



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-CINQUIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'économie et du travail

Le jeudi 26 février 1998 — N° 89

Examen du plan stratégique 1998-2002
d'Hydro-Québec (3)



Président de l'Assemblée nationale:
M. Jean-Pierre Charbonneau

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 \$

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

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

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
880, autoroute Dufferin-Montmorency, bureau 195
Québec, Qc
G1R 5P3

Téléphone: (418) 643-2754
Télécopieur: (418) 528-0381

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'économie et du travail

Le jeudi 26 février 1998

Table des matières

Orientation n° 4: Assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire	1
Exposé d'Hydro-Québec	1
Période de questions	2
Conséquences de la restructuration en région	3
Perspectives d'emplois pour les jeunes	3
Niveau de satisfaction et climat de confiance envers l'entreprise	5
Système de rémunération	8
Mémoire du Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec inc.	8
Sous-traitance	10
Compensations aux cadres	10
Redevance d'abonnement et relevé des compteurs	11
Relations avec les députés et service à la clientèle	12
Gestion des ressources humaines	16
Négociations patronales-syndicales	18
Sous-traitance (suite)	19
Stratégie de croissance	20
Document déposé	22
Orientation n° 5: Faire de la recherche et du développement un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise	22
Exposé d'Hydro-Québec	22
Période de questions	
Projets de recherche	24
Technologie radiale	25
Projet moteur-roue	25
CapiTech	26
Projet moteur-roue (suite)	27
Institut de recherche en électricité du Québec (IREQ)	30
Projet moteur-roue (suite)	32
Projet Tokamak	37
Autres sujets	39
Remarques finales	
M. André Caillé, président-directeur général d'Hydro-Québec	41
M. Normand Cherry	42
M. Guy Chevrette	43

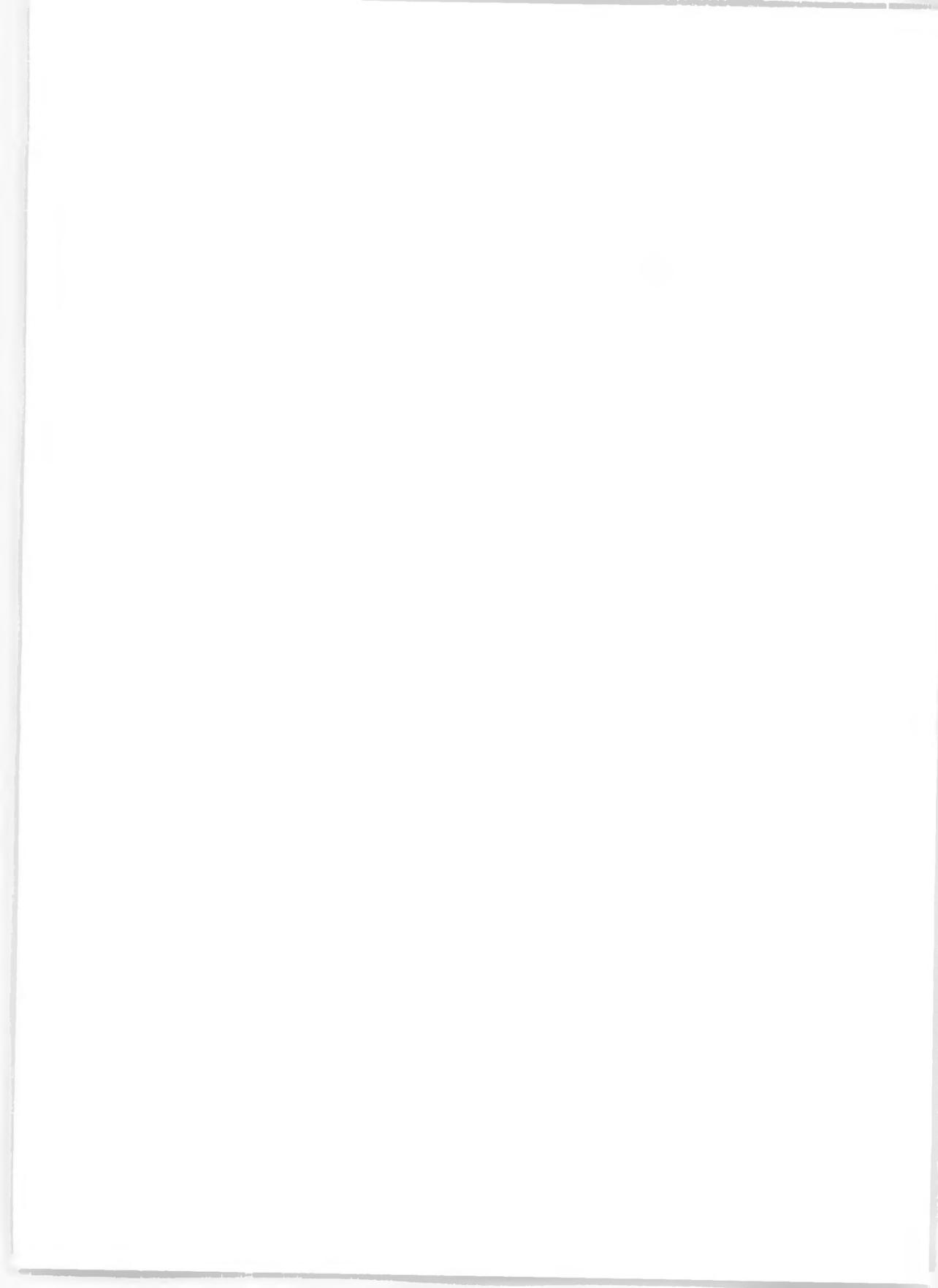
Autres intervenants

M. Christos Sirros, président

Mme Monique Simard
Mme Fatima Houda-Pepin
M. François Beaulne
M. Pierre-Étienne Laporte
M. André Chenail
M. John Ciaccia
M. Michel Côté

* M. Yves Fillion, Hydro-Québec
* M. Yves Legris, idem
* M. Roger Bérubé, IREQ

* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le jeudi 26 février 1998

Examen du plan stratégique 1998-2002 d'Hydro-Québec

(Neuf heures neuf minutes)

Le Président (M. Sirros): Est-ce que je pourrais demander aux membres de prendre place, s'il vous plaît? Est-ce que je peux demander aux membres de prendre place, s'il vous plaît? Constatant qu'il y a quorum, j'aimerais de nouveau ce matin déclarer la séance ouverte et vous rappeler que le mandat de la commission, c'est de procéder à l'examen du plan stratégique 1998-2002 de la société Hydro-Québec.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

La Secrétaire: M. le Président, il y a M. Ciaccia (Mont-Royal) qui remplace M. Benoit (Orford).

• (9 h 10) •

Le Président (M. Sirros): Merci. Je vous rappelle qu'aujourd'hui nous allons continuer sans arrêt, régulier, jusqu'à 14 heures pour qu'on puisse terminer nos travaux vers 14 heures cet après-midi. Votre comité directeur, à l'instigation de notre secrétaire, a prévu un petit arrêt avec collation et café à 11 h 15, pour 15 minutes. Alors, on va essayer de se soutenir durant ces travaux pour qu'on puisse finir correctement vers 14 heures.

Orientation n° 4: Assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire

On pourrait commencer, donc, avec une présentation du président d'Hydro-Québec sur l'orientation n° 4, assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire, en rappelant aux membres que les règles de la pertinence ne sont pas strictes, strictes, strictes, comme on a vu hier, mais quand même essayer de garder vos commentaires sur les orientations qui sont discutées. M. le président d'Hydro-Québec.

Exposé d'Hydro-Québec

M. Caillé (André): Merci, M. le Président. M. le Président, M. le ministre, Mmes et MM. membres de la commission, à Hydro-Québec, comme dans plusieurs grandes entreprises, les dernières années ont été marquées par la rationalisation des coûts, entraînant elle-même des réductions de main-d'oeuvre. De 1992 à 1996, les effectifs sont passés de 27 500 à 23 500 employés, soit une réduction de 15 %. Puis, durant la seule année 1997 — l'année qui vient de se terminer — ils sont passés, les effectifs, de 23 500 à 20 500, pour une réduction de 12,5 %.

Évidemment, tous les groupes d'employés ont été touchés. Les cadres sont passés, quant à eux, en nombre, de 1 958 à 1 436, pour une réduction de 26 %, en 1997. Qui plus est, nos employés syndiqués, de même que dans l'ensemble des employés, ont subi une baisse de salaire, de 4,5 % dans le cas des employés syndiqués, à la signature de leur convention collective. Et je rappelle que tous les syndicats d'Hydro-Québec ont accepté ces réductions en signant leur convention collective, à l'exception d'un seul groupe de syndiqués.

De plus, les aménagements du temps de travail, la rationalisation d'autres dépenses contribueront en total à réduire le niveau des dépenses cette année à 1 566 000 000 \$, duquel je retranche 16 000 000 \$, M. le Président, qui est une dépense non prévue et qui est associée à la résiliation d'un bail qui va faire en sorte que les économies dans les années à venir seront plus grandes évidemment que le 16 000 000 \$ que ça a coûté cette année.

Bien sûr, il reste des choses à faire; elles sont planifiées. Il s'agit premièrement de la réduction graduelle de l'effectif de 1 000 employés au cours des prochaines années pour passer à 19 500 employés, incluant les temporaires. Il s'agit, deuxièmement, de la commercialisation de nos capacités excédentaires en télécommunications, en géomatique au niveau des bâtiments de même qu'en informatique, le tout pour réduire nos coûts ou encore pour engendrer des bénéfices additionnels. Tout cela de façon à atteindre un objectif de réduction des charges d'exploitation équivalant, M. le Président, à celui qui a été fixé à la suite de la commission parlementaire du printemps 1996, si on fait exception bien sûr du fait qu'on est passé d'une entreprise en décroissance ou en régime de croisière à une entreprise en croissance comme nous le prévoyions. Je reviendrai là-dessus.

On aurait pu croire, comme certains le redoutaient, que les rationalisations conduiraient à la centralisation de l'entreprise, parce que le plus facile pour faire des économies, évidemment, c'est de centraliser pour bénéficier d'économies d'échelle. À Hydro-Québec, comme on s'y était engagé, ça n'a pas été le cas. Hydro-Québec, de fait, demeure une entreprise très décentralisée et très présente dans toutes les régions du Québec. Avant la dernière réorganisation, on comptait à Montréal 8 650 employés, soit 37 % de la main-d'oeuvre; après réorganisation, on compte à Montréal 7 584 employés, soit encore 37 % de la main-d'oeuvre. Donc, les rationalisations ne se sont pas faites aux dépens des régions.

Bien sûr, la satisfaction et la motivation des employés ont été affectées. Plusieurs parmi eux en sont venus à perdre confiance, perdre à tout le moins de la confiance dans l'entreprise. Pour remédier à cette situation puis pour redémarrer sur de nouvelles bases, la direction a pris des

initiatives. Premièrement, on a complété le plan de rationalisation; on en a informé les employés et on s'est employé à le mettre en oeuvre le plus rapidement possible pour en finir.

Deuxièmement, on a pris des ententes avec les syndicats quant aux modalités de mise en place du nouveau plan d'organisation de même que concernant les modalités d'application des conventions collectives.

De plus, nous avons pris l'engagement d'éliminer les inéquités de traitement entre les différentes classes d'employés, notamment entre les permanents et les temporaires. Il y avait à Hydro-Québec des employés qui avaient très exactement la même séniorité l'un par rapport à l'autre; l'un était permanent puis l'autre ne l'était pas parce que, simplement, ils n'avaient pas été embauchés dans le cadre du même programme. Au bout de six mois, ces choses-là s'expliquent; au bout de 10 ans, il n'y en a plus, d'explication, autre que de constater l'inéquité. C'est ces choses-là qu'on a voulu changer.

Finalement, j'ai pris l'engagement de présenter les mesures prises devant cette commission et de vous demander si les résultats obtenus et planifiés correspondent aux attentes exprimées par cette même commission au printemps 1996. Je rappelle les mesures. Ces mesures-là comprennent la réduction des salaires pour 4,5 %, l'aménagement du temps de travail, l'ajustement de certaines compensations et de certaines primes, la réduction des cotisations de l'employeur au régime de retraite.

C'est ces mesures-là qui nous amènent, M. le Président, à un niveau de dépenses de 1 550 000 000 \$ dès cette année, faisant exception toujours du 16 000 000 \$ pour le bris d'un bail. Et les mesures additionnelles qui sont prévues, c'est-à-dire la réduction des employés de 20 500 à 19 500, plutôt qu'à 17 500, je dois dire, parce que votre attente était pour une réduction, m'a-t-on dit, jusqu'à 17 500, alors, ici, avec une réduction additionnelle de 1 000, avec la filialisation d'activités comme Télécom, comme géomatique, on va engendrer des bénéficiaires, d'une part, et on va réduire nos coûts, d'autre part, parce qu'on va partager les coûts avec d'autres clients du fait qu'on a des excédents de capacité dans ces deux domaines-là.

Si j'ajoute ça de même que si je tiens compte du fait qu'on a besoin d'effectifs de 2 000 employés globalement pour passer de ce régime de croisière ou de ce régime de décroissance à un régime de croissance, tout ça m'amène, selon moi, à avoir atteint l'objectif de 1 380 000 \$ de dépenses. Voilà comment je l'explique et, encore une fois, vous rendriez grand service à la direction si cette même commission, celle-là même qui a demandé à ce qu'on procède à des réductions, confirmait que ses attentes sont satisfaites. Ce n'est pas simplement pour aider la direction, mais vous comprendrez que c'est sûr que nous souhaitons tous raffermir le climat de confiance qu'il y a dans l'entreprise et que ça apparaît bien entendu un préalable... un bon climat de confiance, c'est un préalable à la mobilisation des employés.

La nouvelle structure par unités d'affaires aidant, nous croyons être en mesure de faire évoluer la culture de l'entreprise pour faire en sorte de rapprocher nos employés

de nos clients. On parle de toutes sortes de virages: le virage d'affaires, etc., mais le vrai objectif, c'est celui-là, c'est de faire évoluer la culture de façon à rapprocher nos employés de nos clients. C'est comme ça qu'on va arriver à donner un meilleur service à l'ensemble de la clientèle. Par ailleurs, en vue d'assurer à l'entreprise la disponibilité de ressources humaines compétentes et expérimentées, d'autres champs d'intervention ont été identifiés. Je souhaite en mentionner quelques-uns spécifiquement.

Premièrement, la gestion des compétences habilitées et de l'expérience en vue d'établir des plans de main-d'oeuvre à moyen et à long terme. 19 500 employés, c'est beaucoup d'employés, c'est une grande entreprise, mais, si on regarde les pyramides d'âge à l'intérieur de l'entreprise, on constate assez facilement qu'il y a peu de jeunes et qu'il y a nécessité — parmi les classes d'âge, les plus jeunes, il y en a moins que parmi d'autres classes d'âge — il y a donc nécessité ici de faire une gestion de cette situation pour s'assurer qu'Hydro-Québec non seulement maintenant — on sait que c'est le cas — ait des ressources humaines compétentes, mais que ça demeure vrai, ça, dans l'avenir.

• (9 h 20) •

Deuxièmement, on veut revoir les questions relatives à la rémunération fixe versus la rémunération variable afin d'assurer que l'ensemble soit compétitif et nous permette de garder à l'emploi d'Hydro-Québec les employés dont elle a et dont elle aura besoin. Finalement, on veut mettre beaucoup plus d'emphase sur l'écoute du personnel pour connaître directement leurs besoins et surtout leurs aspirations.

En terminant, si la mobilisation du personnel fait partie des orientations stratégiques et du plan stratégique de l'entreprise, ça non plus ce n'est pas un hasard, pas plus que de bâtir sur les acquis ou quelques autres orientations stratégiques qui sont proposées. Et c'est simplement et c'est d'une façon très réaliste, parce que, pour réaliser ce plan, tout est attaché: l'ensemble de ces orientations-là sont attachées les unes aux autres, et l'entreprise, pour réaliser ce plan, a besoin d'employés mobilisés. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Sirros): Merci beaucoup, M. Caillé. M. le ministre.

Période de questions

M. Chevrette: Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je dirai qu'à la fin de la commission cet après-midi, à 14 heures, ou à 13 h 30, j'aurai un amendement au cadre stratégique à annoncer, suite à votre exposé de ce matin, et le sens sera évidemment celui de l'alternative que vous proposez, en d'autres mots l'atteinte des objectifs chiffrés, en termes d'employés, par rapport à la réalité que vous avez négociée ou encore aménagée. Ce que je proposerai comme amendement ce sera plutôt de chercher des recettes compensatoires, et ça fera partie de mes remarques finales. Donc, je m'abstiendrai de questionner là-dessus, parce que déjà mon lit est fait en ce qui me concerne suite à la partie

que vous avez exposée hier et le complément que vous donnez ce matin.

À mon point de vue, il serait peut-être bon d'explicitier, par exemple, pour ceux qui nous écoutent, que nous avons demandé des doubles objectifs, à toutes fins pratiques, à Hydro-Québec: celui de réduire ses charges d'exploitation mais aussi de rencontrer des objectifs précis de bénéfices nets.

Et même en cours de route on s'est entendu, parce qu'il y avait eu des variations, pour dire: Bien, écoutez, on ne peut pas nécessairement arriver pile dans ce genre de commande parce qu'il s'agit d'être humains quand même, de travailleurs, et il s'agit de relations de travail. Mais, si les objectifs ne pénalisent pas les actionnaires en termes de revenu net et que ça a pour effet de maintenir un taux d'emploi, même plus élevé, dans les circonstances, il n'y a pas personne, je pense, qui va tomber sur le dos, là. Et ça peut s'expliquer, ça.

En ce qui me concerne en tout cas, j'ai une très grande sensibilité à ce volet-là et j'ai l'intention d'ajouter aux trois ou quatre recommandations que j'ai dit que j'arriverais comme amendement, j'en rajouterai deux ou trois autres cet après-midi, à 13 h 30, dont deux autres sur d'autres sujets.

Conséquences de la restructuration en région

J'aurais des questions à vous poser en région. La restructuration d'Hydro-Québec en région, ça crée énormément de problèmes, je ne sais pas si vous le savez. Je ne sais pas si vous avez autant de pression que j'en ai, mais la pression, là, elle ne vient pas du public en général; elle vient de tout ce beau monde qui est autour de la table, parce que, eux, reçoivent de la pression chez eux. Puis, quand ça arrive à la période de questions, avant ou après, je «peux-tu» vous dire que ça dispose très bien un ministre pour la période de questions?

Une voix: ...

M. Chevette: Ha, ha, ha! C'est vrai. Donc, le monde local, ceux qui ont des services d'Hydro-Québec, que ce soit en téléphonie, que ce soit au niveau des services techniques, on sait qu'il y a des postes en Abitibi, qu'il y en a à Trois-Rivières, qu'il y en a à Québec, qu'il y en a au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Je «peux-tu» vous dire que c'est un joyeux problème pour celui qui vous parle.

Moi, j'aimerais savoir, pour renseigner les députés justement, j'aimerais vous entendre sur où vous en êtes, ce qu'il reste à faire, pour savoir quelle pression qu'il nous reste à endurer, et comment vous voyez un peu localement et régionalement la fin de cette restructuration pour qu'on puisse véritablement répondre à nos commettants.

M. Caillé (André): Alors, M. le Président, on en est à ceci. La dernière année, on a réduit de 12,5 %, pour presque 3 000 employés. Il reste 1 000 postes à soustraire pour arriver à l'objectif de 19 500. Alors, ces réductions

additionnelles, celles qui s'en viennent, sont planifiées, puis les gens ont été informés, etc. Il n'y a rien qui a été caché, tout est connu maintenant. Pourquoi ce n'est pas encore fait? C'est qu'il y a des centres d'appels, il y a des technologies, il y a des équipements à mettre en place pour rendre les choses possibles. Alors, il va en venir... Vous avez raison, vous l'avez mentionné, je pense, que, quand vous parliez de téléphonie, il y a des employés dans ces activités-là qui vont être encore touchés, enfin il va y avoir des réductions de postes dans ces secteurs-là.

Ce qu'on a fait, c'est qu'on a essayé d'être le plus compréhensif possible, par exemple, en maintenant... Je ne me souviens plus des régions. J'ai fait une tournée à peu près de toutes les régions, parce que, quand je suis arrivé, bien, dans le cours de la réduction de 3 000, évidemment, il y avait beaucoup plus d'effets, beaucoup plus d'impacts ressentis par les gens à ce moment-là que maintenant. Maintenant, je dirais que c'est pas mal dissipé. Il n'y a pas autant de pression qu'il y en avait, mais il reste qu'il y a encore 1 000 de réductions à faire, et ça va toucher des employés en téléphonie, comme vous le disiez. Mais on a essayé de le faire d'une façon plus humaine que possible.

Plutôt que de simplement déménager des gens on a dit: À certains endroits, on va maintenir des activités de jour, puis on concentrera ailleurs les activités de soir. On a fait des compromis, quoi. Ça va coûter plus cher comme ça, c'est sûr, ça va coûter plus cher, mais ça nous permet de respecter l'engagement qu'on avait pris. Ce ne sera pas une entreprise plus centralisée après qu'avant, parce que dans toutes les entreprises que je connais qui ont des décentralisations comme ça, la façon facile de faire, c'est que vous regroupez toutes vos activités dans les mêmes endroits, puis là vous avez des grandes économies d'échelle, et le problème est réglé. Sauf que, évidemment, on devient une entreprise centralisée. Les régions auraient été lourdement affectées. Alors, on avait pour objectif au moins... À tout le moins, même, j'aurais aimé qu'ils soient encore moins touchés en région qu'à Montréal, mais en tout cas au moins on a réussi à maintenir ça. Il n'y a pas plus que 37 % du monde qui travaille encore à Montréal, pas plus qu'avant quand il y avait 23 000 employés — 23 400 employés, je pense, que c'était.

