être consacrés à des projets structurants et non pas à des... À des programmes, bien sûr, qui peuvent améliorer la qualité de vie de certains citoyens dans une municipalité, mais il m'apparaît que c'est plus difficile pour vous, à ce moment-là, de vendre vos projets en région. C'est beaucoup plus facile de passer par des maires puis leur promettre un 200 000 \$, dans une municipalité, pour des tuyaux au niveau de l'égout ou de l'aqueduc. Mais je crois que, lorsque Hydro intervient sur le fond de terre québécois, elle devrait se préoccuper et prioriser des projets de développement très structurants pour l'emploi, et de façon durable.

**M. Martineau (Yvon):** M. le ministre, M. Benoit Michel ajouterait quelque chose là-dessus.

• (16 h 20) •

**M. Michel (Benoit):** Je suis d'accord avec vous, mais permettez-moi de vous signaler que la politique de mise en valeur de l'environnement — l'appelait-on dans le temps — date de 1986 environ. On l'a jumelée à une politique de développement économique. Et je dois vous signaler que les projets, dans la première phase de cette politique, l'application de la première... ces projets-là n'ont pas servi à des tuyaux d'aqueduc ou à des tuyaux d'égouts, ces projets-là devaient être des projets environnementaux réellement acceptés par le milieu, jugés par le milieu, avec une retombée environnementale d'appoint.

On l'a jumelée au développement économique et, jusqu'à présent, 70 % du crédit peut être utilisé pour le développement économique. C'est laissé au choix de la MRC. C'est laissé au choix de l'organisme en question. Jusqu'à présent, on a les projets Sainte-Marguerite qui ont passé au travers la nouvelle politique intégrée, le lac Robertson, puis Lévis-des Cantons, mais, jusqu'à présent, le choix, la balance entre l'économique et l'environnemental est laissée à l'organisme en question. Puis, à titre d'exemple, permettez-moi de vous rappeler que, sur le projet Sainte-Marguerite, il y a des crédits de mise en valeur de 28 000 000 \$ qui ont été mis de l'avant. À partir de ce 28 000 000 \$, la MRC de Sept-Rivières a mis 5 700 000 \$ en environnement et 8 400 000 \$ en développement économique, dont 5 000 000 \$ pour Uniforêt. Sept-Îles a mis 10 000 000 \$ en environnement et Gallix 3 000 000 \$ pour l'environnement. Le choix de la répartition est laissé, pour le moment où on se parle, à l'organisme, mais ce sont toujours, dans les deux cas, des projets jugés valables pour le milieu.

**M. Chevette:** Jugés valables, dans les bouts de tuyaux.

**Le Président (M. Tremblay):** Mme Therrien.

**Mme Therrien (Denise):** Je voudrais peut-être rajouter que, quand il s'agit d'initiatives de développement économique, ce sont les MRC qui sont les intervenants et non pas les municipalités et, d'autre part, qu'ils doivent avoir un avis de la part des CRD, O.K., comme quoi ceci s'intègre dans le cadre de la planification stratégique.

Maintenant, je vous dirai aussi, M. le ministre, que notre politique de même que notre directive nouvelle et révisée sont en force pour une période qu'on a considérée de 18 mois. Et bien sûr qu'avec le vécu qu'on aura et les expériences qu'on vivra, là, avec le projet Sainte-Marguerite et Robertson, on verra si des ajustements sont requis ou non.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, nous sommes maintenant arrivés à l'étape des remarques finales. Étant donné que les travaux de la commission ont débuté un peu plus tard que prévu, pour éviter d'interrompre soit le porte-parole de l'opposition officielle ou le ministre d'État des Ressources naturelles, est-ce que je pourrais avoir le consentement des membres de l'assemblée pour poursuivre au-delà de 16 h 30?