Voilà, il va y avoir encore des choses à faire. On les fait en étant compréhensif, en laissant les activités de jour, en concentrant les activités de soir. Ça se fait pour les centres d'appels, je viens de le dire, mais ça se fait également pour les centres d'exploitation régionaux, les centres de distribution. On essaie de le faire avec le moins d'impact possible sur les personnes.

On le dit, l'objectif, c'est un véritable changement de culture, c'est de rapprocher nos employés de nos clients. Une des mauvaises façons de faire, c'est de tous les concentrer à la même place. C'est sûr qu'on s'éloignerait de cela. Alors, on fait au mieux.

Perspectives d'emplois pour les jeunes

M. Chevette: Oui, merci. M. Caillé, quand on parle d'horizon, pour terminer toute l'opération, y compris

à l'interne, je vous ai entendu... J'espère que je vous ai bien interprété; si ce n'est pas le cas, vous me reprendrez. On pourrait reprendre une croissance à Hydro-Québec — c'est dans le plan stratégique comme tel — mais au niveau de l'emploi, je sais qu'à quelques endroits vous dites: Bien, à compter de 2003, on va avoir plus de jeunes qui vont rentrer à cause de la courbe d'âge actuelle. Actuellement, c'est peut-être une centaine d'emplois — si j'ai bien compris, encore là — par année.

Si le volet international débouquait véritablement et que vos ententes avec les communautés locales font en sorte qu'on amorce passablement de chantiers, est-ce qu'il y a des perspectives d'emplois à court terme, à plus court terme qui sont prévisibles?

• (9 h 30) •

M. Caillé (André): Les perspectives d'emplois, je vous ai dit, avec toutes ces orientations, M. le Président, sont attachées les unes aux autres. Supposons qu'on fait des hypothèses ici. Supposons qu'on peut redémarrer le développement du potentiel hydroélectrique québécois plus vite que ce que nous avançons actuellement dans le plan stratégique. C'est évident qu'il va y avoir création d'emplois plus vite et c'est évident qu'on va pouvoir faire entrer des jeunes plus vite pour travailler avec d'autres qui ont plus d'expérience, qui sont là depuis de nombreuses années d'expérience. Et on n'aura qu'à s'en féliciter au bout de cinq ans, au bout de 10 ans, parce qu'il y en aura avec moins d'expérience qui auront eu l'occasion de travailler avec des gens qui en ont plus.

Moi, je pense que notre plan de développement du potentiel hydroélectrique est réaliste. Il y en a, vous le savez, qui pensent qu'on est optimistes. Ce qui serait souhaitable, bien sûr, dans la mesure où, comme on l'a dit à plusieurs reprises hier, on contrôle nos coûts à 0,03 \$ par kilowattheure, c'est qu'on en fasse plus, plus vite. Il va y avoir plus d'emplois plus vite non seulement à Hydro-Québec, mais également dans toute l'industrie de l'hydroélectricité au Québec.

Vous mentionnez l'international. Le même raisonnement, de fait, existe. Le plus vite on pourra lancer des activités, bien le plus vite il y aura des retombées économiques et, par voie de conséquence, très directement en termes d'emplois non seulement ailleurs qu'à Hydro-Québec, mais chez Hydro-Québec elle-même. On est tout à fait disposés, et je pense qu'on a un défi parce qu'il y a vraiment une problématique: il n'y a pas assez de jeunes à l'emploi d'Hydro-Québec. Ça, ça existe dans plusieurs secteurs, hélas, dans notre société, on le sait tous, mais on n'a pas une pyramide d'âges idéale. Pourquoi? Parce qu'on a fait beaucoup de développement et qu'on s'est arrêtés pendant un certain nombre d'années et que du développement hydroélectrique, c'est difficile à redémarrer. Je commence à en savoir un peu quelque chose, c'est difficile à redémarrer. Ça prend un certain temps. Le résultat, c'est qu'il y a une tranche d'âge dans la population québécoise où des Hydro-Québécois et des Hydro-Québécoises, il n'y en a pas beaucoup dans ces âges-là. C'est ça que ça fait comme résultat inéluctable.

Tout ce qu'on peut faire pour changer ça, c'est d'accélérer les choses. Moi, je suis partisan de la célérité des choses, mais honnêtement je pense que ce que nous avons proposé, c'est ce qui est réaliste. On ne peut pas non plus avancer des projets de développement qu'on sait qu'on ne réalisera pas. Ça serait créer des fausses attentes.

M. Chevrette: Il y a quelqu'un qui m'a fait une suggestion et je voudrais vous entendre sur cette suggestion. Vous savez que, dans ces postes-là, il y en a qui peuvent nous appeler tous les jours pour nous donner une solution. Quand j'étais ministre de la RIO, à tous les jours, je recevais une proposition pour faire le toit. Ça a été jusqu'au ballon de plastique gonflé à l'hélium pour boucher le trou. Mais il y en a qui ont des solutions intéressantes.

On me disait, par exemple, pour les jeunes, est-ce que Hydro-Québec a pensé de demander, sur une base volontaire, à ses employés qui voudraient prendre une préretraite, mais une demi-préretraite, ce qui permettrait d'être le tuteur d'un jeune qui, lui, serait en formation en même temps? En tout cas, moi, j'ai trouvé ça intéressant comme suggestion et je m'en fais le porte-parole aujourd'hui. J'aimerais vous entendre réagir sur cette proposition-là qui, à mon point de vue, pourrait servir non seulement à Hydro-Québec, mais je pense à l'enseignement, dans plusieurs secteurs d'activité, il y en a qui sont intéressés à avoir une préretraite, mais ils ne veulent pas être pénalisés sur le plan actuariel pour leur pension. Il pourrait y avoir en même temps une initiation à des jeunes qui auraient un salaire moindre le temps de la formation, mais qui auraient un emploi, qui se prépareraient et qui auraient un emploi permanent à l'échéance de la retraite de l'individu.

M. Caillé (André): Ce n'est pas quelque chose qui existe présentement à Hydro-Québec. C'est quelque chose qui peut, selon moi, être regardé. Par ailleurs, il y a des précautions à prendre, ici. Il ne faut pas non plus développer des emplois précaires, se limiter à la précarité des emplois. Par ailleurs, la notion de tutorat, je dirais même que ça se fait de façon quasi automatique. Il n'y aura qu'à faire travailler les gens en équipe, les plus jeunes avec des plus âgés, les plus jeunes apprendront des plus âgés. Puis ça, c'est facile d'atteindre les objectifs qu'il y a derrière cette expression que vous utilisez, à savoir le tutorat.

Mais attention aussi à la précarité. Ce qu'on veut faire, je pense que ce qu'on doit viser à faire, c'est de créer des emplois, des vrais emplois pour un vrai travail, un travail tout à fait réel dans un métier, vous le savez, que je considère absolument extraordinaire, qui est celui du métier de l'énergie, qui est un métier québécois qui nous a été enseigné par la génération précédente à coups de très grands succès. On ne demande pas mieux que de le faire. C'est une partie de l'esprit qu'il y a derrière ce plan-là.

M. Chevrette: Je comprends la mise en garde, mais ce n'est vraiment pas mon objectif, au contraire. Ce n'est

pas une précarité; c'est de permettre à quelqu'un qui est engagé que, dans sa probation, il a une formation et, qui plus est, il est efficient dès la date où l'individu quitte. Lui, il est assuré de son emploi. Donc, c'est loin d'être une précarité dont je parle.

Ça s'est fait dans certains pays où il y a eu des booms. Par exemple, prenez l'éducation au Québec. Prenons un exemple. Il y a eu un boom en éducation avec la réforme de l'éducation, si bien qu'on est rentrés des centaines et des centaines en même temps, mais il va y en avoir des centaines et des centaines qui vont sortir en même temps, automatiquement. Jamais on n'a pensé d'atténuer ces conséquences-là, dans certains cas.

Chez vous, en équipe, c'est vrai, ce que vous dites, on peut former les jeunes en les plaçant tout de suite dans l'équipe, mais si, sur une base volontaire, en plus, on peut former des gens en même temps qu'on rend service à d'autres qui veulent prendre ça plus mollo... Et, sur le plan actuariel, on ne demande pas des surcharges de coûts à Hydro-Québec. Ça se calcule, les vases communicants, puis dire: Ça ne coûtera rien de plus, mais on rend service à des jeunes, en plus. En tout cas, j'aimerais ça que ça soit regardé parce que ça pourrait être intéressant.

M. Caillé (André): Oui, M. le Président, on va le regarder certainement. Je vois un scénario, par exemple, qui pourrait être: quand on connaîtra à quelle vitesse notre croissance va se faire dans l'hydroélectricité puis dans d'autres activités que l'on a, quand on connaîtra ça et que ça sera bien établi, on va avoir des besoins de main-d'oeuvre. Mettons qu'on a besoin de 10 personnes. Plutôt que 10, des jeunes, on pourra en engager 20 si la possibilité que vous exprimez est là. Et ça ne ferait pas d'eux nécessairement des précaires, comme vous l'indiquez, parce qu'on pourrait dire: Ce sera pour tant d'heures-semaine, à ce moment-là, mais, au fur et à mesure que le projet va se développer, vous devenez un employé comme tous les autres.

Il faut que, en bout de piste... Je pense que c'est l'aspiration de tous les Québécois et toutes les Québécoises: ils veulent un vrai job puis un job comme tout le monde, avec les mêmes critères que tout le monde. On peut comprendre qu'il y a une période d'apprentissage. Ça se fait dans d'autres pays, ça, des périodes d'apprentissage. Ça conduit à un vrai poste à la fin. Ce n'est pas l'apprentissage perpétuel.

Le Président (M. Sirros): Merci, M. le député de Saint-Laurent.

M. Cherry: Merci, M. le Président. C'est intéressant d'entendre le questionnement du ministre à ce sujet-là. Moi qui ai passé ma vie antérieure dans le secteur privé, des expériences comme ça, on a vécu ça souvent. Je vous dis même qu'on allait recruter, dans la dernière année, des gens en apprentissage de métier, machinistes, outilleurs ou autres, qui étaient en classe en semaine puis qui venaient faire leur samedi en usine, jumelé. L'équivalent de la cotisation syndicale était payé au syndicat. On protégeait ça

aussi. Mais, en même temps, ça permettait d'identifier du bon potentiel de monde et ça facilitait le recrutement. Une partie de ça était comptabilisée dans la formation puis dans l'apprentissage.

Je vous dis ça, là, quand on veut vraiment chercher des solutions pour permettre une intégration plus facile, au moment où, tu sais, la ligne d'apprentissage sera comblée, il y a moyen de faire ça. Mais ça, ça prend une volonté et il faut que ça soit perçu aussi de l'intérieur comme un plus, pas que ça soit une attaque contre les droits acquis, puis on s'assoie sur ce qu'on a déjà, puis ça coûte plus cher.

Niveau de satisfaction et climat de confiance envers l'entreprise

Je pense que, d'entrée de jeu, il faut que je vous dise — puis je ne veux pas trop m'avancer sur mes remarques finales — qu'une des tâches qu'on va avoir à faire quand les travaux de cette commission vont être terminés, c'est de prendre tout ce que vous nous avez dit, comme autorité d'Hydro-Québec, comme quoi, des certitudes, des engagements, des affirmations, et nous assurer que ça, on retrouve ça dans le texte du plan stratégique. Il faut absolument que ce que vous nous avez dit, qui, pour nous, peut être perçu comme des clarifications mais, quand on lit le texte, on n'est pas certain qu'on retrouve ces propos-là, il faut qu'on les retrouve parce que, autrement, l'exercice aurait été une opération de relations publiques pour Hydro-Québec. Alors, pour ne pas que ça soit ça, il va nous falloir, dès la semaine prochaine, nous assurer puis bien identifier si ce que vous nous avez dit, on est confortable avec la façon dont c'est écrit, et sinon on recommandera au gouvernement de modifier le plan stratégique en conséquence.

Je dois vous dire aussi que, dans vos propos, vous nous avez demandé que la commission... Vous dites: On a presque atteint l'objectif — puis les propos que vous avez utilisés — enlève-nous donc la pression. C'est la première fois que j'ai un dirigeant d'entreprise devant moi qui me dit: Enlève-moi donc la pression. D'habitude, il dit: Plus tu m'en mets, ça va faciliter la façon dont je fais ma job. C'est assez rare de voir un dirigeant qui dit: Enlève-moi la pression, parce que la pression...

● (9 h 40) ●

Avec votre virage, avec votre nouveau langage, avec votre approche de business, puis il faut que tout soit payant, un des défis — puis je ne vous l'apprends pas, là — vous avez un problème de culture à changer à Hydro-Québec pas à peu près. Il ne faut pas que ça soit perçu comme une menace mais un objectif. C'est ça qui va sécuriser les jobs du monde. Quand vous serez capables, sur le projet a, b ou c, de prouver qu'Hydro-Québec, vous êtes capables de faire au meilleur coût avec la meilleure qualité, vous allez l'avoir, la job. Mais, quand vous ne serez pas capables puis que c'est l'entreprise privée qui va nous prouver que, pour le même projet, la même qualité, les mêmes exigences vont être rencontrées à meilleur coût...

Il faut que vous compreniez que, si vous ne respectez pas ça, la facture, c'est les clients d'Hydro-Québec qui la reçoit. Parce que, vous, vous appelez ça un client, puis tantôt on appelle ça l'actionnaire, puis de temps en temps on appelle ça le contribuable, mais on a tous et chacun rien qu'une paie pour payer toutes ces affaires-là. Donc, il est important, à mon avis, que vous réussissiez ça le plus rapidement possible, à convaincre l'ensemble d'Hydro-Québec, O.K., qu'il y va de son intérêt. Et ça, là, au lieu d'être de la pression à la baisse, ça devrait être un objectif à atteindre comme entreprise. C'est comme ça qu'il faut que ça soit pris.

Moi, je viens du privé, j'ai passé ma vie là-dedans. À chaque fois qu'on soumissionnait, on regardait contre qui on se battait, c'était quoi les salaires puis les conditions de travail puis c'était quoi les avantages. Et c'est ça qui faisait que, des fois, nos espoirs étaient rassurés puis, des fois, les explications pourquoi on ne l'avait pas eu. Évidemment, quand on a passé notre vie dans un monopole d'État, on n'a pas la même approche. Donc, la flexibilité, on a besoin de sentir ça.

Dans vos propos, vous avez parlé que vous souhaitez vous rapprocher. Moi, je vais vous dire, puis le ministre vous l'a dit, la perception qu'on a, c'est qu'il y a eu, à cause de l'importance que ça prend... Vous pouvez enlever 500 jobs à Montréal, ça ne paraît pas bien, bien dans la grande tour d'Hydro-Québec puis ailleurs, mais, quand on ferme un poste puis on ferme cinq, six jobs en région, ça, ça paraît beaucoup, parce que ça a un impact non seulement sur l'économie locale, mais bien souvent sur les facilités qu'a Hydro-Québec. C'est ces gens-là qui sont secrétaires de groupes d'activité, qui aident à préparer des mémoires en région et qui bien souvent deviennent l'ossature de ces activités-là. Quand on ferme ça, on prive ces régions-là.

Dans ce sens-là, je dois vous dire que vous devez, à mon avis, d'avoir comme objectif non seulement de maintenir un équilibre, mais d'avoir — comment je dirais ça, là — une vision beaucoup plus favorable des régions. Parce qu'une diminution égale en pourcentage est loin d'avoir le même effet. Ça fait beaucoup plus mal en région, pour d'autres raisons que je viens de vous donner. Donc, je vous demande, là, de tenir compte de ça et de trouver des façons de nous rassurer que ça va faire partie des orientations. C'est important pour nous autres.

Une des façons, je pense, qui illustre ça, M. Caillé, vous avez admis... Quand on a parlé du verglas au début de nos travaux, mon collègue de Huntingdon vous disait: J'ai 30 municipalités dans mon comté, Hydro-Québec en a identifié 13 qui faisaient partie du plan des gens qui étaient éligibles aux 10 \$ par jour. Il a dit: Pourtant, les 17 autres municipalités, elles aussi étaient dans le noir. Comment ça se fait qu'Hydro-Québec ne les a pas mises dans le plan dès le départ? Elles étaient dans la même condition que les autres. Il vous a même illustré certaines municipalités entre deux municipalités: celle à gauche puis celle à droite, mais pas celle du centre. Et là vous avez dit: Bien, c'est parce que Saint-Michel, on ne savait pas ce que ça voulait dire; nous autres, on ne

trouvait pas ça. Le député de Huntingdon, lui, il est convaincu que, si son centre qu'il y avait en région n'avait pas été fermé, les gens proches de lui, ils savaient où était Saint-Michel puis ils auraient pu vous le dire. Puis ils savaient où était l'autre municipalité puis ils auraient pu également vous le dire. Les gens auraient eu moins ce sentiment d'abandon.

Mais, quand on ferme, évidemment c'est au nom d'une modernisation. On modernise nos systèmes de téléphonie, on modernise nos systèmes de communication, ce qui facilite une centralisation, ce qui atteint les objectifs. Mais la façon dont c'est fait, ça a des conséquences énormes. Alors, il est important, M. Caillé, que vous ayez ce préjugé favorable pour les régions. Et c'est ça, ça, c'est la vraie façon: que vos mots se traduisent par des gestes. Là, vous souhaitez vous rapprocher de la clientèle. Ça, c'est une façon de le faire. Autrement, ça reste des mots, et ce n'est pas ça qu'on veut que ce soit, le suivi des travaux de la commission. Ça, c'est mes premiers commentaires. Je vais vous laisser répondre à ça, puis, après ça, j'ai d'autres choses.

M. Caillé (André): Oui, M. le Président, en ce qui concerne la pression souhaitable et souhaitée par des dirigeants pour, disons, faciliter leur tâche à l'intérieur de l'entreprise, de fait, ce que j'en comprends ici, c'est que le contexte a été différent. Je suis arrivé à Hydro-Québec au mois d'octobre 1996. Il y avait eu une commission parlementaire dont j'ai entendu parler en dehors du milieu médiatique, parce que ça faisait longtemps que c'était sorti des médias comme tels. Mais, moi, je suis arrivé à Hydro-Québec en octobre 1996. On m'a dit, je ne sais plus à combien de reprises: Il faut qu'on t'explique ce qui nous est arrivé. Et ça, c'était une commission parlementaire. Moi, je n'étais pas partie, je n'ai pas été un acteur, ni d'un côté ni de l'autre, à cette commission parlementaire. Je n'étais pas là. J'ai juste entendu. On m'a rapporté ce qui avait été dit.

Il y a ce qui est dit et il y a les perceptions de ce qui est dit. Je comprends aussi qu'il peut y avoir des différences entre le discours et la perception de ce qui est dit dans le discours. Mais il y a une chose qui est certaine, et ça, j'en suis convaincu, après cette commission parlementaire là, il y a eu un effet qui s'est ressenti au niveau de l'ensemble des employés d'Hydro-Québec, un effet en profondeur, une remise en question qui en a conduit vraiment plusieurs... qui le disaient spontanément: Écoutez, moi, avoir confiance en cette entreprise, je l'ai eue; la fierté de travailler ici, je l'ai eue. Je ne l'ai plus. Je n'avoue plus à mes voisins que je travaille à Hydro-Québec. Dans ma famille, j'essaie de faire oublier que je travaille à Hydro-Québec. Je n'ai plus confiance. On me disait: On vous entend, M. Caillé, mais il y en a plusieurs qui ont passé avant vous. Il y en a eu pour me dire: Bo! Tu es le dernier d'une longue série, il y en aura d'autres après toi — ça laissait entendre ça — et ça ne changera pas comme ça.

Moi, je me suis dit, à ce moment-là: Je reviendrai à la commission parlementaire, parce que je ne pense pas

que le désir de la commission ait jamais été d'avoir un impact sur la fierté des gens, encore moins de leur faire perdre confiance dans l'entreprise.

M. Cherry: Au contraire.

M. Caillé (André): Je ne pense pas que c'était ça, parce que je ne vous connais pas comme ça. Mais je pense que c'est important, M. le Président, aujourd'hui — et c'est pour ça que je le place de cette façon-là — qu'il soit rappelé par cette commission que, oui ou non, mission accomplie. Parce que les gens, si ce n'est pas comme ça, j'ai peur, j'ai crainte, et c'est là que j'ai besoin de vous... Il y en a peut-être d'autres qui auraient besoin de vous pour avoir de la pression pour la transmettre aux autres par la suite, mais, moi, M. le Président, j'ai besoin de vous, besoin de votre commission pour que vous nous disiez: Bon, on comprend. Il y a des choses qui ont changé, comme le ministre l'a dit. Ça s'explique qu'il y ait plus d'employés dans un monde en croissance que dans un monde en décroissance, tout le monde comprend ça. Mais c'est important qu'il soit dit à l'ensemble des employés de cette entreprise maintenant — et là j'exprime un besoin de la direction — que, oui, on est satisfait de la contribution des employés d'Hydro-Québec au rétablissement des finances publiques ou, enfin, appelez ça leur contribution à améliorer la facture des clients. On me laissait entendre, les tarifs d'électricité, c'est payé à même le même salaire que des taxes, etc.