**M. Cherry:** Oui.

**Une voix:** Consentement.

**Le Président (M. Tremblay):** Alors, je reconnais maintenant le porte-parole de l'opposition officielle en matière d'énergie, le député de Saint-Laurent, pour ses remarques finales.

#### Remarques finales

**M. Normand Cherry**

**M. Cherry:** Merci, M. le Président. M. le Président, hier, au tout début de mes remarques, je disais que le fait que j'étais nouveau dans le dossier ferait que je soulèverais des choses que normalement un critique un peu plus expérimenté pourrait savoir, mais, en même temps, que ça me permettrait de voir ça avec des yeux neufs, puis une approche nouvelle.

Le premier sentiment que je ne peux me retenir d'exprimer, c'est que, comme il nous faut absolument cheminer ensemble, Hydro-Québec et les parlementaires, il va falloir qu'on change notre façon d'être en communication entre nous autres, autrement qu'à l'intérieur d'activités comme celles d'hier puis d'aujourd'hui. Vous laissez, de notre façon, accumuler trop de choses qui... Finalement, c'est l'occasion qui pourrait profiter à d'autre chose, mais, comme on ne vous voit pas souvent, puis on n'a pas le sentiment qu'on a été entendus — je

ne parle pas d'un service d'écoute polie, mais vraiment quelque chose — je pense que le premier commentaire que je me dois de faire, c'est: il va falloir qu'on trouve une façon d'améliorer nos communications puis nos relations. Ça, je pense que ça y va dans l'intérêt de l'Hydro et dans l'intérêt des gens qu'on représente.

Dans ces deux jours, à cause de deux aspects... D'abord, la façon, la perception que nous avons de la façon qu'est gérée, à l'interne, Hydro-Québec. Bien sûr, comme vous le disiez, on est toujours dans le journal, mais c'est rarement pour nos bons coups; toujours pour des choses qu'on aurait souhaité éviter ou... Bon. Mais le public se fait une opinion à partir de ça et, quand il y a un cumul de ces choses-là... vous l'avez senti par la façon dont on vous l'a communiqué.

Donc, il faut absolument que vous fassiez votre travail avec plus de diligence. Vous êtes arrivés devant nous en nous disant: Donnez-nous de l'argent. Voici ce qu'on demande: 4,7 %. Donnez-nous ce qu'on demande, mais on s'engage, mais on y pense... Souvent, vous avez dit: On se penche là-dessus, on réfléchit là-dessus, on a un objectif jusqu'en 1999 là-dessus. S'il y avait des gens, chez vous, dont la responsabilité, c'était d'être à l'écoute des gens, il aurait fallu que vous sachiez qu'on ne peut arriver, en 1996, dans la situation économique actuelle, puis dire: Souffrez encore un bout de temps, souffrez encore un peu plus, la population, puis, d'ici à 1999, on va avoir atteint notre objectif. Ça ne se prête plus dans le contexte de maintenant. C'est ça qu'on a essayé de vous transmettre.

C'est pour ça qu'on est convaincus — le ministre le disait dans ses mots — qu'il reste du gras, à Hydro-Québec. On est convaincus qu'il y a moyen de la faire fonctionner avec la même qualité de services, en atteignant les objectifs dont on vous parle, sans augmenter les coûts que vous nous demandez. Nous autres, on est convaincus de ça.

Alors, je prends le temps qui m'est dévolu à la fin de ces deux journées pour vous dire... Autant M. Martineau, par votre voie, ou d'autres, vous nous avez dit: On a besoin de ce montant d'argent pour prendre nos responsabilités face à Hydro-Québec. Je pense qu'on aime Hydro-Québec, tout le monde, mais, pour demander à la population de faire un effort additionnel, il faudrait que la population ait la conviction qu'Hydro-Québec a fait, elle aussi, son effort vraiment sérieux, et les deux jours qu'on vient de passer ensemble ne nous ont pas permis de dégager cette certitude qu'on a besoin pour pouvoir répondre de façon positive à votre demande. Alors, c'est pour ça que, dans un premier temps, on a la certitude qu'en vous obligeant à faire ce que vous reconnaissez faire, mais vous donner plus de temps, il va falloir que vous rapprochiez votre échéancier, et, dans ce sens-là, c'est une façon de vous aider à faire plus rapidement les choses que vous avez reconnues qui doivent être faites.