C'est important, ça, que ça arrive, parce que c'est très important que ces gens-là, ils aient confiance dans leur entreprise. J'ai travaillé dans plusieurs et je vous dis: Le premier des ingrédients, c'est la confiance. Le premier des ingrédients. Après, on peut parler de mobilisation et de satisfaction. Mais, s'il n'y a pas confiance, on s'écoute et on ne s'entend pas, finalement — ça revient à dire ça — et là on ne peut pas progresser. Alors, de fait, oui. Je ne vous dis pas que je n'ai pas besoin de vous, M. le Président; au contraire, je dis que j'ai besoin.

● (9 h 50) ●

Par ailleurs, un point qui m'est sensible dans les propos du député, c'est celui du préjugé favorable pour les régions. Je suis moi-même natif d'une région. Je sais que ça n'a pas le même effet, un ou deux postes, dans une région que ça ne peut en avoir dans une grande ville ou dans une ville moyenne. Je comprends cela. Je comprends parfaitement cela. D'ailleurs, c'est pour ça que j'ai entrepris une tournée — c'était à l'automne, je crois, à l'automne 1996, peut-être au mois de novembre — de toutes les régions. Mais, par ailleurs, prétendre qu'on peut réduire comme ça de 27 000 à 19 500 sans que les régions ne soient touchées, ça non plus, ce n'est pas possible.

Alors, c'est dans l'attitude et, comme le député l'a indiqué, je crois, c'est dans le préjugé. Parce que sans préjugé, là, l'affaire, elle se faisait facilement en centralisant, enfin beaucoup plus facilement en centralisant. C'est très facile à gérer. C'est ce que font la très grande majorité des entreprises. On centralise, on réduit les coûts. Ce n'est pas ça qui a été fait ici. Ça veut dire

que ça a été plus difficile de faire ça, déjà, ce qu'on a de fait.

Et pourquoi ce résultat? C'est parce qu'on a eu justement un préjugé favorable, et on a même étiré le préjugé favorable souvent, je peux vous assurer. Je suis intervenu moi-même à plusieurs reprises. Les gens disaient: Écoute, voulez-vous... Les gens disaient — mettez-vous à la place des gestionnaires: On les veut ou on ne les veut pas, les réductions? On veut les réductions sans les moyens qui vont avec les réductions. Ça, ce n'est pas possible. Alors, j'ai dû intervenir à plusieurs reprises, M. le Président, pour dire: Non, on reste sur notre cap. Ça fait plus de dommages en région, des réductions de postes, que ça en fait dans les grandes villes. Il n'y a pas juste Montréal, en passant. On pourrait faire les... Il n'y a pas juste Montréal qui est une grande ville, au Québec.

Le Président (M. Sirros): Si on pouvait, dans les deux minutes qui restent, avoir la question et la réponse.

M. Caillé (André): Très bien.

M. Cherry: D'abord, je suis heureux d'apprendre que, suite à la commission parlementaire de décembre 1996...

Une voix: 1995.

M. Cherry: 1995 ou 1996? Quand est-ce qu'on vous avait brassé, là?

M. Fillion (Yves): Février 1996.

M. Caillé (André): Celle à laquelle je me réfère, c'est février 1996.

M. Cherry: O.K. Je suis content de savoir que ça, ça a eu des effets bénéfiques et que ça vous a aidé, et tant mieux. Si ça vous a aidé, on est prêts, pour un, au nom de ma formation politique, à reconnaître que vous avez en bonne partie donné suite aux désirs exprimés par la commission. Et ça, il faut le reconnaître, vous avez fait une contribution et ce n'est pas négligeable. Il faut absolument qu'on maintienne aussi les objectifs atteints, même si ça doit prendre un peu plus de temps pour le respect de l'aspect humain qu'il y a là-dedans.

Mais je rappelle encore une fois, M. le président, que, quand vous venez nous expliquer que vous prenez le virage affaires maintenant et que tout est une question d'affaires, il ne faut pas que vous demandiez au contribuable, au payeur de taxes, à celui qui reçoit son compte de, lui, être tolérant pour que ça lui coûte plus cher. Comprenez-vous, là? Vous établissez les règles du jeu, mais vous ne pouvez pas nous l'imposer quand ça fait votre affaire, puis vous y soustraire. Il faut que ça soit les mêmes règles pour tout le monde.

Le Président (M. Sirros): Je n'ai pas vu de question, mais un commentaire en bonne et due forme. Et je passerai la parole à Mme la députée de La Prairie.

Mme Simard: Merci, M. le Président. M. Caillé, vous avez parlé de votre préoccupation pour l'embauche de main-d'oeuvre plus jeune à Hydro-Québec. Je pense qu'on va tous comprendre. Je suis d'accord avec le député de Saint-Laurent qu'il y a déjà beaucoup d'expériences de jumelage, parrainage et qu'il y a eu, entre autres aussi, des amendements à un certain nombre de lois qui permettent ces choses-là, en termes, entre autres, des régimes de sécurité du revenu qui permettent l'accommodement. Alors, je pense qu'il y a moyen d'avancer sur ce plan-là.

Sur la main-d'oeuvre, la composition de la main-d'oeuvre, je voudrais savoir, en ce qui concerne l'embauche de femmes et de minorités, est-ce qu'il y a des objectifs? Est-ce que vous avez un programme à cet effet-là? C'est une première question en ce qui concerne la main-d'oeuvre.

Je voudrais revenir sur la rémunération. Vous avez un système de rémunération, si je comprends bien, qui est un système de rémunération assez classique, fixe. Vous dites: On voudrait passer à un système de rémunération variable. Alors, je voudrais vous entendre là-dessus. Qu'est-ce que vous voulez dire par rémunération variable? Est-ce que ça s'applique à tous les groupes et à quels groupes?

Et, après ça, quelques questions sur le Syndicat des ingénieurs qui est venu faire une prestation, il y a 15 jours, assez spectaculaire devant cette commission parlementaire. Je suis certaine que vous en avez pris connaissance. Alors, après ces questions-là, je voudrais qu'on revienne là-dessus.

M. Caillé (André): Alors, premièrement, pour ce qui est de l'embauche des femmes, M. le Président, oui, Hydro-Québec a des objectifs, s'est donné et se donne des objectifs. Oui, il y a des résultats qui ont été atteints. Évidemment, par ailleurs, comme vous le soupçonnez, dans des métiers comme les métiers de l'énergie, on est loin d'avoir une population d'employés qui correspond, en statistiques, là, avec une distribution qui serait celle des hommes et des femmes dans la société. Avec le temps, donc, en se donnant et en se redonnant des objectifs, on va y arriver.

Il est sûr d'une chose: si on est situation d'embauche, en situation de croissance, on rétablira les équilibres qui sont souhaitables beaucoup plus rapidement que dans une situation de décroissance. Si une entreprise, par exemple, a peu d'employés féminins puis est en période de congédiement, il y a peu de chances qu'on rationalise ou qu'on améliore les ratios entre les hommes et les femmes. Maintenant, dans une entreprise en croissance, par ailleurs, parce que là on est en embauche, bien là c'est beaucoup, beaucoup plus facile à réaliser.

Système de rémunération

J'ai abordé le point de la rémunération fixe et de la rémunération variable. C'est un autre point, M. le Président, que j'aimerais qui soit clair. Il y a des pratiques de rémunération qui existent en entreprise. La rémunération

fixe et la rémunération variable, ça s'applique, en général, encore de nos jours plus spécialement, enfin presque exclusivement aux employés-cadres, à ceux qui ont une influence directe sur les résultats, à ceux dont les décisions influencent directement les résultats. Comme ça, on peut dire: Bien, ta rémunération sera plus grande si tu prends des bonnes décisions puis elle sera moins grande si tu ne prends pas de bonnes décisions. Alors, la rémunération variable, jusqu'ici, ça s'est surtout appliqué dans ces cas-là.

Ce que je souhaite faire à Hydro-Québec, je sais que nous n'y sommes pas, avec les cadres, on est au 25e centile des échelles, c'est-à-dire qu'il y en a 75 % qui sont payés plus cher, les cadres, pour les mêmes fonctions dans l'entreprise privée, puis, tout en étant sur le 25e centile, plus souvent qu'autrement ils sont sur le barreau de l'échelle le plus bas, en plus. Tout ça à cause de pratiques qui étaient que les salaires élevés sont comprimés tandis que les autres sont élevés. Alors, c'est toujours si on se compare au marché. Mais, à chaque matin, quand on embauche des gens, on se compare avec le marché. On ne se compare pas avec des stratégies écrites sur papier de la part d'une entreprise. Le matin qu'on embauche, c'est la décision de l'individu de se joindre à Hydro-Québec et non pas la décision d'une politique. Il n'y a personne qui est obligé. Alors, je veux rétablir un équilibre ici.

Si on regarde plus loin dans le temps, tous les employés d'une entreprise, finalement, ont une contribution à faire par rapport à ses résultats, certains à cause de leurs décisions, d'autres c'est à cause de leur contribution plus ou moins grande, avec l'ardeur qu'on met au travail. Enfin, il y a plusieurs facteurs. Je souhaiterais être dans une situation où la rémunération des 19 500 est rattachée aux résultats de l'entreprise. On n'est pas rendus là. Ça va être une évolution, mais c'est important qu'on se dise aujourd'hui que c'est dans cette direction-là qu'on s'en va.

Votre dernier point, en ce qui concerne les ingénieurs. Avec votre permission, M. le Président, moi, il y a une chose que je sais, c'est que, quand un dirigeant d'entreprise se mêle d'une négociation, à partir du moment où il a confié le mandat à un autre puis qu'on entretient des discussions parallèles avec les mêmes personnes en ayant donné un mandat à un autre, cette autre personne a un mandat impossible à régler.

Mémoire du Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec inc.

Mme Simard: M. le Président, je ne veux pas me mêler de la négociation avec le Syndicat des ingénieurs, pas du tout. Il reste que le Syndicat des ingénieurs, c'est très public, est venu faire une présentation la semaine dernière ici, je dirais, un peu spectaculaire, puisqu'il a demandé de se faire assermenter. Je suis certaine que vous êtes au courant de ça et que ce syndicat, parce qu'il s'est présenté à titre de syndicat représentant tous les ingénieurs syndiqués — j'imagine que vous en avez qui ne le sont pas — a fait un certain nombre de déclarations qui ont été dérangeantes, qui ont été reprises dans la presse,

d'ailleurs, quant à questionner la qualité des travaux qui étaient effectués, disant que comme entreprise il y avait un certain nombre de travaux qui ne respectaient pas la loi de l'Ordre des ingénieurs du Québec, qui est une loi d'ordre public. Et, comme parlementaires...

Parce que c'est un groupe stratégique important, j'imagine. Bon. Vous parlez de la mobilisation de l'ensemble de vos ressources humaines. Il y a, oui, des techniciens, oui, des gens de métiers, oui, des employés de bureaux, oui, des cadres, mais il y a un groupe stratégique important qui est celui des ingénieurs et qui témoigne d'un certain malaise — je ne sais pas comment utiliser d'autres... — un malaise certain de relations entre ce groupe-là et l'entreprise qu'est Hydro-Québec.

Je vous entends ce matin, puis je suis heureuse, comme d'autres ici. Quand vous parlez de la mobilisation, que les ressources humaines sont certainement ce qu'il y a de plus important dans une entreprise, que la confiance est à la base de la réussite dans une culture d'entreprise, moi, je suis d'accord avec ça. J'ai passé ma vie dans les relations de travail et je sais que c'est l'ingrédient de base de la recette pour que ça marche.

● (10 heures) ●

Alors, comment se fait-il qu'un groupe aussi important que celui-là, et stratégiquement important dans le secteur de l'énergie — encore là, moi, je ne suis pas de ce secteur-là, mais je sais qu'ils sont importants — vienne, au fond, contredire un peu ce que vous venez de dire ce matin il y a à peine 15 jours, ici même, à la place où vous êtes assis aujourd'hui?

Et on n'a pas parlé de négociation de convention collective, on n'a pas parlé de conditions de travail. Ça n'a pas du tout fait l'objet de leur présentation.

M. Caillé (André): M. le Président, un autre député parlait de pressions sur les dirigeants d'Hydro-Québec. Alors, vous savez, Mme la députée, des pressions, il en vient de toutes parts sur les dirigeants d'Hydro-Québec; il en vient de l'extérieur, il en vient de l'intérieur, il en vient de divulgation d'informations, etc. J'ai pris le parti — parce que, autrement, j'imagine que... enfin, je pense qu'il n'y a pas d'alternative — de constater la situation plus que d'essayer de la changer.

Si on en revient aux gens qui sont venus ici, je pense... Enfin, moi, encore une fois, à partir du moment où il y a une négociation en cours, que les gens utilisent toutes sortes de moyens durant une négociation, c'est leur affaire à eux, ce n'est pas la mienne; je n'en juge même pas. Disons que j'ai assez d'expérience pour savoir que les gens, ils peuvent utiliser des pressions. Vous seriez surprise du nombre d'appels téléphoniques que je reçois qui sont dans le sens: Ou bien tu fais ceci, autrement je vais voir les médias. Bon. C'est comme ça.

Alors, comme je vous ai dit, j'ai pris le parti de constater que c'était ainsi puis de renoncer à essayer de changer ça. C'est comme ça que ça fonctionne, et puis, je le répète, dans l'entreprise — puisque vous me posez la question publiquement, je vais répondre publiquement — moi, je ne réagis pas à ça. Parce que, si la haute direction

d'Hydro-Québec commence à réagir à chaque fois qu'il y a ce genre de situation on ne fera que cela, simplement à cause du nombre de fois que ça se présente.

Depuis le mois d'octobre 1996, j'ai constaté que ça diminuait. Je me suis dit, à tort ou à raison: Ça doit être parce qu'on ne réagit pas. Mais quoi qu'il en soit on ne réagit pas à cela. Les propos — si j'ai bien compris, en tout cas ce qu'on m'a rapporté — concernaient plutôt les investissements qu'on aurait fait ou pas fait dans l'entretien des réseaux, etc. Je pense qu'on en a discuté quand on a parlé du dossier du verglas. Quant à moi, il y a en d'autres, spécialistes, qui se sont eux aussi exprimés publiquement pour dire le contraire. Alors...

Mme Simard: Au fond, ce que vous dites... Je dois comprendre...

M. Caillé (André): Là, je parle du syndicat, je parle des employés ingénieurs. J'allais parler d'eux, nos employés ingénieurs.

Mme Simard: Oui.

M. Caillé (André): Voyez, il y a les syndicats puis leurs représentations; ils sont libres de faire ce qu'ils veulent, ils sont libres de se présenter ici et d'assermenter ou de ne pas assermenter ce qu'ils disent, etc. Moi, comme haut dirigeant, honnêtement, je n'ai rien à dire là-dedans.

Par ailleurs, si on parle de nos employés ingénieurs, ce n'est pas parce que la situation est celle qu'on vient de décrire qu'on les traite différemment. On cherche à obtenir la confiance de ces gens-là, on cherche à travailler avec eux, et ma foi ça ne va pas si mal. Les échos que j'en ai sont plutôt favorables. D'ailleurs, le même syndicat — je ne me souviens plus c'était qui — nous accompagnait dans Mission Québec en Chine. C'est de valeur qu'il ne vous ait pas fait la même déclaration ici. Tiens, moi, j'ai entendu une déclaration dans un hôtel — Kempinski, ça s'appelle, l'hôtel, à Pékin: extraordinaire.

Mme Simard: Un bel hôtel, ça.

M. Caillé (André): Quand j'ai entendu dire qu'il s'en venait en commission parlementaire, j'étais réjoui, je me suis dit: Il va certainement faire la même déclaration. Ça n'a pas été la même chose.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Simard: Merci, M. le Président. En tout cas, en espérant que... Parce que, de toute évidence, quand vous dites: On a des accords conclus, vous en êtes fier. Vous dites: Nos conventions collectives sont réglées à l'exception d'une, que ces organisations à l'intérieur d'Hydro-Québec sont importantes pour vous. Sans quoi, ce virage... Donc, celui-là fait partie du groupe. Alors, on espère aussi que vous allez pouvoir...

Sous-traitance

Un mot. Il y a beaucoup de gens qui, il y a 15 jours encore, sont venus nous parler de la sous-traitance. Alors, beaucoup de questions et, vous imaginez, surtout des entreprises du secteur privé qui sont venues nous dire qu'il n'y avait pas assez de sous-traitance chez Hydro-Québec, que vous ne délestiez pas assez de vos travaux à l'entreprise privée. Des pressions dans ce sens-là. Je voudrais vous entendre un peu sur cette question-là. Par rapport au passé, est-ce qu'il y a une modification significative dans l'avenir ou est-ce que, dans l'entente que vous avez conclue avec vos employés, justement vous maintenez relativement la pratique passée?

M. Caillé (André): Très bonne question, M. le Président. Il me fait plaisir d'y répondre. Alors, il y a une tarte, il y a un ensemble d'activités qu'Hydro-Québec doit réaliser pour satisfaire à son et à ses mandats. Dans un contexte de décroissance, qui est celui que l'entreprise a vécu au cours des dernières années, cette tarte a tendance à rétrécir. Premier point.

Second point, la situation de l'entreprise, c'est d'avoir signé — c'est l'entreprise elle-même, sans obligation, sans être forcée à faire ça — des conventions collectives qui disent que, bon, il y a tant d'employés ici, qu'ils ont la sécurité d'emploi, etc., et il y avait l'autre situation à côté où on a des contrats à terme, voire même à court terme avec des entreprises qui font le même travail. La tarte diminuant, c'est sûr que ça va surtout toucher la sous-traitance. L'équation est facile à faire. Il y a une partie de l'équation qui est variable et l'autre ne l'est pas. La solution à tout cela, c'est agrandir la tarte, et ça s'appelle — vous allez trouver, M. le Président, que je me répète — croissance.

Une grosse entreprise comme Hydro-Québec en stagnation au Québec, ça va en faire beaucoup, d'effets comme ceux-là, beaucoup, beaucoup d'effets. Alors, ça s'appelle croissance. Ça ne veut pas dire se lancer dans des choses où on va perdre de l'argent, augmenter les tarifs ou je ne sais pas, mais ça veut dire croissance. La solution est dans la croissance. On n'a pas changé fondamentalement de politique. Si la tarte n'avait pas diminué, j'imagine que ça serait le même résultat aujourd'hui, mais la vérité, c'est que la tarte a diminué, parce que ça fait cinq ans qu'on...

Mme Simard: O.K. Ça, je comprends très bien, on peut comprendre. Mais vous savez que parfois il y a des pressions, même lorsqu'il y a moins de travaux, pour changer fondamentalement l'exécution — à qui on confie l'exécution de travaux, qu'il y en ait beaucoup ou qu'il y en ait moins. On dit: Désormais, on diminue, au fond, les effectifs permanents d'une entreprise pour davantage les donner. Ce que je dois comprendre, c'est que vous n'avez pas l'intention de changer cette règle-là qui s'est appliquée à Hydro-Québec jusqu'à maintenant, c'est que les travaux normalement sont faits beaucoup par vos employés. Vous savez, ça a été soulevé pendant la

période du verglas, les monteurs de ligne. On a entendu toutes sortes d'entreprises dire: Ça coûte moins cher les faire faire. Il y a des gens qui sont venus nous dire que ça coûterait je ne sais pas combien moins cher de les faire faire par des monteurs de ligne privés, et Hydro-Québec au fond pourrait ne pas en avoir et toujours confier ça au privé.

Enfin, je caricature, j'exagère un peu, mais pas loin de ce qui a été dit ici. Et ce que je comprends, c'est que vous ne voulez pas changer — je ne vous dis pas que je suis en désaccord avec ça, au contraire — que vous ne cédez pas aux pressions qui vous sont certainement faites régulièrement — tarte plus grosse ou plus petite, peu importe — de vous garder chez vous la main-d'oeuvre. Bon, on la diminue de façon considérable, mais quand même elle est substantielle, 19 000, 20 000 de main-d'oeuvre que vous avez gardée, formée, constamment recyclée. C'est l'orientation que vous avez décidé.

M. Caillé (André): Oui, et...

Le Président (M. Sirros): Rapidement, s'il vous plaît.

M. Caillé (André): M. le Président, on a pris des engagements, on a signé des contrats qui disent que ces gens vont être là. C'est sûr qu'on va essayer de faire le plus efficacement possible. On va leur demander de faire des tâches de compétence plus étendue, de faire autre chose que nécessairement ils faisaient avant. Mais on a signé un contrat; alors, ici, c'est le respect du contrat avec un syndicat comme il y aurait le respect d'un autre contrat avec un autre type de fournisseur. Quand les ingénieurs de l'Association des ingénieurs-conseils est venu me voir, ils ont dit: Faites plus de faire faire. Ma réponse, ça a été: Messieurs, regardons les choses en face — messieurs, dame, il y avait une dame qui les accompagnaient — messieurs, dame, regardons les choses en face, faisons plus de travaux puis il n'y a plus personne qui va se questionner à quelle place devrait se trouver la répartition.

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

Compensations aux cadres

M. Cherry: Merci, M. le Président. Comme introduction, juste vous rappeler rapidement que, hier, on vous a dit les sentiments — et on a eu beaucoup de représentation à cet effet-là — de la façon dont vous avez chargé les gens pour le mois où vous n'avez pas pu faire la lecture des compteurs. Alors, les gens, pendant qu'ils paient pour un service qu'ils n'ont pas eu et qu'ils doivent financer Hydro-Québec à l'avance, ils apprennent dans les journaux d'hier qu'il y a des distributions de bonis à des cadres. Je pense que je ne vous surprends pas en soulevant cette question-là. Ça serait important que vous profitiez de l'occasion pour nous expliquer, un, à qui ça s'adressait,

c'est quoi, le niveau des cadres et ça serait important que vous puissiez dire devant la commission, ou déposer le document, c'est quoi, la somme totale de bonis qui a été versée et à quelle catégorie de cadres.

● (10 h 10) ●

M. Caillé (André): Très bien, M. le Président. C'est une compensation, d'abord, qui a été versée et non pas des bonis, parce qu'il n'y avait pas eu... Des bonis, ça, c'est quand il y a des objectifs d'établis à l'avance, et effectivement, par rapport au verglas, il n'y avait aucun objectif de cette nature-là.

Alors, pour ce qui est des cadres à contrat, les cadres supérieurs, les gens comme moi puis tous ceux qui m'accompagnent ici aujourd'hui et quelques autres, il y a eu zéro — ils ont un système de boni, de rémunération variable — rien par rapport au verglas, rien par rapport aux heures supplémentaires. Mais ils ont été défrayés d'une manière ou d'une autre.

Pour ce qui est des cadres intermédiaires, on parle des contremaîtres, des gens qui ont travaillé sur le terrain, comme les monteurs, par exemple, dont on a parlé tantôt, 16 heures d'affilée pendant sept jours — des fois même il y en a qui ont été jusqu'à 14 jours, etc., puis ils n'ont pas de paiement de leurs heures supplémentaires, ça a été retiré, ça, dans le cadre des rationalisation — alors, on a compensé en payant ce qu'on a appelé une compensation, ce que vous appeliez tantôt boni, pour compenser pour toutes ces heures additionnelles faites par ces gens-là, pour établir une équité.

Et j'en ai parlé tantôt, c'est un principe qui doit nous guider, ce principe d'équité dans la rémunération, parce qu'il peut arriver des situations où on pensait que nos systèmes étaient équitables, mais qu'en pratique ils ne l'étaient pas. Ça s'est d'ailleurs produit durant la crise du verglas. Alors, ça a été inéquitable pour les contremaîtres, par exemple, qu'il n'y ait pas de compensation pour toutes ces heures additionnelles tandis que les autres évidemment étaient à temps supplémentaire comme les conventions collectives le prévoient. Je n'ai pas les chiffres ici évidemment, mais on va vous fournir, par catégorie d'employés, qui a bénéficié ou qui bénéficiera de ces justes compensations, parce que c'est de même qu'on les a définies.

M. Cherry: Donc, ce que vous nous dites, c'est que, si ça avait été l'ancienne convention collective, ces gens-là, même des cadres, auraient été compensés à temps et demi ou à temps double pour les heures...

M. Caillé (André): Je m'excuse. Il n'y a pas de convention collective pour ces gens-là, évidemment, ils ne sont pas syndiqués. Alors, il y avait des systèmes de traitement avant où on prévoyait qu'on payait leur temps supplémentaire. On ne le paie plus, et ça, c'est la juste compensation, ce qu'on considère être la juste compensation pour toutes ces heures additionnelles faites par ces gens-là. Et évidemment, pour les employés syndiqués, ça a été l'application de la convention collective.

Redevance d'abonnement et relevé des compteurs

M. Cherry: O.K. Donc, je suis heureux de voir que vous avez toujours ce souci-là, et ça vous honore de traiter de façon juste, de façon équitable, vos cadres comme vos employés, dans le respect. Je souhaiterais que ça soit maintenu, le même souci, envers les clients qui, pour eux, c'était 0,38 \$ par jour, puis qu'on leur charge même pour un service qu'ils n'ont pas eu. Je vous avoue que, quand j'écoute votre langage, j'ai de la difficulté à saisir le pourquoi. Comment pouvez-vous justifier, à l'intérieur de la même boîte, pour la même période, tel type de comportement pour l'interne puis tel type de comportement pour les clients, comme vous les appelez?

M. Caillé (André): Je voudrais apporter une précision tout de suite, M. le Président, relativement à la question précédente du député. Les contremaîtres, eux, ont effectivement un système de rémunération du surtemps. C'est pour les patrons des contremaîtres en quelque sorte, mais ce n'est pas pour les cadres supérieurs. Je maintiens la réponse à cet égard-là.

Alors, le fameux 0,38 \$ de redevance d'abonnement. Celui-là, c'est assez facile puis assez évident qu'il fallait le retirer. Ce qui me vient à l'esprit en même temps, c'est que ce 0,38 \$ est jugé par plusieurs comme abusif quand on le charge, quand il y a le courant puis qu'on le charge. Quand on l'enlève, c'est ridiculement faible, mais, quand on le charge, c'est ridiculement élevé. Enfin, c'est comme ça, je le comprends.

Dans le fond la question n'était pas relative au 0,38 \$, la question était plus fondamentale pas mal que ça. Nos systèmes de facturation — c'est ça que ça prouve — n'étaient pas préparés pour un verglas puis pour une situation où on ne peut pas lire les compteurs pendant des longues périodes de temps ou qu'on ne sait pas exactement qui consomme puis qui ne consomme pas, etc. Mais je rappelle, comme j'ai dit hier, en bout de piste, les compteurs, c'est des compteurs scellés, par une autorité qui n'est pas évidemment indépendante de nous, poids et mesures, qui sont scellés, et ce que les gens vont payer, c'est ce qu'ils auront consommé, pas autre chose. Mais, comme on a des mécaniques de facturation basées sur des estimés, basées sur des paiements égaux, basées sur toutes sortes d'autres choses, d'autres façons de faire pour recevoir des paiements, pour étaler les paiements dans le temps, etc., bien, là, évidemment, disons que le système de facturation à cet égard a déraillé. C'est l'évidence. Je n'essaie pas de dire qu'il a été correct. Mon collègue voulait ajouter quelque chose à cet égard.

M. Filion (Yves): J'aimerais apporter à votre attention, M. le Président, M. le député Cherry, vous savez, on a fait face, suite au verglas, à une problématique importante qui était celle de rattraper la situation de la relève de compteurs qui n'a pas pu se faire, qui était en retard de plus d'un mois. On a essayé de trouver des solutions qui présenteraient le plus de flexibilité possible,

mais, comme M. Caillé l'a dit hier, c'est bien évident que d'appliquer une règle générale à tous les clients, ça devient difficile, voire, dans certains cas, injuste pour certains. Et ce n'est certainement pas ce que l'on souhaitait. Nous l'avons fait avec beaucoup de flexibilité. On a permis, on a offert aux gens de payer, s'ils le souhaitaient, seulement 75 % de leur facture et on a même ajouté hier, s'il y avait des clients qui se sentaient entièrement lésés, de contacter leur service à la clientèle pour une relation directe avec eux pour qu'on traite ce dossier-là de la façon la plus équitable possible.

M. Cherry: Mais, encore une fois, là, je suis convaincu qu'Hydro-Québec est équipée pour faire des estimés quand elle ne peut pas faire le relevé des compteurs.

M. Filion (Yves): Oui.

M. Cherry: Puis d'ailleurs le président vient de l'invoquer. Comment ça se fait que la seule façon que vous avez trouvée de faire... Il n'a pas été question d'estimé, vous avez dit: L'an passé, quand on leur a donné le service pendant les 30 jours, voici ce que ça a coûté; voici ce qu'on leur charge et après — comme quasiment de grandeur d'âme — on leur permettra des façons d'étaler leurs paiements. Vous vous servez d'abord puis après ça vous dites: bien si on t'en a trop pris, si tu en a trop donné, on peut t'arranger ça. C'est ça, la perception. Et c'est ça qu'il faut que la commission parlementaire vous dise pour que vous n'agissiez plus comme ça avec une clientèle captive. Vous avez ce privilège-là, il ne faut pas en abuser. Une des choses les plus difficiles quand on exerce un pouvoir, c'est de ne pas en abuser. Et ça, les citoyens ont le sentiment que vous les avez pris en otage là-dedans. Il faut qu'on vous le dise.

Le Président (M. Sirros): Merci. Mme la députée de La Pinière.

Relations avec les députés et service à la clientèle

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président. M. Caillé, j'ai été un peu étonnée de votre commentaire quand vous avez demandé à la commission de vous faire confiance. Il me semble que la confiance, ça s'acquiert, ça ne se donne pas. J'ai eu l'impression comme si vous nous demandiez en quelque sorte un bulletin de notes pour Hydro-Québec. Et, comme on est en train de discuter des orientations d'Hydro-Québec et qu'on vous a dit à plusieurs reprises qu'il y a plusieurs questions qui se posent et pas nécessairement des réponses à toutes ces questions, moi, je pense qu'on est tous d'accord qu'Hydro-Québec, comme symbole, c'est un objet de fierté pour les Québécois, mais Hydro-Québec, comme entreprise, elle doit être aussi regardée pour sa gestion au même titre qu'une autre entreprise. D'ailleurs, vous vous êtes vous-mêmes comparés dans votre publicité au Cirque du Soleil.

Ce commentaire étant fait, je voudrais revenir sur les services à la clientèle. Durant la tempête de verglas, une des choses qui a manqué avec Hydro-Québec, c'est la communication directe avec les bureaux des députés. On n'avait pas d'informations, on ne savait pas vraiment ce qui se passait. Il fallait recourir des fois aux municipalités pour avoir des informations. Alors, moi, ce que je vous suggérerais, une chose toute simple, c'est d'inscrire les bureaux des députés sur la liste de vos fax et, quand vous aurez des informations à envoyer, des communiqués, que ça rentre au même titre que dans les municipalités pour qu'on puisse communiquer avec les gens. Moi, je faisais le tour des centres d'hébergement. Les gens me posaient des questions sur ce qui se passait avec Hydro-Québec; je n'étais pas en mesure de leur donner des informations factuelles parce que je ne les avais pas. Ça aurait été très simple d'inscrire le fax de la députée de La Pinière et de tous les députés à la grandeur du Québec, et toutes les régions auraient été informées.

Ceci étant dit, pour revenir à votre orientation n° 4, assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire, sur le principe, il n'y a rien à dire, on est d'accord. Pour réaliser cette orientation, vous vous donnez quatre stratégies. Deux, en particulier, consistent à développer une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité et l'autre à développer les ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie, c'est-à-dire le virage commercial. En fait, ce que vous appelez un changement radical de la philosophie de gestion des ressources humaines chez Hydro, puisque ça va être axé sur la croissance.

• (10 h 20) •

Où est-ce que cela nous laisse quand on prend ce virage dans la philosophie même de gestion de l'entreprise et des ressources humaines, les ressources humaines jouant un rôle essentiel à Hydro? Où est-ce que cela nous laisse par rapport à une entreprise d'utilité publique qui doit offrir le meilleur service au meilleur coût? Parce que ça va avoir des implications majeures, ça, non seulement au niveau de la gestion des ressources humaines, là, à Hydro, mais sur l'ensemble des activités d'Hydro. Alors, ça, c'est ma première question.

M. Caillé (André): Très bien. En ce qui concerne votre étonnement, vous dites votre étonnement du fait que je vous aurais demandé la confiance de la commission parlementaire dans Hydro-Québec, le point n'est pas ici. La confiance dont je parlais, c'est la confiance des employés d'Hydro-Québec dans l'entreprise Hydro-Québec...

Mme Houda-Pepin: J'ai compris ça.

M. Caillé (André): ...laquelle a été affectée par une attente exprimée par cette commission parlementaire. Et je pense que la confiance serait beaucoup regagnée si cette commission parlementaire confirmait que ses attentes ont été satisfaites. C'est juste ça que j'ai dit. Je n'ai pas

demandé un vote de confiance dans Hydro-Québec, ni mis en cause votre confiance, du reste, dans Hydro-Québec. Je parlais bien de la confiance de nos employés dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Deuxièmement, vous faites une suggestion concernant les communications avec les députés que je trouve très intéressante. Effectivement, il y a eu lacune, enfin à tout le moins durant les premières semaines puis, dans certains cas, même dans les dernières semaines. En fin janvier, j'ai entendu parler d'autres cas. Et ce serait le moment, là, en l'absence de crise, de trouver la façon de communiquer par fax ou autrement. Mais je vais demander à mes gens de regarder ça pour que ça se fasse avec automatisme. D'ailleurs, à plusieurs reprises, même hors d'un contexte de crise, je pense, quand on a des annonces à faire dans les régions, il va de soi que le bureau du député, de tous les députés, là, soit informé des gestes que nous posons dans la région plutôt que de l'entendre dans l'après-midi par la voix de la radio ou de la télévision.

Finalement, vous demandez où cela vous laisse-t-il, puisqu'on prend une orientation basée sur la croissance dans le contexte d'une entreprise, qu'elle ait le meilleur service possible au meilleur coût. Alors, une orientation avec les ressources humaines basée sur la croissance, ça veut dire meilleur service, autrement dit qu'on demande à nos gens de s'ingénier à découvrir et à identifier de meilleures façons encore pour servir les clients, pour rencontrer leurs attentes, ceci couplé avec un système qui nous permet de s'informer régulièrement sur les attentes des clients qui ont le droit, en passant, ils ont le droit à ce que leurs attentes évoluent. Ce n'est pas toujours les mêmes puis tous nos clients n'ont pas les mêmes attentes non plus quant au service.

Alors, ça veut dire tout cela. Ça veut dire une meilleure écoute de la clientèle, ça veut dire un souci de s'ingénier à découvrir des meilleures façons encore pour satisfaire ses attentes, tout simplement de trouver des façons de répondre à des attentes auxquelles on n'a pas encore répondu. Au meilleur coût, c'est parce que nos clients sont conscients qu'à la fin il y a un tarif et à la fin il y a des coûts, et que c'est eux qui vont payer les coûts. Alors, on ne peut pas simplement orienter nos employés, dire: Il faut s'ingénier ici à satisfaire toutes les attentes, quel que soit le coût. Parce que ce n'est pas ça, la question des clients. Les attentes des clients, c'est: Voici nos attentes, et, bien sûr, on veut que ces attentes soient satisfaites au meilleur coût possible. On reflète donc à nos employés très exactement ce que l'on entend de la part de notre clientèle.

Le Président (M. Sirros): Merci. Je ne sais pas si quelqu'un en a pris note, mais j'ai cru comprendre que le député de Saint-Laurent a fait une demande de dépôt de documents concernant la question des bonis. Alors, ça me permet peut-être de faire le point également avant de poursuivre nos travaux sur les... J'ai au moins trois demandes de dépôt de documents qu'on avait faites hier. Je ne sais pas s'il y a eu des suites. Il y a le député de Marguerite-D'Youville qui vous a demandé de déposer un

tableau comparatif des prévisions financières, pour aujourd'hui si c'était possible. Moi, je vous avais demandé les avis de votre comité consultatif sur la question des dérivations partielles, pour aujourd'hui. Et, hier, il y avait une demande aussi du député d'Outremont qui vous demandait de déposer le rapport dont il était fait mention au reportage à Radio-Canada. Et le député de Saint-Laurent...

M. Cherry: Vous vous souviendrez, M. Caillé, que je vous avais demandé, et vous m'aviez dit que vous nous le fourniriez avant la fin des travaux: Durant la période, à compter du 5 janvier jusqu'à temps que le dernier client ait été rebranché, combien, de façon quotidienne, a été vendue d'énergie à l'extérieur du Québec?

M. Caillé (André): Alors, si on se résume, sur les demandes de documents, c'est le...

Le Président (M. Sirros): Est-ce qu'on peut juste faire le point? C'est ça.

M. Cherry: Oui, et également, je vous ai rappelé que j'attends depuis maintenant trois mois la ventilation des 30 000 000 \$ qui sont radiés annuellement.

M. Chevette: Oui, monsieur. Je voudrais...

Le Président (M. Sirros): Je m'excuse...

M. Chevette: Il doit y avoir une partie faillites, mais il y a une partie également comptes non percevables pour toutes sortes de raisons, humanitaires et autres.

M. Beaulne: Akwesasne, et tout ça.

Le Président (M. Sirros): M. le député d'Outremont.

M. Laporte: M. le Président, puisqu'on en est à faire des demandes, moi, j'en aurais une à faire; est-ce que je peux la faire maintenant?

Le Président (M. Sirros): Je faisais juste le point. Non, je faisais le point sur les demandes qu'on a déjà faites pour aujourd'hui...

M. Laporte: Enfin, si vous voulez les enregistrer maintenant, on pourrait peut-être vous en faire une.

Le Président (M. Sirros): ...pour qu'on puisse savoir si on va les avoir. Alors, peut-être, M. le président d'Hydro-Québec...

M. Caillé (André): Peut-être, oui. M. le Président, si vous le permettez, je crois qu'on devrait réviser la liste pour être bien sûr qu'on s'est bien compris.

Le Président (M. Sirros): Correct.

M. Caillé (André): Alors, je vais vous dire ce dont j'ai pris note — et j'ai pu en oublier. Vous avez dit, d'abord, un tableau comparatif des prévisions financières; j'ai compris que c'était avant et après le verglas.

Une voix: Non, non, laissez-moi expliquer ça.

M. Caillé (André): Ce n'est pas ça?

Une voix: Non, non.

M. Filion (Yves): Non, c'est les paramètres financiers des taux d'intérêt, taux de change, etc.

M. Caillé (André): C'est ça? Ah, O.K., des...

M. Filion (Yves): On va déposer le document dans quelques minutes.

M. Caillé (André): O.K. Alors...

Le Président (M. Sirros): C'est le taux d'intérêt et les prévisions de...

M. Caillé (André): Les prévisions financières des grandes institutions.

Le Président (M. Sirros): Le député qui a fait la demande veut préciser, alors je lui permettrais de le faire.

M. Beaulne: Oui. Il s'agit d'une comparaison entre vos projections financières pour les taux d'intérêt, le taux d'inflation et les principales variables financières, celles que vous avez avec celles des banques à charte, et préférentiellement surtout celles de la Banque du Canada.

M. Caillé (André): Deuxièmement, vous demandez l'avis du Comité consultatif d'environnement d'Hydro-Québec concernant le plan stratégique, je pense.

Le Président (M. Sirros): Non, concernant les dérivations des rivières.

M. Caillé (André): Concernant les dérivations partielles. Et, troisièmement, le rapport sur les livraisons...

M. Chevette: ...M. Caillé.

Le Président (M. Sirros): Je m'excuse, M. Caillé. M. le ministre, sur ce même point.

M. Chevette: On m'informe, moi, qu'il y a des tiers qui siègent sur le comité consultatif puis qu'on ne peut pas publier nécessairement ces avis, parce qu'il y a des tiers que...

M. Caillé (André): Oui, c'est ça, ça...

M. Chevette: ...s'ils savaient que la participation à ce genre de comités... ils n'y participeraient peut-être pas. Il faut faire attention pour ne pas pénaliser des gens dans ça.

M. Caillé (André): C'est juste, M. le Président. Alors, avant de vous transmettre, on demandera donc à ces tiers si on a leur consentement ou non.

Le Président (M. Sirros): Je ne comprends pas au juste.

M. Caillé (André): Alors, moi...

Le Président (M. Sirros): J'ai cru comprendre hier que c'était de la documentation publique...

M. Caillé (André): Moi, c'est ce que...

Le Président (M. Sirros): ...parce que ça a été... Oui.

M. Caillé (André): Très bien. Alors, quand vous avez fait la demande, M. le Président, j'ai cru, moi aussi, comme vous que c'était du domaine public, que ça nous appartenait et qu'on était libre de les rendre publics. On m'a dit en soirée que ce n'était pas tout à fait ainsi et qu'il fallait demander le consentement de ces personnes-là. Alors, avec leur consentement, ce qu'on va s'employer à leur demander... Je ne vois pas pourquoi ils refuseraient, mais en fin de compte, si c'est nécessaire, on va demander leur consentement.

M. Filion (Yves): J'aimerais peut-être...

Le Président (M. Sirros): Oui, M. Filion.

M. Filion (Yves): ...préciser un point ici. Les membres du Comité consultatif en environnement d'Hydro-Québec sont des membres externes...

Le Président (M. Sirros): O.K.

M. Filion (Yves): ...et qui siègent sur ce comité-là. Dans l'entente qu'on a avec eux, le rapport leur appartient, il est soumis à Hydro-Québec pour avis. Donc, avant de le diffuser... on n'a pas, nous, autorité à le diffuser.

Le Président (M. Sirros): Donc, ce n'est pas des rapports qu'Hydro-Québec commande...

M. Filion (Yves): Non.

Le Président (M. Sirros): ...pour ses fins à elle, c'est...

M. Filion (Yves): Non, non, pas du tout, pas du tout.

Le Président (M. Sirros): D'accord. Alors, est-ce qu'on peut avoir une idée...

M. Filion (Yves): On va communiquer cette partie-là, bien sûr.

Le Président (M. Sirros): Correct. Alors, et il y avait ensuite...

M. Caillé (André): Troisièmement, j'ai entendu: un rapport sur les livraisons d'électricité aux États-Unis durant la crise du verglas.

M. Cherry: Du 5 jusqu'au dernier rebranchement, oui.

M. Caillé (André): C'est ça, du début, du 5 janvier jusque...

M. Cherry: Au dernier rebranchement.

M. Caillé (André): ...au dernier rebranchement.

M. Cherry: O.K.

M. Caillé (André): Là, il y a un weekend que...

Le Président (M. Sirros): J'ai ouvert une vraie canne de vers. Ha, ha, ha!

M. Cherry: Vous vous souviendrez qu'en même temps...

Le Président (M. Sirros): Parce que je vois des mains.

M. Cherry: ...j'ai rappelé qu'on a besoin de la ventilation du 30 000 000 \$ ou du 35 000 000 \$ qui est radié annuellement; depuis trois mois qu'on essaie... O.K.