Deuxièmement, comme législateurs, on a des responsabilités, au gouvernement. Le Vérificateur général a le droit de regarder dans tout ce qu'on fait. Il n'y a pas

un ministère qui peut se soustraire à ça. Et puis, quand c'est publié, on est comme vous: autres, on va à la page qui nous concerne, notre ministère, puis, hein, il y a des choses qu'on regrette. Mais, finalement, à partir de ça, année après année, tu essaies de faire attention. Tu en refais des nouvelles, pas refaire les mêmes, puis, quand tu refais les mêmes... Alors, on a besoin de ça. Et ça, là, quand la voix du Vérificateur général parle, il y a une diffusion médiatique, mais, en même temps, quand, après quelques fois, il dit: Il y a eu nette amélioration dans tel secteur ou tel secteur, on réalise le pourquoi de ça, pourquoi c'est public, pourquoi ça doit être fait par un organisme comme le Vérificateur général, avec sa façon de faire, ses yeux et les recommandations qui vont avec. C'est pour ça que, comme formation politique, je pense que, ça, ça nous servirait, à nous, législateurs, et à vous, administrateurs, pour faire le travail qui doit être fait à l'intérieur d'une boîte comme la vôtre.

C'est lourd à cause de sa dimension, à cause de son territoire, à cause des investissements, des responsabilités qu'on a. Tout ça, c'est tout vrai, là. Alors, on a besoin qu'on travaille ensemble là-dedans, et je demeure convaincu qu'un outil comme un rapport du Vérificateur général ou vous confirmera dans les bonnes pratiques que vous faites — et qui ne sont pas nécessairement perçues de la façon qu'elles devraient l'être — ou vous indiquera des voies d'amélioration dans ce sens-là. Je pense que vous devriez recevoir ça comme un outil qui vous permettrait d'améliorer ça.

Alors, en terminant, encore une fois, M. le Président, je pense que, parce que ça appartient à tout le monde, cette affaire-là, il faut qu'on reprenne la fierté qu'on a eue, les gens de ma génération, de ce qu'a été Hydro-Québec. Il faut que ça nous revienne par le comportement de ses employés, par la qualité des services qui nous sont donnés, par la sensibilité qu'elle a à fonctionner à l'intérieur du Québec de 1996 et pour l'avenir.

Alors, dans ce sens-là, M. le Président, vous comprendrez qu'à chaque fois qu'il nous sera possible de travailler en collaboration pour le mieux-être d'Hydro-Québec c'est avec toute la disponibilité et l'obligation qu'on a comme Québécois de le faire que vous pourrez compter sur les gens de notre formation politique. Merci, M. le Président.

• (16 h 30) •

**Le Président (M. Tremblay):** J'aimerais, pour l'information des membres de la commission, avant de céder la parole au ministre d'État des Ressources naturelles, leur rappeler qu'on a un autre outil d'intervention qui nous est donné en vertu de l'article 294 du règlement, et je vous en fais part brièvement: «Chaque commission examine annuellement les orientations, les activités et la gestion d'au moins un organisme public soumis à son pouvoir de surveillance», donc Hydro-Québec. Et je vous rappellerais que le député de Pointeaux-Trembles s'est servi de l'article 149 pour demander que la commission soit saisie d'un mandat d'initiative pour Hydro-Québec, et cette motion avait été adoptée à la majorité des membres de chaque groupe parlementaire.

En raison d'événements qui n'étaient pas prévisibles, nous n'avons pas pu convoquer Hydro-Québec, mais Hydro-Québec avait été saisie de certaines questions. Et je pense que, si nous voulons poursuivre le mandat d'initiative, je suis convaincu que, si nous avons des questions additionnelles à soumettre à la direction d'Hydro-Québec, Hydro-Québec se fera un plaisir de revenir en commission pour répondre aux attentes des parlementaires. Donc, c'est un autre outil qui existe, alors, c'est à nous de l'exercer, et j'ai eu une réponse positive de la direction d'Hydro-Québec à cet effet-là.

Je cède maintenant la parole au ministre d'État des Ressources naturelles.

**M. Guy Chevrette**

**M. Chevrette:** Je vous remercie, M. le Président. Tout d'abord, vous me permettez de remercier mes collègues parlementaires. Je pense qu'on a fait un exercice difficile et qu'on l'a fait, de part et d'autre, en se plaçant, au niveau du questionnement, dans la peau du citoyen, et je voudrais les remercier. Je pense qu'on a travaillé correctement, je tiens à le souligner.

Je voudrais remercier également les dirigeants d'Hydro-Québec de s'être prêtés à notre questionnement. D'ailleurs, je vais le décrire un peu plus que j'ai pris la peine, sur ce point précis là, de le décrire. Je pense que ça a été une période difficile pour vous depuis deux jours. Je tiens à vous remercier, et je vous dirai pourquoi, en réalité, tantôt.

Je voudrais également remercier mes employés du MRN, une petite équipe de 30 personnes qui travaille de façon correcte, de façon courageuse également, et mes quelques attachés politiques qui me supportent.

La commission parlementaire, d'autre part, vient de nous démontrer que c'est un mécanisme bien imparfait. Je suis passablement d'accord à la fois avec le président de la commission et le député de Saint-Laurent. C'est même frustrant. Parce qu'on ne peut pas vider une question comme on voudrait, le député est obligé d'aller vite pour poser une question, il n'a pas nécessairement les éléments de réponse qu'il voudrait; s'il revient, bien, le temps est écoulé, puis son collègue ne peut pas questionner. C'est frustrant. C'est frustrant pour tout le monde, y compris, je pense bien, pour Hydro, qui aurait le goût de parler, à moins qu'il y ait quelques vieux stratèges dans leur groupe qui disent que, plus on répond longuement, moins on a de questions. Je ne vous prête surtout pas de mauvaises intentions. Mais, effectivement, c'est un mécanisme imparfait et frustrant.

Il y a eu des échanges très vigoureux, mais je dirai, d'entrée de jeu, qu'ils n'étaient pas individualisés. Et ça, il faut le dire, je pense, parce qu'il y en a qui pourraient interpréter facilement. Je ne suis pas paternaliste, mais je vais essayer de vous donner un conseil. Vous avez, moi, ce que j'appelle le réflexe de la justification, et c'est agaçant pour des parlementaires. Quand il y a une petite exagération, vous cherchez pareil à la justifier. Et, ça, c'est agaçant pour tout le monde. Si j'ai

un conseil à vous donner — prenez-le, prenez-le pas, c'est votre droit le plus strict, mais je le fais le plus amicalement du monde...

Vous savez, on dit toujours qu'Hydro-Québec a la vérité absolue, qu'elle justifie tout, même une erreur. On a parlé brièvement hier de La Vérendrye: tout de suite un communiqué de presse nous arrive sur le bureau justifiant La Vérendrye. Je ne sais pas, il y a eu une question ce matin: le président est parti en justifiant, en essayant de se justifier par rapport au semblant d'attaque qu'il y a eu hier. M. Benoit a fait pareil. C'est très agaçant pour des parlementaires, vous le savez, ça. On dirait que vous cherchez toujours à justifier tout, alors que vous pourriez expliquer davantage votre point de vue, sans toujours contre-attaquer sur la justification. C'est comme si vous étiez dans une chaire sacrée et que vous ne faisiez jamais d'erreurs, vous, et qu'au contraire vous rappeliez aux parlementaires qu'ils ont fait une erreur. On a dit six hiérarchies, c'est cinq. Attention à ça. Je pense que ça ne vous attire pas une sympathie d'avoir ce réflexe justificatif continu et perpétuel. Et je le fais le plus amicalement possible, si ça peut vous servir pour d'autres présentations. Je pense que l'humilité a sa place.