M. Caillé (André): Je l'avais, ça, la...

Le Président (M. Sirros): Laissons le président d'Hydro-Québec terminer sa compréhension de la liste, et...

M. Chenail: C'est juste pour ajouter à la liste, j'aimerais ça qu'on ait la centrale de Beauharnois, ce qui a été envoyé aux États-Unis pendant la crise, que ça soit bien spécifié dans notre demande, la centrale de Beauharnois.

● (10 h 30) ●

Le Président (M. Sirros): O.K. On avait commencé avec des demandes de documents précis, là on est rendu au point de demander des informations supplémentaires. Un instant, là. S'il vous plaît, monsieur... D'accord. Vous avez un certain nombre de documents qui vous ont été demandés: on parle des

prévisions financières dont vous avez saisi de quoi il s'agit; on parle d'un rapport sur les exportations aux États-Unis durant la crise du verglas; on parle de l'avis du Comité consultatif sur l'environnement sur la question des dérivations partielles; et on parle du rapport qui a été mentionné à l'émission de Radio-Canada hier sur... En tout cas, c'est les quatre rapports dont on avait pris note qu'il y avait eu des demandes de faites. Je voulais tout simplement vous les rappeler et faire le point sur ça. Quant aux autres demandes d'information, les travaux de la commission ne sont pas terminés, vous aurez l'occasion d'y revenir.

M. Ciaccia: M. le Président, ce n'est pas des nouveaux... J'avais fait une demande hier qui ne semble pas être incluse dans la...

Le Président (M. Sirros): O.K., dont on n'a peut-être pas pris note. M. le député de Mont-Royal.

M. Ciaccia: C'est une demande que j'avais faite hier, le coût de construction pour fournir les 20 TWh dans la croissance d'Hydro-Québec que vous prévoyez et le coût de construction pour fournir les 6 TWh pour exportation.

Le Président (M. Sirros): Et vous comprendrez, M. Caillé, que, sur les demandes d'information de la commission, bien, on veut insister un tout petit peu parce que, la dernière fois, on n'a pas tout à fait eu exactement ce qu'on a demandé.

M. Caillé (André): Oui, je comprends. C'est pour ça que j'essaie d'en prendre note.

Le Président (M. Sirros): Alors, c'est pour ça que tenais à faire le point.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Sirros): Voilà.

M. Caillé (André): Et, dans la question de M. Ciaccia, il y avait également une... Enfin, si on faisait le calcul comme on le faisait au moment de l'exportation des surplus, en supposant qu'il n'y ait pas d'exportation, dans combien d'années on aurait le besoin des mêmes ouvrages au Québec?

Le Président (M. Sirros): Exact.

M. Ciaccia: Exactement. Pour quelle année? S'il n'y avait pas d'exportation, en quelle année le 20 TWh serait utilisé?

M. Caillé (André): Celui-là, on l'avait bien en note. J'ai la ventilation du 30 000 000 \$. C'est ce que j'ai.

Le Président (M. Sirros): Un instant, il y a aussi Mme la députée de La Prairie.

Mme Simard: Oui. Hier, je vous posais des questions sur l'évaluation de l'augmentation de la demande, la croissance, donc, sur laquelle est basé votre plan, et vous aviez dit que vous aviez évalué ça de façon différente des autres années. J'aimerais ça si c'était possible d'avoir dans un petit document ce qui distingue la façon dont désormais vous faites vos projections de la croissance de la demande par rapport à ce qui était fait dans les années antérieures.

Le Président (M. Sirros): D'accord?

Mme Simard: Et le pourcentage de comparaison, si possible. Et qu'est-ce qui est évalué, en Ontario ou chez des voisins similaires, comme augmentation de la croissance en besoin d'énergie chez les Ontariens ou en Nouvelle-Angleterre, avec le résidentiel? Enfin, le détail que vous utilisez habituellement. Merci.

Le Président (M. Sirros): Alors, tout ce point ayant été fait, on va retourner à nos travaux puis on va reprendre avec le... Oui, M. Caillé.

M. Caillé (André): J'espère que ma collègue a pris note de la demande de la députée. Ha, ha, ha!

Le Président (M. Sirros): Peut-être que la députée peut s'assurer que plus précisément la demande sera faite à la secrétaire d'Hydro-Québec après.

Mme Simard: À Mme Nadeau? Oui, oui, après. O.K.

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

Gestion des ressources humaines

M. Côté: Merci, M. le Président. M. Caillé, en 1997, vous avez conclu de nouveaux contrats de travail avec vos associations d'employés. Vous recherchiez alors certains objectifs dans la gestion des ressources humaines, en particulier pour votre nouvelle structure organisationnelle, donc ça nécessitait des assouplissements dans certains domaines. Avez-vous obtenu, auprès de vos associations d'employés, la marge de manoeuvre que vous escomptiez avoir, notamment à l'égard de la flexibilité recherchée à l'égard de la gestion des ressources humaines?

M. Caillé (André): M. le Président, c'est sûr que la flexibilité était un des enjeux de ces négociations. Évidemment, une négociation, c'est une négociation, hein? Si on veut en arriver à des ententes, chacune des parties doit faire son bout de chemin. L'entreprise a fait des bouts de chemin. Dans ce sens-là, on n'a pas la flexibilité, aujourd'hui, idéale qu'on eût souhaitée, hein, c'est sûr. Mais, par ailleurs, si on a accepté de signer les conventions collectives, c'est parce qu'on pense qu'on a obtenu les gains, au niveau de la flexibilité, qui étaient requis

pour atteindre les objectifs de l'entreprise, autrement on n'aurait pas signé les conventions collectives.

M. Côté: Est-ce que vous pouvez nous apporter, à titre d'exemple concret, ce qui est intervenu dans ces ententes-là?

M. Filion (Yves): Je dirais qu'un des éléments importants était les aménagements des temps de travail. Je vais vous donner un exemple. Au niveau de la maintenance de nos groupes de production dans les centrales, nos groupes ne sont pas disponibles durant la pointe de l'hiver parce que c'est à ce moment-là qu'ils sont en production. Ils sont plus disponibles durant une période de six mois durant l'été pour des travaux. Alors, nous avons obtenu une concession au niveau des horaires de travail qui fait que nous pouvons travailler pendant 50 heures durant certaines périodes pour des travaux de maintenance l'été et ramener l'horaire de travail à des durées plus courtes durant l'hiver, et tout ça à taux horaire normal. Alors, ça donne une flexibilité plus grande à l'entreprise, ça permet de gérer plus efficacement son travail. Donc, ce sont des exemples comme ça. On en a d'autres, puis il nous en reste d'autres aussi à développer.

Je dirais qu'avec nos syndicats nous avons établi une dynamique de relations qui nous permet de mettre sur la table des problématiques et de trouver des solutions qui nous assurent une plus grande flexibilité.

M. Côté: Dans le plan stratégique, bon, on parle de développer une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité. Vous l'avez abordé un petit peu dans vos remarques, et aussi il y a des intervenants, ici, de la commission qui l'ont abordé, entre autres le ministre responsable.

En cas de développement accéléré au niveau d'Hydro, vous avez dit aussi que, bon, il y avait beaucoup d'avenir en termes de métiers reliés à l'énergie. En termes de bassin de main-d'oeuvre, actuellement, est-ce qu'il y a un bassin de main-d'oeuvre qualifiée pour répondre à la demande dans une perspective où il y aurait un développement accéléré, surtout particulièrement dans des secteurs un peu plus pointus? Est-ce que vous avez fait des recherches à cet effet-là aussi?

M. Caillé (André): Des recherches spécifiques, non, par rapport à certains postes, mais je peux vous dire tout de suite que les grandes écoles, les universités, nos collègues, nos écoles au Québec fournissent tout le personnel qui pourrait être requis pour accélérer le rythme de développement du potentiel hydroélectrique.

Il y a des métiers pointus, hein, il y a des activités, chez nous, des métiers qui nécessitent des connaissances plus pointues. En général — pas toujours, là, mais en général — on forme nos employés à l'intérieur de l'entreprise et, à cet égard-là, oui, nous avons les programmes qui pourraient être facilement mis en place pour former des gens qui ont la formation de base, je dirais, en provenance d'un collègue, par exemple, puis on pourrait leur donner de

la formation plus pointue à l'intérieur. La limite, ici, au niveau de l'accélération, ce n'est pas au niveau de la disponibilité de la main-d'oeuvre. On sait quel taux de chômage sévit présentement malheureusement au Québec. Ce n'est pas là qu'est le problème, le problème est ailleurs. Le problème est dans la décision puis la mise en oeuvre des projets d'hydroélectricité.

Un des gros avantages de nos concurrents gaziers, par exemple en Alberta, c'est que je vous assure que, que ce soit au niveau du gaz naturel ou que ce soit dans le pétrole en Alberta, ils développent au maximum, hein? Ils développent au maximum, et les processus administratifs reliés au développement, je ne veux pas dire ça en ayant l'air de me plaindre, là, mais ils sont pas mal plus courts qu'ici, disons, pas mal plus courts, et puis la capacité à accélérer des projets est meilleure que la nôtre. Ça, c'est la vérité. Mais ça ne tient pas juste à nous, là, ça tient aussi au fait que l'hydroélectricité, c'est de l'hydroélectricité, puis que le pétrole, c'est le pétrole. Mais qu'on nous donne la chance d'accélérer, puis vous allez voir qu'on va accélérer.

M. Côté: Donc, est-ce qu'il y a des arrivages qui peuvent se faire rapidement avec les institutions d'enseignement, collèges ou universités?

M. Caillé (André): Ah oui! Ah oui! Ça, c'est certain. Il y a beaucoup de demandes d'emploi de jeunes adressées à Hydro-Québec, c'est incroyable, en nombre. J'étais à Gaz Métropolitain avant, il y en avait, mais, à ce niveau-là, je n'ai jamais vu ça. Alors, des gens qui veulent travailler pour Hydro-Québec, des Hydro-Québécois en puissance puis des Hydro-Québécoises en puissance, il y en a beaucoup, et je feuillette les curriculum vitae, ce sont des curriculum vitae impressionnants. Alors, ce n'est pas la disponibilité au Québec de ressources compétentes qu'il nous manque ici, ce n'est pas ça, notre problème.

M. Côté: Aussi, dans le *Plan stratégique*, à la page 46, vous insistez sur la nécessité de développer vos ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie puis vous envisagez notamment de mettre en place un processus de gestion surtout au niveau des compétences. Bon, j'aimerais connaître, moi, les grandes lignes de ce processus. Et est-ce que cette démarche-là va s'adresser à tous les corps d'emplois de l'entreprise, au niveau d'Hydro-Québec?

● (10 h 40) ●

M. Caillé (André): L'essentiel, évidemment, M. le Président, on peut l'imaginer, c'est, dans un processus comme celui-là, de faire la prévision, d'une part, et, d'autre part, de développer et de mettre en place les moyens pour satisfaire la prévision. Mon collègue, ici, qui est responsable des ressources humaines à titre de directeur général adjoint va vous donner des compléments d'information.

M. Filion (Yves): Alors, c'est un des éléments importants de notre cadre des ressources humaines pour les cinq prochaines années. Finalement, même si,

actuellement, je dirais, nous avons généralement les compétences pour réaliser notre mission, il faut quand même s'assurer de les conserver, continuer à les développer, parce qu'il y a toujours de la place à améliorer, et s'assurer qu'elles vont demeurer pour l'avenir. Donc, pour nous, de s'assurer qu'on possède des compétences au niveau du savoir-faire, des habiletés, de l'expérience à court, moyen et long terme, c'est important.

Alors, pour ce, nous voulons établir un nouveau modèle de gestion des compétences, établir des études prévisionnelles de main-d'oeuvre — donc, la prévision dont M. Caillé venait de parler tout à l'heure — et également élaborer un processus de préparation de la relève pour certains groupes cibles, parce qu'il y a certains groupes cibles où il y a une expérience particulière qui se développe après un certain nombre d'années d'expérience à Hydro-Québec, et là on a compris... Vous avez vu aussi que notre structure d'âges, on a un trou en termes de relève à cause du fait qu'on n'a pu embaucher pendant un certain temps. Donc, il y a une préoccupation à ce niveau-là et il va falloir éventuellement penser à développer de nouvelles ressources dans certains emplois cibles. Ça fait partie du plan qu'on veut mettre en place.

M. Côté: Alors, toujours dans le même ordre d'idées, en termes de formation, on sait qu'à Hydro-Québec vous avez un plan de formation continue, au fond, qui est important, notamment surtout en ce qui a trait à la formation technique. Est-ce que vous pourriez nous exposer les changements susceptibles de venir modifier l'actuel régime de formation par rapport à votre nouvelle structure puis avec une perspective de développement également? Est-ce qu'il y a des changements? C'est parce que la formation continue est très importante, dans le sens que, avec aujourd'hui les changements technologiques qui sont très, très rapides, il faut absolument que la main-d'oeuvre en place soit capable de suivre ce développement-là. Bon, est-ce que ça va vous amener des changements par rapport à votre programme de formation continue, entre autres?

M. Caillé (André): M. le Président, le député, en posant sa question, donne le sens de l'évolution qui est requise, à savoir que, au niveau de la formation, dans un contexte de croissance, de plus en plus vous allez nous voir mettre l'accent sur la technique, sur les aspects techniques des différents métiers à l'intérieur d'Hydro-Québec, parce que c'est au niveau technique que se posent les questions immédiates. Ça ne veut pas dire pour autant de délaisser complètement la formation au niveau des cadres, la formation en gestion comme telle, quoique, à cet égard, il y a eu des rationalisations importantes qu'on a entreprises. Je vais éviter d'évoquer les raisons, mais il y a des rationalisations importantes qu'on a entreprises. La formation en gestion, cela existe. Ça aussi, si on fait une bonne évaluation des besoins, la formation va être assez pointue. Mais, globalement, dans un contexte de croissance, c'est plus des questions techniques qui se posent que des questions de gestion.

M. Côté: Comment est-ce qu'on peut comparer Hydro-Québec dans ce domaine-là par rapport aux autres compagnies canadiennes d'électricité ou à celles qui sont dans le domaine de l'énergie, relativement aux budgets qui sont accordés à la formation continue dans l'organisation? D'abord, quel est le budget, à Hydro-Québec, relativement à la formation?

M. Caillé (André): M. le Président, je n'ai pas la réponse spécifique à cette question.

M. Côté: Ou en pourcentage relativement à la masse salariale.

M. Filion (Yves): Oui. Je n'ai pas la réponse précise.

M. Côté: Vous pourriez la faire parvenir à la commission.

M. Filion (Yves): On pourrait la faire parvenir, bien sûr, mais je peux vous dire qu'on s'est quand même comparés avec ce qui se fait ailleurs et que, généralement, le pourcentage accordé à la formation à Hydro-Québec est supérieur à ce qu'on retrouve dans l'industrie en général. C'est un aspect important pour nous. Nous implantons souvent des nouvelles technologies qui font qu'on doit former nos gens.

On a un autre élément aussi extrêmement important qui est relié à la sécurité des travaux, où on a des méthodes de travail techniques qui sont requises pour assurer la sécurité. Nous avons donc une partie importante de notre formation qui touche à la sécurité des travaux.

M. Côté: Merci beaucoup.

Le Président (M. Sirros): Merci. M. le ministre.

M. Chevette: Oui. Je vais essayer de continuer dans la même veine. On parlait de l'amélioration de la valeur technique ou de la connaissance technique au niveau des employés, mais la nature des emplois en fonction de la restructuration, «c'est-à-dire au niveau des ingénieurs, «c'est-à-dire au niveau des techniciens? C'est dans la centaine d'emplois dont vous parlez, là, qui vont être disponible à court terme. Quelle est la nature des emplois? Dans quels blocs ou quelles catégories d'employés vont se situer les ouvertures, en d'autres mots, d'ici quelques années, avant le boom de 2003, si j'ai bien compris, parce que, là, il y a des mises à la retraite plus massives qui commencent en 2003? Donc, quelle est la nature des emplois disponibles?

M. Caillé (André): C'est surtout, M. le Président, dans des domaines techniques. Donc, les domaines techniques, ça veut dire la production, le transport et la distribution, et la conception, et la construction, je l'espère, je l'espère beaucoup, puis le plus possible, puis peut-être plus que le 500 dont on parle ici, parce que je pense que ce serait certainement une nouvelle bienvenue

d'un grand nombre de personnes qui encore une fois acheminent quotidiennement leur curriculum vitae à Hydro-Québec.

Négociations patronales-syndicales

M. Chevette: Depuis l'ouverture de cette commission, autant vous que M. Filion, votre adjoint, avez parlé en termes passablement élogieux des relations ouvrières ou des relations patronales-syndicales à l'intérieur d'Hydro-Québec. Je vous avoue que ce n'est pas ce qu'on entendait nécessairement — ha, ha, ha! — dans les commissions parlementaires précédentes sur les plans de développement d'Hydro. Mais vous avez souligné qu'il y avait un groupe qui n'avait pas signé. Je n'ai pas l'intention de servir de négociateur ici, mais on «pourrait-elle» connaître la nature du différend? Moi, ça m'intéresse de le savoir.

M. Caillé (André): Oui. Alors, mon collègue complètera l'essentiel. C'est que les mesures de réduction salariale, par exemple, quant à nous, se répercutent, c'est-à-dire continuent dans le temps; ce n'est pas seulement pour une année, puis, au bout de l'année, on s'arrête puis on revient comme avant. C'est la position de l'entreprise.

La position du syndicat, c'est que ça ne devrait durer qu'une année, puis que, au bout de l'année, on reviendrait comme avant, c'est-à-dire que, si on enlève 4 %, on remet 4 % à la fin de l'année puis après on recommence comme s'il n'y avait pas eu de rationalisation. C'est ce que j'en comprends. Mon collègue va apporter des précisions par rapport à cela.

M. Filion (Yves): Je vais faire nécessairement un lien avec la fameuse commission parlementaire de 1996 et le mandat que nous avons reçu de cette commission et qui visait à réduire les charges d'exploitation de façon importante; et il y avait même commande précise, c'est qu'une partie de ces charges-là devait venir des conditions salariales des employés. Alors, il y a eu, à la suite de ça, une négociation avec nos syndicats où nous avons établi un partage équitable de la réduction par groupe d'emploi.

Nous nous sommes entendus avec tous les syndicats sur la contribution pour atteindre l'objectif. Nous croyions nous être entendus aussi avec les ingénieurs — la contribution des ingénieurs au total, à Hydro-Québec, représentait 6 700 000 \$, de mémoire, si je me souviens bien — et, finalement, lorsqu'on est venu pour signer l'entente, nous avons fait face à un différend où leur interprétation était que ces mesures-là n'étaient pas récurrentes, qu'elles prenaient fin à la fin de 1998. Alors, pour nous, vous comprendrez que c'était tout à fait inacceptable, d'une part, parce que ce n'était pas dans l'esprit des négociations que nous avons eues, d'autre part, parce que c'est complètement inéquitable pour les autres employés d'Hydro-Québec qui, eux, ont fait un effort qui est un effort récurrent et permanent. Alors, nous sommes donc en différend depuis ce moment, et, malgré certaines tentatives de rapprochement, à date, force est d'admettre qu'on n'a pas été capables de résoudre ce problème.

M. Chevette: L'échéance de la convention collective date de quand?

M. Filion (Yves): Je crois que c'est la fin 1996, mais je ne suis pas certain. Ce serait peut-être à valider, là. Je crois que c'est la fin 1996.

M. Chevette: Est-ce que les effets de l'entente de principe de départ s'appliquent, présentement?

• (10 h 50) •

M. Filion (Yves): Oui. Disons que ce qui est arrivé, c'est que, à un moment donné, croyant que l'entente, à toutes fins pratiques, ou la signature de l'entente ne serait qu'une formalité et ayant eu une entente de principe, nous avons appliqué l'entente et nous appliquons actuellement l'entente. Alors donc, ça ne pénalise pas, par exemple, la situation pour l'année 1997, ça ne l'a pas pénalisée et ça ne pénalise pas non plus l'année 1998, l'entente s'applique. Le problème, c'est que, à la fin 1998, on prétend qu'elle devrait prendre fin, alors que nous prétendons qu'elle devrait être récurrente et continuer.

M. Chevette: Est-ce que c'est un syndicat dûment accrédité en vertu du Code du travail et non pas reconnu par Hydro?

M. Filion (Yves): Le Syndicat professionnel d'ingénieurs du Québec?

M. Chevette: Accrédité conformément au Code du travail?

M. Filion (Yves): Oui, oui, tout à fait. C'est un syndicat accrédité, bien sûr.

M. Chevette: Je remarque qu'il y a un négociateur dans la salle.

M. Filion (Yves): Oui, oui. Ha, ha, ha!

M. Chevette: Quel est le délai de prescription de non-entente?

M. Filion (Yves): On va demander justement à notre responsable, directeur principal, ressources humaines, de venir donner un petit coup de main.

M. Chevette: C'est parce que ça fait au moins un an que je n'ai pas entendu sa voix.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Sirros): Pour nous qui allons l'entendre pour la première fois, vous pouvez vous identifier, également avec votre titre?

M. Caillé (André): Oui. C'est M. Yves Legris.

Le Président (M. Sirros): Yves Legris.

Une voix: Dis ton titre aussi.

M. Legris (Yves): Directeur principal, ressources humaines, à Hydro-Québec, et vous n'entendez pas ma voix parce que j'ai une très mauvaise grippe.

M. Chevette: Mais là je vous entends quand même. Ha, ha, ha!

M. Legris (Yves): Alors, effectivement, comme M. Caillé et M. Filion l'ont dit, le problème est d'un ordre très spécifique, c'est la récurrence des mesures. La convention collective se terminait à la fin 1995, donc ça fait plus de deux ans qu'on n'a pas eu un renouvellement. Et la problématique est une problématique aussi légale. Nous avons signé une entente de principe, et on ne s'entend pas sur ce que veut dire cette entente de principe. Le syndicat a même déposé l'entente de principe sans notre accord au ministère du Travail, la faisant ou tentant de la faire reconnaître comme une convention collective en bonne et due forme. Nous contestons ça. Donc, c'est vraiment devenu un débat juridique qui, si on le regarde à sa face même, va devoir être juridiquement réglé.

Dans un premier temps, ils vont aller devant un arbitre pour faire déclarer cette convention, convention ou non, et après ça faudra en appeler au niveau des différentes instances juridiques s'il n'y a pas de règlement, ce qui ne semble pas vouloir se faire.

M. Chevette: Est-ce que vous avez offert une médiation?

M. Legris (Yves): Nous sommes passés à travers deux conciliateurs, un médiateur et je ne sais pas combien de... On a tout fait. Honnêtement, là, on a absolument tout fait.

M. Chevette: Moi, je veux en profiter, en tout cas, pour faire appel à la conscience collective des ingénieurs d'Hydro en leur disant qu'il y a une équité, à l'intérieur d'une boîte, qui doit s'exercer et qu'ils font partie de cette collectivité. Juste ça. Je n'ajouterai rien d'autre, et vous pouvez donner la parole à un autre.

Le Président (M. Sirros): Merci beaucoup, M. le ministre. M. le député de Saint-Laurent.

Sous-traitance (suite)

M. Cherry: Oui. M. Caillé, vous avez expliqué tantôt que la solution, bien sûr, c'est l'expansion des nouveaux travaux. Vous avez dit: Bon, quand la trappe rapetisse, la première qui écope, c'est la sous-traitance. Est-ce que je vous cite bien quand vous avez dit ça? C'est ça qui explique, par exemple, ce qui avait déjà été entendu il y a plusieurs années à l'effet que deux tiers étaient faits à l'interne et un tiers à l'extérieur, et que ça a quasiment fondu, là, comme verglas au soleil, puis qu'il n'y en a plus, de tiers à l'extérieur. Donc, vous avez exprimé ça.

Il y a un autre secteur, par exemple, qui, on me dit, a toujours été respecté et qui faisait partie de l'extérieur à cause de la capacité, à cause des compétences, et ça, ça a été de tout temps réservé, c'est l'aspect transport. Est-ce que vous pouvez donner l'affirmation à cette commission parlementaire que vous avez l'intention de respecter cette compétence développée et que vous vous tiendrez à l'extérieur de ce champ d'activité?

M. Caillé (André): M. le Président, l'orientation actuelle, l'objectif actuel, c'est de maintenir l'équilibre là où il est. En distribution, vous venez d'en parler puis je maintiens la réponse que je vous faisais, effectivement. Et, à savoir que, quand la trappe rapetisse, bon...

Au niveau transport, la situation est quelque peu différente. En transmission, on a surtout fait affaire avec des gens de l'extérieur. Il pourrait y avoir un minimum sur certaines activités, possiblement, mais l'orientation est toujours de maintenir le faire-faire en ce qui concerne la transmission, donc le transport.

M. Cherry: C'est parce que vous comprenez que, ayant vu fondre leur partie d'un tiers à zéro, quand ils voient que vous commencez, ils peuvent percevoir chez vous un intérêt pour vous introduire dans l'autre aspect. Là, ils disent: Ça a déjà commencé comme ça, donc ils veulent protéger, eux autres aussi, leur savoir-faire. Alors, dans ce sens-là, il est important. Et, comme on parle d'un plan d'une durée de cinq ans, il est important que vos propos se reflètent de façon précise dans ce domaine-là.

M. Caillé (André): Tout à fait d'accord.

M. Cherry: Merci.

Le Président (M. Sirros): M. le député d'Outremont.

Stratégie de croissance

M. Laporte: Merci, M. le Président. M. Caillé, je dois dire — et je pense que c'est vrai pour l'ensemble des collègues qui sont là — vous écouter, c'est toute une éducation, je l'ai dit hier et je le répète, et c'est tout à votre honneur.

Ce matin, M. Caillé, vous nous avez dit quoi au juste? Je pense que je vous ai bien compris. Vous nous avez dit d'abord qu'Hydro-Québec est une entreprise qui vieillit. Le Québec est une société en processus de vieillissement, et Hydro-Québec est une société, une entreprise en processus de vieillissement. Vous avez dit aussi, si je vous ai bien compris, que, lorsque vous êtes entré en fonction à Hydro-Québec, vous vous êtes trouvé devant une conjoncture très particulière, à savoir celle d'une entreprise dans un état assez avancé de démoralisation. Ce que vous nous avez dit sur la confiance, la fierté de vos employés, ce sont des aveux qui sont fort importants pour le parlementaire que je suis, compte tenu de vos grandes capacités, de vos grands talents de

gestionnaire, et, en vous écoutant ce matin, je crois comprendre beaucoup mieux le sens que vous attachez à la croissance comme choix stratégique.

Vous nous avez répété à plusieurs reprises que le risque, ce n'est pas de choisir la croissance, mais que le risque, ce serait de ne pas choisir la croissance. Dans un premier temps, hier, je vous ai compris pour vouloir dire par là que le choix de croissance était d'abord et avant tout un levier que vous aviez décidé d'utiliser pour optimiser la performance financière de l'entreprise et également pour maximiser les chances de développement économique du Québec. Mais il y a un autre sens au choix stratégique que vous avez fait, et c'est là-dessus que je vais vous poser une question. Il y a un autre sens que celui d'une perspective étroitement économiciste. Si je vous ai bien compris, la croissance, pour vous, c'est un choix stratégique dont le sens est celui de viser à la réjuvenation d'une entreprise. Vous n'êtes pas le seul grand chef d'entreprise qui avez cette stratégie de régénération. Il y en a beaucoup au Québec ou ailleurs qui se sont trouvés face à la conjoncture que vous avez décrite et qui ont choisi ce choix stratégique de réjuvener leur entreprise.

• (11 heures) •

Dans un premier temps, j'aimerais demander au président de vous demander de déposer devant cette commission la pyramide d'âges d'Hydro-Québec. Mais, dans un deuxième temps, je voudrais poser la question suivante: À supposer que la croissance espérée ou que le niveau de croissance espéré pour les prochaines années ne soit pas celui qui est contenu dans vos prévisions — et j'ai dit hier que j'ai personnellement des doutes sur la vraisemblance et la fiabilité de ces prévisions, compte tenu du contexte politique dans lequel se trouve le Québec — si le niveau de croissance espéré ne devait pas se réaliser tel que prévu, qu'est-ce que vous avez comme stratégie de rechange pour attendre la réjuvenation de votre entreprise? Faut-il dire, faut-il croire que, dans l'absence d'une réalisation dans les quatre ou cinq prochaines années du niveau de croissance espéré, tel qu'il est inscrit dans votre document, nous nous en allons vers la stagnation ou vers ce que d'autres ont qualifié de «quiet state of desperation». Il me semble que ça, c'est une question qui est très pertinente, du point de vue de l'orientation dont vous avez parlé ce matin.

Donc, qu'est-ce que pourraient être, qu'est-ce que seraient, selon vous — je m'excuse de me répéter, mais ça fait partie de mon style élocutoire — qu'est-ce que seraient, selon vous, des mécanismes alternatifs de réjuvenation de cette entreprise qui a besoin d'être réjuvenée, en l'absence d'une capacité de réaliser les niveaux de croissance que vous espérez et avec lesquels nous sommes... disons, espérance que nous portons comme vous? Mais il n'y a rien qui nous garantit que cette croissance se réalisera au niveau que vous espérez qu'elle se réalise. Et, si ça devait arriver, parce qu'il faut examiner aussi ce scénario pessimiste, qu'est-ce que seraient vos stratégies de rechange?

M. Caillé (André): M. le Président, il nous fera plaisir de déposer une grille. Je sais que les documents

existent. Mon collègue vient de m'informer que, malheureusement, ils ne sont pas disponibles à Québec aujourd'hui, mais le plus rapidement possible on déposera cette information concernant la pyramide d'âges des employés d'Hydro-Québec.

Deuxième question: Qu'arriverait-il si la croissance ne se réalisait pas? Je pense que cette commission connaît déjà une très grande partie de la réponse, à savoir que l'attente — encore une fois, je n'y étais pas — de cette commission, en février 1996, compte tenu d'une stagnation — appelons ça «stagnation» — à Hydro-Québec, c'était une réduction additionnelle de 2 000 personnes. Alors, non seulement on ne serait pas en train d'embaucher des gens — le 500 dont le ministre parlait tantôt — mais on serait en train de réduire le personnel. C'est ça qui est en face de nous, d'une façon très carrée, hein, très carrée. Devant nous, c'est d'une réduction de 2 000. Le chiffre ne vient pas de moi, le chiffre vient de cette commission. Moi, j'en ai simplement pris connaissance au moment où j'ai pris mes fonctions à Hydro-Québec. Alors, c'est au moins 2 000.

Quelles sont les alternatives à cela? Supposons qu'on dise: Non, 2 000, on ne veut pas considérer cela, hein, parce qu'on ne veut pas réduire le personnel. Supposons qu'on a encore un objectif de réduire l'âge moyen dans l'entreprise et surtout d'augmenter le nombre d'employés sous les 35 ans, parce que c'est surtout là que le bât blesse. Le problème arrive à Hydro-Québec, il est encore temps d'agir. Il y en a d'autres, entreprises — j'en connais une autre, entre autres — où c'est déjà plus loin en termes d'âge moyen d'employés. Alors, si ça n'arrive pas...

Je l'ai dit à plusieurs reprises, toutes ces orientations stratégiques se tiennent les unes les autres. Ça veut dire qu'il y a des tarifs stables. Par exemple, si on me disait: Non, vous ne diminuerez pas de 2 000, non, vous ne croîtrez pas et vous allez embaucher 1 000 jeunes, eh bien, les tarifs, ils augmenteraient. Je n'ai pas d'alternative, les tarifs, ils vont augmenter, à moins qu'on se dise: Les finances publiques sont dans une situation telle que, merci beaucoup pour le rendement, voire même qu'on est prêt, à même les fonds publics, à injecter de l'argent dans Hydro-Québec. Mais je doute de ces scénarios, très honnêtement, ce n'est pas réaliste.

Heureusement, M. le Président, comme vous le savez, parce que vous connaissez très bien ce domaine-là aussi, il y a, au Québec, je me répète, un très grand potentiel hydroélectrique aménageable à un prix qui bat toute compétition en Amérique du Nord, et des gens comme moi n'ont pas à s'ingénier à inventer des scénarios pour savoir jusqu'à quel point on pourrait augmenter les tarifs, jusqu'à quel point on pourrait réduire les bénéfices pour embaucher des jeunes dans Hydro-Québec. Il y a une solution qui se présente là, à l'évidence, devant nous, ça s'appelle la «croissance». C'est pour ça que nous avons pris la décision et c'est pour ça que j'en parle, ce matin. On n'a pas réduit à 17 500, on est à 19 500 dans notre plan parce qu'on dit: C'est la croissance qui va faire la différence puis ça va être mieux pour tout le monde. On va embaucher des gens en bas âge. On aura, à Hydro-

Québec, des gens entre 25 et 35 ans qui prendront la relève plus tard. Si on ne fait rien, au cours des 10 prochaines années, hein, s'il y a absence entre 25 et 35 ans aujourd'hui, dans 10 ans, ça va être absence entre 35 et 45 ans, c'est inévitable. Le temps va s'écouler, et c'est là que nous aboutirons. C'est aujourd'hui qu'il faut agir parce que l'hydroélectricité, ça se planifie longtemps d'avance.

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

M. Laporte: Je ne veux pas anticiper sur une discussion qui pourrait avoir lieu ultérieurement, là, mais est-ce que vous iriez jusqu'à dire que, dans l'éventualité où votre espérance de croissance ne se réaliserait pas, on pourrait assister à une dégradation du capital intellectuel d'Hydro-Québec au cours des prochaines années?

M. Caillé (André): Enfin, je ne sais pas quelle est la définition de l'expression «dégradation du capital intellectuel».

M. Laporte: Bien, c'est-à-dire, de l'expertise, de la connaissance, du savoir technique.

M. Caillé (André): Oui, oui. C'est certainement difficile de maintenir le niveau de compétence. On a des gens, nous, et c'est des experts, de très grands experts, peut-être les plus grands experts qu'il y a sur cette planète à concevoir, à construire, à développer puis à opérer des équipements de production, de transport, de distribution d'électricité. Si on dit: Vous n'avez rien à faire pour les 10 prochaines années, dans 10 ans, ce ne sera pas la même expertise. Ça va être l'expertise des Brésiliens puis ça va être l'expertise des Chinois parce que c'est eux qui développent l'hydroélectricité, pas nous. Mais, dans le moment, nous l'avons, cette expertise-là, c'est nous qui avons l'avantage, c'est nous qui avons pris de l'avance, au prix de nombreux efforts. J'en parle d'autant plus à l'aise que ce n'est pas moi... Moi, je suis là depuis 15 mois, c'est d'autres avant moi qui ont fait tout ça.

M. Laporte: M. le Président, j'aimerais terminer — parce que je ne voudrais pas que mes propos soient mal interprétés par le ministre, comme c'est son habitude de le faire, si je m'en rapporte à ce qu'il a dit hier...

M. Chevette: Vous ne m'aimez pas, vous.

Le Président (M. Sirros): On ne prête pas... Un instant, là. Continuez, M. le député, sans prêter d'intention.

M. Laporte: M. le président d'Hydro-Québec, la croissance que vous espérez, moi, je vous la souhaite et je pense qu'il faut que ce soit très clair, ça. Mais je pense aussi que l'autorité publique devrait être très responsable par rapport à ça pour s'assurer que, dans les prochaines quatre années, cette croissance-là que je vous souhaite, elle soit...

Une voix: Au rendez-vous.

M. Laporte: ...au rendez-vous, oui, parce qu'on pourrait se retrouver dans une conjoncture politique où elle ne serait pas au rendez-vous. C'est ça que j'ai voulu dire, hier, M. le ministre, pas que je souhaitais que vous gagniez le référendum.

M. Chevette: Ha, ha, ha!

M. Laporte: «C'est-u» clair, ça?

Le Président (M. Sirros): Alors, ça étant dit — M. le député, je pense que c'est très clair — comme je disais ce matin, on va modifier quelque peu notre horaire, à moins qu'il y ait d'autres questions à ce moment-ci.

Document déposé

Avant d'ajourner, M. Caillé, vous avez déposé — et je sais que le député n'est pas ici — la comparaison des prévisions pour le Canada, mais ce n'est pas ce que le député réclamait; on voulait avoir une comparaison sur les prévisions des cinq prochaines années. Ici, nous avons juste l'année 1998, et le député me disait qu'il voulait effectivement comparer les scénarios mis de l'avant selon le plan stratégique. Alors, est-ce que je peux vous demander de revenir?

M. Filion (Yves): Oui. On vous fera parvenir le document complémentaire. On s'était mal compris, malheureusement.

Le Président (M. Sirros): D'accord. Alors, on va suspendre nos travaux pour 15 minutes, et j'invite les membres et nos invités au café.

(Suspension de la séance à 11 h 8)

(Reprise à 11 h 31)

Le Président (M. Sirros): J'invite tous les membres et nos invités à bien vouloir prendre place. On pourra, dans quelques secondes, reprendre nos travaux.

Peut-être, juste avant de donner la parole, M. Filion, je vous parlais tantôt de la demande du député et qu'il pourrait peut-être la préciser lui-même pour que vous soyez sur la même longueur d'onde quant aux informations qu'on aimerait avoir. M. le député de Marguerite-d'Youville.

M. Beaulne: Oui. Ce que vous nous avez donné, c'est très informatif, sauf que ça ne répond pas tout à fait à la demande que j'avais faite. Ce que les députés souhaiteraient avoir, et ça, dans un souci de comparer l'exactitude ou le bien-fondé de vos projections sur les principaux indices financiers pour les cinq prochaines années, c'est-à-dire pendant la durée du plan stratégique qu'on examine,

par rapport aux mêmes projections que font des institutions reconnues et, au premier chef, la Banque du Canada qui n'apparaît pas, d'ailleurs, dans la comparaison, la Banque du Canada dont c'est la responsabilité d'établir les taux d'intérêt, de suivre le taux de change et de suivre le taux d'inflation, alors ce qu'on souhaiterait avoir, ce n'est pas seulement les données pour 1998 comme vous avez ici, mais c'est la ventilation comparative pour les cinq années du plan stratégique. Parce que, si vos données correspondent aux projections, entre autres, de la Banque du Canada, bien on peut dormir un peu plus tranquillement sur nos oreilles, en fonction de la rentabilité.

M. Caillé (André): M. le Président, la Banque du Canada fait certaines prévisions. Je ne pense pas qu'ils font toutes les prévisions, mais on va vous donner celles qu'elles font.

M. Beaulne: Mais, au moins, pour ces trois-là, ils les ont sûrement.

M. Caillé (André): Mais il y a d'autres...

M. Filion (Yves): Vous comprendrez qu'ils ne font pas de prévisions sur les taux d'intérêt, généralement.

M. Beaulne: Bon. Bien, si vous en avez avec d'autres banques à charte...

M. Caillé (André): Non, mais, justement, je pense que, avec la Caisse de dépôt et placement, les grandes institutions financières québécoises et/ou canadiennes, on pourrait vous donner une idée où nous nous situons par rapport à ce que ces grandes institutions pensent, quant à elles.

M. Beaulne: C'est ça.

Le Président (M. Sirros): Alors, je pense que vous avez saisi le sens de la demande.

M. Caillé (André): Oui, très bien.

Orientation n° 5: Faire de la recherche et du développement un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise

Le Président (M. Sirros): Alors, à ce moment-là, on peut passer directement à l'orientation n° 5. Donc, il s'agit de faire de la recherche et du développement un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise. Encore une fois, précédé par une courte présentation d'Hydro-Québec, suivi des questions des parlementaires. Alors, M. Caillé.

Exposé d'Hydro-Québec

M. Caillé (André): M. le Président, M. le ministre, Mmes et MM. les membres de la commission, je

J'ai dit en arrivant à Hydro-Québec, que, pour maintenir notre leadership technologique et prendre notre place sur la scène internationale, il faut revoir certaines de nos façons de faire.

Ce qu'il faut, en clair, c'est d'être plus pointus quant aux résultats. Il faut aussi trouver les moyens d'innover, mais en gardant les deux pieds sur terre. En d'autres termes, rester connectés aux besoins de nos unités d'affaires que sont la production, le transport, la distribution, les services énergétiques, Hydro-Québec International, rester près, connectés sur nos clients également, de même que sur nos marchés. Deuxièmement, il faut établir des budgets en fonction des besoins réels. S'il y a des bonnes idées, il n'y a pas de limite fondamentale à ce que l'on peut investir en recherche. Troisièmement, il faut s'ouvrir aux autres, c'est-à-dire s'ouvrir à l'expertise disponible à l'extérieur de nos murs. Et, quatrièmement, il faut être capables de se comparer aux meilleurs sur le plan de la recherche et du développement.

La priorité, elle s'impose d'elle-même: faire fructifier les investissements des 20 dernières années, qui se sont chiffrés jusqu'à maintenant à plus de 100 000 000 \$ par année certainement, depuis l'implantation de l'IREQ. C'est de cette façon que la recherche et le développement deviendront véritablement des instruments de croissance et de rentabilité pour l'entreprise.

Pour soutenir cette orientation, voici donc les trois stratégies que nous nous sommes données. Premièrement, recibler la recherche et le développement sur les activités de base de l'entreprise, c'est-à-dire la production, le transport, la distribution, comme je viens de l'indiquer. Dans ces domaines, nos objectifs sont de réduire les coûts de maintenance, augmenter la disponibilité des équipements, réduire l'impact environnemental de nos installations, assurer la sécurité du public et de notre personnel, contribuer à la réingénierie de la filière hydroélectrique, optimiser la gestion des stocks énergétiques, augmenter la capacité de transit et la flexibilité du réseau, fournir une onde conforme aux normes internationales, fournir des options, différentes options quant à la construction des réseaux de distribution, développer des nouvelles technologies économiques dans le domaine des économies d'énergie et développer une offre de services multiénergie, c'est-à-dire une offre qui va faire que nos clients seront encore plus compétitifs parce qu'Hydro-Québec sera en mesure de leur offrir du gaz, de l'électricité et possiblement, éventuellement, des produits pétroliers.

Deuxièmement, nous allons allouer 20 000 000 \$ par année pour les besoins futurs de l'entreprise en prospective, en filière de recherche à long terme. Il faut s'assurer aussi de conserver notre longueur d'avance dans ces domaines qui sont la supraconductivité, les réseaux intelligents, la télérobotique, les matériaux avancés et, quant à moi, à cette liste s'ajouteront probablement et sûrement dans certains cas les énergies renouvelables, comme je viens de le signaler — enfin quand je parlais de l'efficacité énergétique — le transport terrestre, l'électronique de puissance, les piles à combustible et les multiénergies.

Troisièmement, nous allons investir avec des partenaires dans la recherche et le développement et la commercialisation de produits technologiques avec un accent particulier sur le transport terrestre. Beaucoup de questions ont été soulevées quant au développement et la commercialisation des produits technologiques.