Ceci dit, depuis deux jours, je pense que nous avons, en quelque sorte, soumis Hydro-Québec au supplice de la question. Pourquoi? Pas simplement parce qu'Hydro-Québec nous demande de lui accorder une hausse tarifaire substantielle auprès des consommateurs résidentiels, qui sont aussi, par l'intermédiaire du gouvernement, les propriétaires d'Hydro-Québec. Je pense qu'au fond notre motivation repose davantage sur des objectifs de rigueur et d'équité.

De rigueur, d'abord, parce que, dans le contexte économique et financier auquel tous les Québécois sont confrontés, dans un contexte où toutes les entreprises du Québec se battent, depuis la récession de 1991, dans des marchés de plus en plus compétitifs, nous avons demandé à Hydro-Québec de nous indiquer les efforts qu'elle a consentis et ceux qu'elle serait prête à consentir pour préserver la position concurrentielle de la société et de l'économie québécoise.

Ensuite, l'équité. C'est vrai que les activités d'Hydro-Québec ne sont pas de nature gouvernementale. C'est aussi vrai qu'Hydro-Québec doit agir sur des marchés où la compétition est très serrée. Cependant, Hydro-Québec fournit aussi un service essentiel à la population. Et, surtout, la population compte sur l'efficacité et la rentabilité d'Hydro-Québec pour l'assainissement des finances publiques.

Si nous avons insisté pendant les deux jours sur ces objectifs de rigueur et d'équité, c'est parce que nous voulons nous assurer qu'Hydro-Québec a véritablement crevé sa bulle de verre et qu'elle est en mesure de s'ajuster rapidement à une économie en pleine mutation. Pour se convaincre de ce bouleversement de notre économie, il suffit de regarder ce qui se passe autour de nous. Nous avons donc voulu inviter Hydro-Québec à s'inscrire dans ce mouvement afin d'éviter des réveils brutaux. Je voudrais insister néanmoins sur le fait

qu'Hydro-Québec n'est pas une société en difficulté financière, si jamais notre questionnement avait pu le laisser croire. Elle réalise des profits qui sont actuellement de 400 000 000 \$ et près du quart de ses actifs sont payés. On pense qu'elle peut faire mieux et avoir un taux de rendement supérieur.

Comme vous l'avez souligné, ce matin, d'ailleurs — je crois que c'est M. Delisle — la firme Moody's considère qu'Hydro-Québec est la société d'électricité la plus concurrentielle du nord-est du continent. Ce que nous voulons tous, en fait, c'est que la rentabilité d'Hydro-Québec soit accrue et non pas qu'elle diminue, et ce, pour les raisons économiques et financières que j'ai évoquées. Et comme je l'ai indiqué, nous voulons travailler avec acharnement, et nous comptons sur la direction d'Hydro-Québec pour emboîter le pas, pour que cet objectif soit atteint.

Ceci dit, il n'y a pas de consensus au niveau de l'augmentation tarifaire. C'est clair. On demande beaucoup à Hydro-Québec, on lui demande d'être rentable, d'avoir un taux de rendement, d'être la meilleure, d'augmenter son taux de rendement, son efficacité de gestion et tout. Je suis conscient de ça. Mais il ne faudrait pas que vous vous en surpreniez. C'est le prix à payer d'une société d'État. C'est le prix à payer devant une assemblée d'actionnaires, avec 3,3 % de rendement sur l'avoir, qu'est-ce qu'ils vous diraient? Il faut bien que les actionnaires québécois vous parlent aussi, qu'ils vous disent leur objectif. C'est ça que le citoyen nous demande de faire. Il ne faut pas que vous en soyez offusqués. Je comprends qu'on vous en demande beaucoup; je comprends que l'État peut vous mettre des barrières, mais je pense qu'il va falloir que vous vous habituiez parce que ce n'est pas fini. Ça, c'est clair. Ce ne sera jamais plus pareil, à mon point de vue, à part ça.

● (16 h 40) ●

D'ailleurs, vous en avez eu la preuve: sans qu'il y ait l'ombre du début d'une concertation, les deux formations politiques en présence sont arrivées avec une même optique, cette année, à cause de la conjoncture. On ne peut pas être plus bête d'un côté de Chambre que de l'autre; quand on vit une conjoncture difficile, on la vit, tout le monde la vit.

Cependant, je dois tirer des consensus de cette commission. Je crois qu'un taux de rendement plus élevé fait consensus. Tout le monde est d'accord. Je crois qu'on s'entend tous pour vous dire, que vous le vouliez ou pas, il faut resserrer les dépenses d'exploitation en cette période difficile. Je crois qu'il nous faut un effort de solidarité nécessaire, et je m'adresse à toutes vos catégories de salariés. Si vous me dites que c'est faux, les chiffres du Trésor, il n'en demeure pas moins que les comparaisons avec les entreprises comparables, bien payées, si je me fie aux chiffres que Mme Nadeau m'a donnés, c'est 5,8 %. Et 5,8 %, savez-vous que c'est 90 000 000 \$ d'écart? C'est ça que ça veut dire. Je crois également qu'il y a une entente sur les tarifs G et M; personne n'en a parlé, mais on s'entendait pour que ce soit zéro, naturellement.

Je crois qu'il y a un consensus sur le fait qu'Hydro-Québec doit continuer et doit contribuer le plus possible, et si possible davantage, au développement des régions. Je crois qu'il y a consensus sur le fait que le programme d'efficacité énergétique pour plus démunis devrait être pensé dans les plus brefs délais. Je pense qu'il y a eu consensus pour qu'on règle une fois pour toutes l'interfinancement par un comité spécial.

Et je crois qu'il y a un début de consensus, qui n'est peut-être pas complet parce qu'il faudrait que je voie les implications, mais la présence du Vérificateur général, oui, personnellement, je suis d'accord. Je suis d'accord, pas nécessairement sur tout — parce que je craindrais que le Vérificateur général vienne demander des effectifs, de doubler des effectifs — mais sur des objets précis qui pourraient découler d'ailleurs, d'une commission parlementaire comme le disait le président, M. Tremblay, tantôt. Sur des points bien précis, bien ponctuels, je pense que oui. Il faudrait voir la légitimité des différents champs ou on pourrait voir si l'efficience, l'efficacité et l'économie peuvent être faites. Moi, je suis d'accord avec ça, et je vais en faire une recommandation à part ça.

Je sais que le gouvernement aura une décision fort difficile à prendre, et je dois vous avouer d'ores et déjà que je tiendrai compte des travaux de cette commission parlementaire dans l'élaboration de ma recommandation au Conseil des ministres. Mais je peux vous dire d'entrée de jeu qu'il ne saurait être question d'accorder une hausse tarifaire qui ne serait pas assortie d'efforts de compressions budgétaires additionnelles sérieuses et majeures. Des efforts additionnels sur les frais d'exploitation, bien sûr; des efforts additionnels — ça rentre dans tout cela — sur le taux d'encadrement; des efforts additionnels quant aux structures, il faut regarder les structures, il ne faut pas avoir peur de se remettre en question dans des conditions difficiles comme celles qu'on traverse. Je pense également... et je vais vous donner une autre suggestion: mettez donc les bonis conditionnels à l'obligation de résultat. Ce serait peut-être une bonne chose, on pourrait peut-être véritablement montrer le sérieux dans la démarche.