Nous nous sommes concentrés, dans un premier temps, c'est-à-dire au cours des derniers mois, à rétablir nos activités de commercialisation. Le déficit de ces activités, il y a 12 mois, était de 32 000 000 \$ par année. On l'a effacé. Le ménage, puisqu'on l'a appelé ainsi, qui a été fait nous permet aujourd'hui d'être en mesure de budgéter pour un léger profit en 1998.

Par ailleurs, en 1997, quelque 170 produits technologiques originaires soit de l'IREQ, soit de LTEE, le Laboratoire des techniques électriques, et également des produits qui prennent leur origine dans nos unités d'affaires, qui ont été développés par nos unités d'affaires ou encore par des partenaires, 170 de ces produits ont été analysés, 30 font actuellement l'objet d'activités de recherche et de développement plus poussées pour en faire des produits commercialisables.

Ces activités, elles sont généralement conduites avec un partenaire que l'on souhaite, comme je l'ai déjà indiqué ici, s'associer le plus tôt possible dans le cours du processus, idéalement au tout début. En 1997, dans ce sens, Hydro-Québec s'est associée à la Caisse de dépôt et placement, à la SGF et au Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans le développement du moteur-roue, comme on le sait. On s'est associé également à ICE, c'est l'entreprise qui distribue l'électricité au Costa Rica, dans un projet qui vise le contrôle de la végétation par les mycophytocides, avec Synprotec dans le développement de détecteurs vibroacoustiques, avec 3M, GM, Ford et Chrysler dans la poursuite du développement de la pile ACEP et, finalement, avec ABB pour l'implantation de la technologie de régulateur de puissance interphase sur le réseau de NYPA.

• (11 h 40) •

En ce qui concerne le transport terrestre, M. le Président, nous ciblons ce secteur parce qu'il compte pour 30 % de la consommation mondiale d'énergie et que l'électricité pourrait y occuper une place beaucoup, beaucoup plus importante. C'est ce qu'on fait avec le moteur-roue et la pile ACEP. Nous réévaluons, toujours dans le même contexte, notre implication dans la filière hydrogène parce qu'on sait qu'une autre filière pour amener l'électricité dans le transport terrestre, c'est l'hydrogène liquide.

Finalement, je voudrais ajouter, M. le Président, qu'en ce qui concerne la révision des programmes, l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les responsabilités des chercheurs et celles des gestionnaires et l'ouverture de nos activités pour y faire participer plus largement et mieux la communauté scientifique, nous comptons rassembler à l'automne la communauté scientifique dans le but d'amorcer un renouveau à Hydro-Québec dans le domaine de la recherche et du développement.

Le programme de cette ou de ces journées comprendra la présentation du plan stratégique et du plan

directeur de recherche et de développement. Deuxièmement, il va comprendre, ce programme, la validation de la pertinence de nos orientations de recherche. Troisièmement, il va comprendre la détermination des liens à tisser ou à raffermir avec des partenaires de recherche à l'extérieur. Finalement, très important également, ce programme comprendra l'identification des pratiques gagnantes en recherche et en développement. Le tout lors d'une rencontre, lors d'un — on pourrait appeler — symposium ou colloque qui devrait avoir lieu l'automne prochain. On avait à l'origine l'intention de faire ça dès ce printemps, mais le verglas, hélas, nous a retardés dans la préparation de cet événement.

En terminant, M. le Président, nos prévisions de dépenses sur l'horizon du plan sont de 586 000 000 \$, soit en moyenne 116 200 000 \$ par année. Ceci place Hydro-Québec au haut de la liste des entreprises de production, transport et distribution de l'électricité en Amérique du Nord, de même qu'en Europe. En ce domaine, je ne crois pas que nous soyons limités par les montants. On est plus limités ici par les bonnes idées que par notre capacité à les financer. Merci, M. le Président, de votre attention.

Le Président (M. Sirros): Merci beaucoup, M. Caillé. Alors, M. le député de Saint-Laurent.

Période de questions

Projets de recherche

M. Cherry: Merci, M. le Président. Concernant recherche et développement, vous comprendrez que... Première question, et je l'ai réservée, je ne l'ai pas faite dans l'aspect verglas pour l'emmener ici: Depuis le verglas, est-ce que vous avez mis une équipe en marche? Avez-vous tenté de puiser dans les connaissances de l'IREQ ou ailleurs? Y «a-tu» quelqu'un qui s'est mis à la recherche de solutions pour que, si on est face au verglas une prochaine fois, on serait mieux équipés que, par exemple, lancer des bûches sur les fils à haute tension pour les déglacer? C'était évident que tout était mis en branle pour le faire, mais il me semble que ça serait moins cowboy que ça, il doit exister d'autre chose. Il y a sûrement des technologies qui existent pour faire ça.

Écoutez, je le disais à l'époque, si on a été capable en aéronautique d'inventer un avion qui n'est pas détectable au radar, on doit être capable de faire quelque chose qui fait que les fils ne glaceront pas comme ça. Comment ça se fait qu'on ne sent pas ça dans vos préoccupations? On refait des boucles, on solidifie le réseau, on fait autre chose, mais... Et vous nous avez dit que, bon, on veut continuer avec nos clients, mais les premiers clients, c'est les Québécois. Avez-vous une commande ferme de donnée à vos gens pour qu'ils puissent vous mettre sur la table des choses qui vont améliorer si jamais on est pris dans une même situation?

M. Caillé (André): Alors, M. le Président, les actions de cet ordre déjà engagées par Hydro-Québec ont

touché le transport et la distribution de l'électricité. Il y a des post mortem de l'événement qui ont été faits dans chacune des unités d'affaires. On a actuellement développé toute une série de scénarios possibles pour renforcer les réseaux existants qui n'ont pas été affectés par le verglas parce qu'ils n'étaient pas dans cette région ou parce qu'ils ont résisté au verglas s'ils y étaient, pour développer de nouveaux critères de conception pour nos réseaux de transport et de distribution.

Ces informations-là seront rendues disponibles, seront suggérées à un comité externe. Et c'est une chose à laquelle je tiens. Je tiens à ce que ce ne soit pas seulement Hydro-Québec. Compte tenu de l'envergure de ce qui s'est produit, il est tout à fait normal — et nos employés le comprennent bien, et ça n'a rien à voir avec la confiance qu'on a ou qu'on n'a pas envers eux — qu'on aille chercher un confort, comme on dit communément, ou un réconfort, en français, je crois, auprès d'experts venant de l'extérieur de l'entreprise.

Alors, on est rendu à l'étape où le comité a été créé. M. Warren et ses collègues vont recevoir ces différents scénarios. Pour les bâtir, bien entendu, on a puisé où? On a puisé dans l'ensemble des connaissances qui se trouvent à Hydro-Québec. Et ces connaissances-là ont été développées comment? Elles ont été développées de différentes façons, de constater ce qui s'est passé sur le terrain, d'abord, pas seulement cette fois-ci, ce qui s'est passé également au Labrador l'automne dernier, ce qui s'est passé dans la région de Lanaudière l'année dernière également, et cette fois-ci, bien sûr, toute l'expérience qu'on a accumulée de pareils événements et d'autres, quant à cela. Alors, tout ça va être soumis à ce comité, le comité Warren, pour qu'on aboutisse à des suggestions.

En recherche et développement, on a une chaire universitaire à l'Université du Québec à Chicoutimi, à date, dans cette chaire ou auparavant par d'autres façons, on a dépensé 15 000 000 \$ de recherche. Ça, c'est pour des essais réels de destruction du verglas. Alors, on a dépensé 15 000 000 \$. Les résultats de toutes ces recherches-là sont, bien entendu, utilisés de première main par Hydro-Québec à ce moment-ci pour concevoir les nouvelles façons.

Alors, tout ça va nous amener très rapidement — parce que c'est nécessaire que ça soit ainsi — à établir de nouveaux critères de conception pour les nouvelles lignes, pour construire les lignes de 120 kV — enfin, votre collègue qui n'est pas ici en ce moment, qui a affecté sa région — et pour également construire les lignes de haute tension dans le cas des bouclages. Alors, il y a un arrimage qui se fait entre le développement des connaissances et l'application concrète sur le terrain, je peux vous en assurer.

M. Cherry: Voyez-vous, M. Caillé, ma question était bien précise: Avez-vous fait appel, à date, et de quelle façon si vous l'avez fait, aux chercheurs de l'IREQ pour répondre à la situation qu'on vient de vivre par rapport au verglas? Le sujet qu'on vient de débattre, deux heures avant, s'appelait: assurer la contribution de tous les

employés au développement de l'entreprise et leur donner un sentiment d'appartenance. Ça, ce sont des maudits beaux mots, mais ça se prouve par des faits. Vous dites: On va faire appel à des gens de l'extérieur. Je ne mets pas ça en doute, mais je pense qu'il y a des centaines de personnes à l'intérieur de l'Institut de recherche dont c'est ça la fonction, dont c'est ça la formation.

Ma question: Avez-vous fait quelque chose pour leur donner un sentiment d'appartenance à la recherche de solutions ou devront-ils soumettre leurs idées à la commission Warren?

M. Caillé (André): Alors, c'est le premier cas qui est le bon. On s'est adressés à nos employés pour développer tous ces scénarios-là en regroupant toutes les connaissances qu'il peut y avoir à l'intérieur d'Hydro-Québec. Voilà, vous avez raison. D'une façon très concrète, moi, je suis absolument conscient que les connaissances les plus pointues qui existent au Québec, ce sont les nôtres.

M. Cherry: C'est vous autres qui les avez. Oui.

M. Caillé (André): Ils sont à notre emploi, ce sont nos employés. On a d'abord fait affaire à eux, même si on aurait pu dire: Bon, on va laisser faire le comité Warren. Eux, ce sont les experts, ils nous diront quoi faire. On ne travaille pas comme ça. On travaille plutôt comme vous le suggérez. D'abord, chez nous, nos employés, qu'est-ce que vous avez à dire? C'est ce qu'on a fait. Ça a fait des scénarios. Mais on va aller chercher le confort des gens de l'extérieur, mais ça, c'est uniquement dans un deuxième temps, et nos employés comprennent très bien ça, incidemment.

Je vais demander à mon collègue de compléter du point de vue de la contribution des employés directement à cet exercice-là.

M. Filion (Yves): Oui, je vais compléter très rapidement, M. le Président. D'abord, je ne peux pas m'empêcher de souligner qu'Hydro-Québec a quand même fait beaucoup dans le domaine du verglas depuis de nombreuses années. Nous sommes probablement une des utilités qui en a fait le plus à l'échelle mondiale. Nous sommes reconnus comme un leader dans le domaine.

● (11 h 50) ●

Force est d'admettre, toutefois, que le verglas que nous avons connu nous a ébranlés. Nous avons réagi, entre autres, en faisant appel à nos chercheurs de l'IREQ. Ils ont proposé à la division Transénergie toute une série de recommandations de recherche. Ces négociations ont mené à l'établissement d'un programme d'activités-cadres en recherche et développement sur le verglas qui est sur le point d'être approuvé et qui mène justement à améliorer et à approfondir davantage, entre autres, les techniques de déglacage par moyens mécaniques, ou par effets thermiques, ou par utilisation de rayons laser ou d'ondes de choc, etc. Donc, ça fait partie de nos intentions. Et c'est clair que les chercheurs de l'IREQ auront un rôle majeur à jouer à ce niveau-là.

Technologie radiale

M. Cherry: O.K. Merci. Pendant que vous avez la parole, M. Filion, on a échangé rapidement ce matin, et trop rapidement à mon goût, en tout cas, sur la technologie radiale par rapport aux centrales. Selon votre opinion, quel impact ça aurait eu? Est-ce que ça aurait pu améliorer ce qu'on a vécu dans le verglas? Est-ce que ça pourrait faire partie d'un scénario pour mieux se protéger? On a échangé, mais c'était rapidement, c'était avant que la commission commence. Alors, j'aimerais ça que vous puissiez développer là-dessus, s'il vous plaît.

M. Filion (Yves): Bon, écoutez, je pense que, à ce niveau-là, je peux dire que ce qu'on a vécu comme expérience au niveau du verglas, c'est qu'on n'a pas eu, en réalité, de problèmes de production. La production a toujours été généralement disponible, à l'exception de la centrale de Beauharnois où la centrale pouvait produire, mais nous n'avions aucune ligne qui pouvait livrer la charge, ce qui fait qu'on a dû arrêter pendant quelques jours la centrale de Beauharnois. Ailleurs, nous n'avions pas de problèmes de production.

Donc, le problème était vraiment un problème de transport, était un problème d'acheminer la production vers les centres de consommation, vers la charge. Donc, on ne peut pas dire qu'il y a vraiment un problème de production. Et, en ce qui me concerne, le fait est que les lignes qui sortent des centres de production actuellement sont généralement maillées dans un réseau qui permet d'utiliser plusieurs chemins pour se rendre aux centres de consommation, ce qui fait que, s'il y a un bris de ligne, nous avons généralement d'autres solutions pour acheminer l'énergie. Alors, je dois admettre que je ne crois pas que la production de centrales de façon radiale soit une solution. Je ne suis pas certain.

M. Cherry: Est-ce que je dois comprendre, des propos que vous dites par rapport à la centrale de Beauharnois, que, s'il y avait une sorte d'équipement différente où on modifiait, ça aurait pu nous permettre de nous aider dans la situation dans la région de Montréal? En tout cas, je ne veux pas vous prêter d'intentions, je veux vous entendre.

M. Filion (Yves): Mais je vous dirais que, pour la centrale de Beauharnois, nous avons réalisé qu'il y aurait peut-être intérêt à regarder de près les options de lignes pour sortir la production de la centrale de Beauharnois, et ça, ça fait partie des solutions que nous allons regarder pour permettre de donner, peut-être, une option additionnelle, de sortir la production de Beauharnois surtout vers Montréal au cas où un autre événement semblable se produirait.

Projet moteur-roue

M. Cherry: O.K. Maintenant, vous comprendrez qu'on peut difficilement passer par la période de recherche

et développement sans vous parler du moteur-roue, parce que c'est devenu un peu le symbole de ce que peut produire... Il y a un intérêt, vraiment, il y a une sensibilité de la population québécoise à cet effet-là. On aurait souhaité que ça tourne autrement. Je pense qu'il y a un sentiment de fierté de la collectivité. Si on pouvait trouver moyen de réactiver ça vis-à-vis les objectifs qui ont été souhaités, il me semble que, comme Québécois, on s'associe à ça. On peut comprendre qu'il y a des problèmes de personnalité ou autrement, mais on pense que tout ça ne devrait pas dépasser l'objectif de ce que je tente d'exprimer ce matin.

Est-ce que vous croyez qu'il y a possibilité qu'on puisse donner suite à ça, même avec des partenaires, mais pas en modifiant l'objectif, parce que, évidemment, il y a toutes sortes de composantes qui vont là-dedans? Est-ce que vous croyez qu'il y a moyen de donner suite à ça de façon à non pas minimiser ce qui était à l'origine le projet, mais en nous assurant que ça pourra se faire dans la sorte de fierté qui doit entourer un projet comme celui-là? Ça aussi, ça fait partie de l'implication des employés.

M. Caillé (André): M. le Président, avec votre permission, j'inviterais mon collègue Roger Bérubé à se joindre à nous, ici. Il se trouve dans cette salle. Il est le directeur principal recherche et développement et IREQ. Si ça vous convient, il pourrait prendre place ici.

Pour répondre à la question du député, M. le Président, la réponse est simple et c'est: Oui, à Hydro-Québec, nous croyons au projet de moteur-roue. Si on n'y croyait pas, on n'aurait pas dépensé les énergies et fait les efforts qu'on a faits au cours des dernières années, 44 000 000 \$ au total, mais notamment les efforts faits au cours de la dernière année. Alors, oui, nous croyons au projet de moteur-roue.

La suite, la façon maintenant dont on va réaliser les choses, c'est la suivante, c'est en s'inspirant des recommandations qui ont été faites à la direction par le groupe dirigé par M. Coupal, l'ingénieur Coupal, quant à la meilleure façon de développer, de poursuivre nos travaux dans ce domaine-là. Il nous a été recommandé de chercher, dans un premier temps, des filières d'application industrielle qui amèneraient des marchés plus rapides que simplement l'auto électrique. Alors, ça, c'était une de leurs suggestions.

Il nous ont suggéré dans ces domaines-là, compte tenu de l'expertise d'Hydro-Québec, de se placer en position minoritaire dans ces projets de développement là. On a choisi de le faire en se plaçant le plus haut possible, mais toujours en position minoritaire, à savoir à 49 %. La principale raison invoquée ici, c'est le fait que des gestionnaires de capital de risque, on en trouve chez les partenaires qu'on a trouvés, à savoir la Société générale de financement, la Caisse de dépôt et placement, mais on a moins, disons, cette compétence à l'intérieur d'Hydro-Québec. Alors, c'est pour ça qu'on se retrouve à 49 %.

Les informations que j'ai sont à l'effet que le projet est pris entre très bonnes mains. Nos partenaires prennent la chose très au sérieux et ont entrepris toutes sortes de démarches tant au niveau de la commercialisation auprès

d'entreprises qui sont susceptibles de s'intéresser à ces moteurs-roues — évidemment, j'imagine des entreprises dans le secteur du transport, dans la construction de véhicules — et également ils se sont intéressés à la meilleure façon sur le plan technique et scientifique de comment s'organiser pour faire les choses le mieux. Ça fait quoi, six mois, la création de ce consortium. Je suis content de voir comment nos partenaires prennent la chose en main et j'ai bon espoir qu'on va y arriver.

Rappelez-vous que le transport terrestre, c'est un segment très important du bilan énergétique et que, dans le transport terrestre, on en a que très peu, nous, au niveau de l'électricité ou du gaz, du reste, c'est la même chose. On va travailler sur la voiture électrique, c'est vrai — je termine là-dessus, M. le Président — on va travailler sur le gaz naturel comprimé. On le fait, par exemple, à Mexico présentement parce que c'est un endroit où il y aurait beaucoup d'avantages au plan environnemental si on pouvait utiliser le gaz naturel comprimé plutôt que le fuel dans les voitures. Et puis on va le faire aussi possiblement... Enfin, il y a des Allemands qui s'intéressent à nous pour la voiture hydrogène, mais c'est un projet qui est simplement initié. Je ne suis pas en mesure de vous informer quant à l'entreprise qui s'intéresse à nous dans le secteur de l'hydrogène.

Le Président (M. Sirros): Une dernière question vite, vite, M. le député de Saint-Laurent.

CapiTech

M. Cherry: Vous venez de l'exprimer encore tantôt, un des problèmes dans recherche-développement, c'est la commercialisation puis ses applications. On a suivi, bien sûr, comme tout le monde, les péripéties de Nouveler. On a vu maintenant, bon, ce qui en est arrivé, mais on réalise qu'il y a presque les mêmes noms qui apparaissent au conseil d'administration puis pour le suivi. Donc, on apprend que c'était plutôt la gestion.

Alors, comme vous disiez tantôt, nous autres aussi, il nous arrive toutes sortes d'informations de toutes sortes de sources pour soulever ça sur Nouveler puis ses filiales. Je ne veux pas les mentionner ici, ça n'aiderait pas à l'exercice. Mais ce qui a d'important, M. Caillé, c'est que vous nous rassuriez sur la gestion d'Hydro-Québec à CapiTech. Et je souhaite que l'on inclue ça dans le plan stratégique pour qu'il y ait là exprimé de façon très claire la volonté d'Hydro-Québec là-dedans, pour que nous n'en entendions parler qu'en termes de succès plutôt que de la façon dont on en a entendu parler jusqu'à maintenant.

M. Caillé (André): Les mêmes mots sont dans ma bouche, M. le Président. CapiTech, on cherche une contribution à la croissance et à la rentabilité. Alors, ça, c'est déjà fixé et c'est déjà clair. Maintenant, ça donne un objectif, ça donne une orientation. Ça ne donne pas encore des garanties. Les garanties vont venir des bons choix en termes de filières, elles vont venir des bons choix en

termes de personnel puis elle vont venir des bons choix également en termes de partenaires qui vont apporter quelque chose, des connaissances, un savoir-faire qui n'est pas déjà le nôtre. Des partenaires qui ont la même connaissance que nous, on les a déjà, ça n'apporte rien, mais c'est des partenaires qui ont des connaissances complémentaires, notamment au niveau de la commercialisation, qui peuvent nous apporter beaucoup.

• (12 heures) •

Incidemment, c'est en mai dernier, je crois, que j'ai confié la responsabilité de ce qui s'appelait Nouveler à l'époque et qui est devenu CapiTech à mon collègue ici, Yves Filion, qui a entrepris de... Moi, j'ai dit: Ménage. Terminé. C'est fini, les pertes d'argent. On ne veut plus voir de pertes dans cela. Puisque ça faisait 32 000 000 \$ de pertes mais que c'était effacé parce qu'on mettait là-dedans une compagnie de transmission qui faisait du bénéfice. Alors, on réussissait à réduire en apparence, mais en réalité — je veux dire, ce n'étaient que justement des apparences — les pertes étaient bel et bien là. Alors, là, on a sorti, je lui ai demandé de mettre ailleurs notre investissement, dans CRT. C'est une compagnie de transmission d'électricité qui est une compagnie de transmission qui utilise les mêmes technologies, qui est présente ici en Amérique du Nord; c'est du côté de l'Ontario puis de l'État de New York qu'ils opèrent. Alors, ça, ce n'est plus là-dedans. Quand je parle que ça fait zéro, ce n'est pas zéro après compensation d'une autre entreprise qui fait de l'activité, c'est zéro déficit, fini. Alors, il a fait le ménage là-dedans. Je vais lui laisser l'occasion d'en dire quelques mots.