Je pense qu'il nous faut retrouver, autant au gouvernement que dans les sociétés d'État, ce souci constant de l'économie. Dans les périodes que nous traversons, on n'a pas le droit, qui que nous soyons, de ne pas faire preuve de la plus grande imagination, de la plus grande créativité et d'être capable de faire au moins la même chose avec les mêmes argents, et de faire plus encore. C'est le défi qu'on a. Donc, je vous enjoins tous, de la direction générale d'Hydro, du plus humble de ses travailleurs au plus haut, mais surtout au niveau du pouvoir décisionnel d'Hydro, de répondre à cette invitation de vous remettre en question, et ce, dans les plus brefs délais, et de faire un effort additionnel.

Je recommanderai au Conseil des ministres les objectifs précis à vous transmettre, lorsque ma recommandation sera préparée. Et je répète qu'il ne saurait être question d'avoir bêtement une augmentation tarifaire sans contraintes spécifiques, sans objectifs précis.

Quant à moi, je présenterai également, il est clair, la recommandation de la création d'une régie sur l'énergie. Il est évident qu'on ne peut pas vous contre-expertiser comme on le voudrait. Ce n'est pas à 30 personnes à mon ministère et un attaché politique ou deux qui me soutiennent avec quelques chercheurs de part et d'autre qu'on peut contre-expertiser Hydro-Québec, surtout avec votre réflexe de justification. Débarrassez-vous de ça. Vous êtes en train de nous démontrer... Vous ne le croyez peut-être pas, ça vous fait sourire, mais vous justifieriez la moindre des erreurs. C'est ce qui fait qu'à un moment donné votre crédibilité totale est entachée. À un moment donné, il faut avoir l'humilité et la décence de dire: Oui, c'est peut-être un peu fort, on aurait peut-être dû un peu resserrer. C'est beaucoup plus simple de dire ça, pour se bâtir une crédibilité, que d'entreprendre toutes sortes de lobbys pour essayer de démontrer la justification de la petite erreur, si petite soit-elle. Je vous avoue que, ça, c'est quasiment décourageant de vous voir aller.

Je pense aussi, en terminant, qu'on aura fait un exercice, on aura sans doute changé le mode de confrontation annuelle. Je pense que vous avez eu une démonstration de l'importance, dans la conjoncture actuelle, dans une période difficile — dans les périodes difficiles, je le dis bien — que nous traversons... Quand on dit que la construction ne marche pas, par exemple, c'est un problème d'insécurité dans l'emploi, d'emploi temporaire, de précarité d'emploi. On ne peut pas demander à des citoyens, bêtement, d'assumer une majoration de tarif sans s'assurer, nous, dès le départ, qu'Hydro a fait tous les efforts.

Je suis persuadé que le message a été compris, que l'écran qui nous divisait au début de cette commission ou, encore, que cette bulle de verre a été suffisamment amincie pour qu'on puisse vous pénétrer et vous permettre de réaliser l'importance de l'exercice additionnel qu'on vous demande, puis de répondre aux objectifs qu'on vous fixera sans doute. Je vous remercie de vous y être prêtés et je remercie à nouveau mes collègues. Merci.

**Le Président (M. Tremblay):** Au nom des membres de la commission, et à titre personnel, M. Martineau, M. Michel, M. Delisle, Mme Nadeau, M. Grignon ainsi que les autres membres de la direction d'Hydro-Québec; les représentants des travailleurs, qui ont été avec nous au cours de la commission, certains travailleurs également; les représentants de la presse écrite et électronique ainsi que le personnel des débats de l'Assemblée nationale, qui se sont faits très discrets; mes collègues ainsi que vos collaborateurs et collaboratrices, je voudrais vous remercier pour votre collaboration dans le déroulement des travaux de la commission.

Alors, la commission de l'économie et du travail ayant terminé son mandat, ses travaux sont adjournés sine die.

*(Fin de la séance à 16 h 49)*