Le Président (M. Sirros): Brièvement, s'il vous plaît.

M. Caillé (André): Avec votre permission, bien entendu.

M. Filion (Yves): Je vais essayer de faire ça rapidement, M. le Président. Écoutez, peut-être vous informer qu'il y a eu quand même... Vous avez soulevé, M. le député Cherry, le fait qu'il n'y a pas eu tellement de changement au niveau du conseil d'administration. J'aimerais juste vous mentionner qu'il y a eu, selon moi, plusieurs changements. Moi, j'ai accepté la responsabilité de siéger comme président du conseil d'administration de Nouveler, qui est maintenant HQ-CapiTech. Il y a eu, depuis ce temps-là, la nomination d'un nouveau président-directeur général, qui est M. Jean-René Marcoux, et il y a maintenant, sur les huit membres du conseil d'administration, cinq nouveaux membres. Alors, il y a eu un changement extrêmement important dont, là-dedans, des gens de l'externe qui ont une expérience dans le domaine et qui nous apportent une contribution très chère et très importante au futur et aux décisions qui doivent être prises chez Hydro-Québec CapiTech.

Hydro-Québec CapiTech vient également de produire son plan d'affaires et son plan stratégique qu'il va soumettre à son actionnaire, soit Hydro-Québec, dans les

prochaines semaines. Et c'est clair qu'à l'intérieur de ce document-là il y a une priorité qui est la rentabilité et le partenariat avec des entreprises idéalement québécoises, bien sûr.

Le Président (M. Sirros): Alors, merci beaucoup. Je dois passer la parole du côté du ministre. M. le ministre.

Projet moteur-roue (suite)

M. Chevette: M. le Président, moi, j'aurais quelques commentaires, puis j'ai bien l'impression qu'on va s'attarder longuement au moteur-roue. Parce qu'on va essayer de profiter de votre présence puis de celle de M. Bérubé pour voir clair une fois pour toutes, en tout cas en ce qui me concerne, parce que je suis tanné de ce dossier-là. Pas parce qu'il n'est pas important, mais tout ce qui est charrié alentour de ça; on ne sait plus, nous autres, les parlementaires, qui dit vrai, qui a raison puis comment ça se conduit cette histoire-là avec les millions qui ont été injectés puis les millions qu'on pense injecter. Parce que l'argent des travailleurs de la FTQ, l'argent de la Société générale de financement, les argents du public, c'est pareil, ça.

Dans un premier temps, moi, je suis fier du travail global, par exemple de l'injection des sommes en R & D qui se fait par Hydro-Québec. Quand on les compare avec des entreprises comparables, on est loin de tirer la patte, et c'est tout à l'honneur du Québec et d'Hydro-Québec. Mais j'aimerais également qu'on profite de cette occasion pour que vous nous fassiez un bilan, un bilan des découvertes. Par exemple, les pertes, le captage des pertes sur les lignes à haute tension, ce qui se fait... On exporte notre savoir puis, comme Québécois, on ne sait même pas... Je suis convaincu qu'il y a une majorité de notre population qui ne sait même pas, qui ne connaît pas du tout tout ce qui peut s'être fait en recherche puis en découvertes québécoises, en technologies qui sont uniques même au Québec.

Moi, j'aimerais ça que, pour les parlementaires, vous nous prépariez — je ne vous demande pas demain matin, là — un bilan de ces technologies qu'on a découvertes avec les sous des actionnaires que sont les Québécois et dans différents secteurs, par exemple, d'Hydro-Québec, qu'on ait un bilan, qu'on sache au moins, nous autres même, qu'on connaisse l'ensemble des technologies développées puis des technologies qui nous servent.

Parce que j'ai eu la chance de faire plusieurs missions commerciales avec des représentants d'Hydro puis on vend des technologies à l'extérieur. Par exemple, vous parliez des phytocides tantôt en dessous des lignes électriques pour empêcher qu'un entretien soit quasi permanent, un genre de champignon qui pousse puis qui empêche toute pousse de... qui oblige à des travaux continuels. Au Costa Rica on a vendu cela avec une facilité déconcertante, puis probablement que ça va être à répétition après.

Le captage des pertes sur les lignes, ils peuvent électrifier des petits villages dans certains pays qui n'ont pas les moyens financiers qu'on peut avoir exclusivement par une technologie québécoise unique. Et je pense qu'on devrait se faire un peu plus les promoteurs de ces découvertes-là, autant nous, les parlementaires, qu'Hydro-Québec; c'est l'argent du public qui a servi, et je suis convaincu que ce serait sain même de les faire connaître, nous autres. Quand on parle de 100 000 000 \$ par année, il me semble qu'on a un effort à faire pour expliquer aux Québécois les résultats de tout ça.

Également, je veux revenir au moteur-roue, d'autre part, parce que, moi, je voudrais donner la compréhension, j'ai de la misère à suivre. J'ai rencontré M. Couture je ne sais pas combien de fois, j'ai rencontré les syndicats de l'IREQ, je suis allé visiter ça, mon personnel, je ne sais pas combien d'heures il a consacrées à essayer de voir clair dans le dossier, il y a toutes sortes de versions.

On me dit: M. Couture, c'est un homme qui a le concept dans sa tête, il est le seul à l'avoir; donc, s'il n'est pas là, on ne peut pas le faire. Bon. «C'est-u» vrai? «C'est-u» pas vrai? Ce n'est pas à moi à en juger, je ne suis pas spécialiste et je ne le sais pas. D'autre part, s'il est le seul à avoir le concept dans sa tête puis, s'il n'est pas là, je me dis: Qu'est-ce que ça donne d'injecter 30 000 000 \$, 40 000 000 \$ par année si c'est vrai que c'est le seul qui a le concept global?

Il y a le moteur puis il y a ses composantes. Les composantes peuvent aussi être très intéressantes avec le moteur. Moi, en tout cas, j'ai essayé de me faire une idée de ce qu'on essayait de découvrir: un moteur qui pourrait servir... Si j'ai bien compris, à part de ça, ce n'est pas nécessairement rien que pour une automobile, et au départ le moteur-roue n'est pas nécessairement en fonction d'une auto seulement. Donc, si ce n'est pas ça, ça peut servir à autre chose. Si ça peut servir à autre chose, ça pourrait servir aux pâtes et papiers, par exemple, parce qu'il y a des machines pour stabiliser les courants, etc., à une foule d'utilités publiques, peut-être dans les véhicules publics de transport en commun, je ne sais pas.

Mais, si c'est vrai tout ça, j'ai découvert en cours de route qu'il y a un maudit problème de gestion, parce que ça n'a pas de bon sens d'avoir autant de monde qui se confronte à l'intérieur d'une si petite boîte puis qu'on n'ait pas trouvé l'âme dirigeante ou le chef d'équipe. Je ne sais pas — et je ne parle pas des VP ou des directeurs globaux de la recherche; je ne vise personne, M. Bérubé — mais il y a quelque chose qui manque là, qui empêche l'animation d'un groupe de même. Je vous avoue... en l'écoutant, c'est rempli d'allure; tu rencontres l'autre, il y a encore du bon sens dans ça. Et tu dis: Il faut bien que ça débloque sur quelque chose. Ça aussi, ça a du bon sens, parce que tu ne cherches pas éternellement.

Donc, y «a-tu» quelqu'un qui pourrait nous faire le point, pour qu'on essaie... En tout cas, moi, je veux comprendre et j'aimerais ça aider. Mais, quand tu ne réussis pas à mettre le doigt sur le bobo, tu peux être une secousse à mettre du peroxyde et des plasteurs. Et, si je n'ai pas d'onguent pour guérir, je n'aiderai jamais. Y «a-

tu» quelqu'un qui pourrait me donner une sorte d'onguent ce matin?

M. Caillé (André): Oui. M. le Président, je vais d'abord dire que je suis tout à fait d'accord avec le ministre en ce qui concerne la préparation et la publication d'un document sur les résultats de ces centaines de millions de dollars investis en recherches et ce que ça donne ici et ailleurs, ce que ça donne ici, donc, aux Québécois, parce qu'on est les propriétaires de ces recherches-là. Je pense que le résultat va vous apparaître beaucoup plus positif que ne peuvent le laisser croire évidemment des commentaires qu'on peut voir de temps à autre sur des projets qui ont mal tourné.

Deuxièmement, j'ai posé la même question que vous, M. le ministre, à mes collègues à Hydro-Québec: Quelle est la vraie histoire, selon vous, de ce moteur-roue, la vraie histoire? Par curiosité ou autrement, je voudrais savoir. Et mon collègue ici à ma droite, il est comme moi, il est nouveau en la matière; alors, il n'en sait à peu près pas plus... enfin, il en sait sûrement plus que moi, mais il ne sait pas toute l'histoire. M. Filion, lui, il est là depuis longtemps, alors c'est à lui que je me suis adressé, surtout qu'au mois de mai je lui ai confié la responsabilité de tout cela. Alors, je lui ai dit: L'histoire, selon Yves Filion, elle est quoi? C'est ce que vous allez entendre maintenant. Ha, ha, ha!

M. Chevette: Elle est mieux d'être bonne...

M. Caillé (André): Ha, ha, ha!

M. Chevette: ...parce qu'elle va être écoutée, son histoire, et elle va être lue dans le *Journal des débats*.

Une voix: Il faut qu'elle soit claire.

M. Chevette: J'espère que ça ne repartira pas une polémique, mais que ça va être la vraie histoire.

M. Caillé (André): Sans vouloir porter de polémique...

Le Président (M. Sirros): Et tout ça dans une période de 10 minutes à peu près.

M. Caillé (André): ...mais une autre remarque avant de commencer: Yves Filion n'était pas dans ce domaine au moment où ça s'est déroulé, évidemment. Alors, Yves Filion va vous parler de l'histoire selon Yves Filion et des informations qu'il a pu obtenir.

• (12 h 10) •

M. Filion (Yves): Alors, M. le Président, M. le ministre, disons que j'ai commencé à m'intéresser de près au projet du moteur-roue en novembre 1996 dans les nouvelles responsabilités que me confiait André Caillé, parce que j'avais à ce moment-là sous ma responsabilité technologie et IREQ puis, en mai 1997, commercialisation de la technologie.

Bien sûr, occupant d'autres postes à Hydro-Québec — je suis à Hydro-Québec depuis plus de 25 ans, donc durant les années du moteur-roue — sans être impliqué directement, j'étais au courant du dossier. J'ai eu l'occasion de le suivre. J'en connais les principales étapes. Et finalement j'ai essayé comme vous de comprendre qu'elle était l'histoire derrière le moteur-roue et ce qui fait qu'on a passé à travers autant de problématiques.

Je dirais d'abord que c'est évident que, quand on fait de la recherche et développement, avoir un concept et une idée, c'est extrêmement précieux et c'est fondamental, c'est de là que naissent d'ailleurs les grands produits de recherche. Le concrétiser, ça, souvent, c'est plus difficile, ça nécessite un travail d'équipe. Je dirais que ce qui a rendu la gestion, à Hydro-Québec, difficile, du projet du moteur-roue, à mon avis, ça a commencé en 1994 au moment où le projet a été lancé publiquement. Donc, avant 1994 le projet du moteur-roue était, si vous me permettez l'expression, relativement confidentiel et secret à Hydro-Québec.

À partir de 1994, il a été lancé officiellement et il a été lancé officiellement dans une exposition à Los Angeles aux États-Unis. À partir de ce moment-là, il est devenu un projet public, et beaucoup d'attentes ont été créées. Mais malheureusement, je dois l'admettre, beaucoup d'attentes ont été créées sur un concept qui n'était pas encore démontré techniquement, sur lequel il restait beaucoup de choses à réaliser et qui ont mis beaucoup de pression sur la gestion d'Hydro-Québec pour devoir livrer des produits. Ce qui a amené la gestion, en 1995, à cibler sur un des éléments du projet et à abandonner le concept total qui aurait requis des investissements extrêmement importants, ce qu'Hydro-Québec n'était pas prête à faire à ce moment-là.

Donc, il y a eu une réorientation du dossier axée sur le moteur-roue, ce qui a malheureusement créé un conflit, bien sûr, d'orientation avec M. Pierre Couture, qui était le chercheur à l'origine du concept, puis qu'on doit respecter, je pense, pour avoir eu cette idée-là, et lui avoir fait faire un bout de chemin important. Mais je dois vous admettre qu'il y a deux éléments majeurs techniques qui, en 1994, n'étaient pas résolus et qui étaient fondamentaux, qui étaient le refroidissement du moteur-roue et la possibilité d'intégrer, à l'intérieur du moteur-roue, un convertisseur. La solution à ces problèmes-là a nécessité près de deux ans d'efforts, et ce n'est qu'au printemps 1997 qu'on peut dire qu'ils ont été réglés. À ce moment-là, un prototype du moteur-roue a été testé — je crois que c'est au centre d'essais à Saint-Jérôme — avec des résultats qu'on pourrait qualifier d'encourageants.

Un autre élément important aussi que je dois dire en fonction du dossier. À l'automne 1996, dans les discussions que nous avons eues, moi, André Caillé et d'autres bien sûr, et je dirais même à l'idée d'André Caillé, on a mis sur pied un comité d'experts pour nous aider à prendre une décision sur ce dossier qui était relativement complexe et sur lequel nous souhaitions être conseillé quant à la véritable valeur et au potentiel commercial qu'il y avait dans le dossier, donc un comité

d'experts, sous la responsabilité de Bernard Coupal, mais qui regroupait quand même des personnalités fort importantes comme M. Dan Ross, du MIT, Massachusetts Institute of Technology, le professeur René Tinawi, de l'École polytechnique, et bien d'autres, un comité d'experts qui s'est penché sur le problème et qui est arrivé à des conclusions.

La première conclusion, c'est qu'il y avait un potentiel technologique important, intéressant. Donc, ça nous a rassuré, bien sûr. La deuxième conclusion était que ce qui restait à faire dans le dossier nécessitait une expertise reliée étroitement au domaine de l'automobile. Il restait deux éléments techniques importants à résoudre: ce qu'on appelle le poids suspendu du moteur-roue par rapport au véhicule — alors, c'est un élément de concept qui est particulier à l'industrie automobile et sur lequel on ne peut pas prétendre, à Hydro-Québec, avoir des connaissances; le deuxième élément était de ramener le coût du moteur-roue à un prix raisonnable, vu que le coût de notre prototype était à peu près à 60 000 \$ par moteur-roue, de l'amener à un prix de 1 500 \$ à 2 000 \$, incluant le choix des matériaux, la durabilité des matériaux et la résistance des matériaux à l'impact, ce que, encore une fois, des industriels dans le domaine de l'automobile sont beaucoup mieux placés que nous pour le faire. Donc, le comité d'experts nous a spécifié qu'il y avait ces deux enjeux là. Il nous a aussi mentionné qu'il y avait un potentiel et il nous a recommandé de faire la poursuite du dossier, mais avec des partenaires. Il nous a aussi dit...

M. Chevette: 30 secondes, s'il vous plaît. Mais ce en fonction de l'automobile.

M. Filion (Yves): Ce en fonction d'une stratégie par étapes.

M. Chevette: Mais d'une stratégie conduisant à une automobile électrique.

M. Filion (Yves): Éventuellement. Vous avez raison. Mais à ce moment-là je dirais que l'orientation était de dire: Établissons d'abord les solutions aux problèmes techniques dont on parle et ensuite, dans une première phase, essayons d'intéresser des partenaires industriels; ensuite il pourra y avoir des applications qui pourraient aller jusqu'au véhicule électrique complet.

Mais il y a un autre élément qui est important et que vous avez mentionné, M. le ministre, et sur lequel je veux revenir, c'est qu'il y a dans la technologie du concept global du moteur-roue plusieurs technologies et plusieurs applications possibles. Il y a donc plusieurs partenariats possibles, et tout ça est regardé à l'intérieur de la nouvelle entreprise qui a été mise en place, autant le concept qui n'est pas nécessairement oublié d'un véhicule tout électrique comme d'autres applications de la technologie qui a été mise en place et découverte dans le cadre de ce dossier.

Alors, tout ça pour dire que nous sommes, nous, à Hydro-Québec... Et c'est Hydro-Québec Capitech

actuellement qui gère le capital mis dans le moteur-roue. Avec l'aide du conseil d'administration, nous allons certainement avoir à nous prononcer sur les orientations futures, et ça va dépendre bien sûr des partenaires. Mais nous sommes loin d'avoir lancé la serviette sur ce dossier. Nous croyons qu'il y a toujours un potentiel important, mais il faut qu'il se fasse par étapes et il faut qu'il se fasse avec des partenaires externes.

M. Chevrette: Une petite question: Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous avez été obligé d'intervenir personnellement sur le brevet du convertisseur?

M. Filion (Yves): Je ne suis pas certain de bien saisir votre question, mais, écoutez, au niveau des brevets...

M. Chevrette: C'est parce que vous vous rappellerez que plusieurs vous accusaient que des brevets pouvaient se perdre ou n'étaient pas enregistrés et à un moment donné, moi, j'ai dû faire intervenir même mon personnel parce que je ne voulais surtout pas être responsable qu'on perde un brevet.

M. Filion (Yves): Oui. D'accord. Je vais répondre à votre question.

M. Chevrette: Qu'est-ce qui s'est passé?

M. Filion (Yves): Tout à fait. Je vais répondre à votre question, M. le ministre. Bien sûr, au moment où on a regardé le dossier, une des questions qu'on a regardée également, c'était de revoir la protection intellectuelle que nous avons sur le dossier, et, entre autres, on essayait de limiter la croissance des coûts de la propriété intellectuelle qui représentaient une dépense de près de 300 000 \$ par année seulement pour conserver le coût des brevets.

Donc, un exercice a été demandé pour mieux cibler nos brevets et mieux cibler les pays couverts pour assurer notre protection. Donc, il y a eu à ce moment-là un exercice qui a été fait, une remise en question, et c'est vrai qu'à un moment donné dans cette remise en question il y a des questions qui sont venues sur le convertisseur, et des positions ont été prises. Mais ça s'inscrivait dans une démarche qui visait à essayer de limiter la croissance du coût des brevets qui était importante.

Mais nous considérons actuellement que les brevets obtenus existent et qu'il n'y a pas de brevets importants qui ont été abandonnés. Ce qui est arrivé dans certains cas, toutefois, nous avons limité les brevets au niveau du territoire principalement dans les grands pays à l'échelle mondiale et dans les pays qui pouvaient représenter vraiment un potentiel de compétition ou de concurrence.

Le Président (M. Sirros): Merci. Alors, Mme la députée de La Pinière.

Institut de recherche en électricité du Québec (IREQ)

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président. Nous avons eu l'occasion d'entendre le Syndicat des professionnels de l'IREQ, et ils nous ont indiqué un peu la situation de leur point de vue. Nous avons également eu d'autres groupes qui se sont questionnés sur le mandat de l'IREQ, sur son statut au sein d'Hydro et carrément sur sa relation fonctionnelle avec Hydro.

● (12 h 20) ●

Je me rappelle, par exemple, que la Chambre de commerce du Québec a soulevé cette question-là et elle l'a soulevée de façon assez percutante. M. Audet nous a dit dans sa présentation qu'on croirait que l'IREQ est dédié entièrement à Hydro en matière de recherche et développement tant pour la production que pour le transport de l'énergie électrique, mais que cela ne semblait pas le cas. Interrogation.

La Chambre de commerce constate également que, vu de l'extérieur, l'IREQ ne semble pas faire partie intégrante d'Hydro tant par son champ de compétence que par son degré d'autonomie dans la mesure où les activités de l'IREQ ne sont pas limitées à Hydro alors qu'Hydro finance entièrement l'IREQ.

Je voudrais vous citer, à la page 8, un extrait de ce qui nous a été dit: «De loin, on a parfois l'impression qu'Hydro-Québec finance une université de l'énergie plutôt qu'un centre de recherche corporatif.» Et on ajoute, au niveau des choix auxquels Hydro-Québec serait confronté: «Ou Hydro finance l'IREQ et l'IREQ n'a pas plus d'autonomie que n'importe quel autre service technique ou l'IREQ est autonome sur le plan financier et Hydro est un client parmi d'autres.»

Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus parce qu'on a besoin de clarification. C'est assez, quand même, compliqué pour le commun des mortels. Comment l'IREQ est-il financé? Est-ce qu'il est financé à 100 % par Hydro? Comment s'articule la relation avec Hydro? De qui détient-il ses mandats, cet institut de recherche là? J'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Caillé (André): Alors, pour la première des questions de la députée, M. le Président, je vais demander à M. Bérubé d'y répondre, qui est directement responsable à titre de directeur principal de IREQ, sur le mandat d'IREQ, sur le statut d'IREQ et sur les mandats à IREQ. Je reviendrai à la fin sur les dernières de vos questions.

M. Bérubé (Roger): Alors, M. le Président, le mandat de l'IREQ et le mandat du LTEE, donc de l'ensemble de la direction principale recherche et développement, c'est définitivement de rendre l'entreprise plus technologiquement capable de satisfaire sa mission. Donc, on est, comme lieu de recherche, au service des unités d'affaires de l'entreprise, la production, le transport, la distribution et tout le domaine de l'utilisation d'énergie pour leur permettre, comme le dit notre orientation stratégique, d'être davantage en affaires, donc assurer leur croissance et leur rentabilité.

Dans ce sens-là, les mandats qui nous sont confiés, dans une très large proportion — pratiquement dans 80 % des cas — proviennent effectivement de nos unités d'affaires. Les priorités sont définies par les unités d'affaires auxquelles nous joignons l'offre technologique pour avoir une offre intégrée aux besoins de l'entreprise, et ce sont ces unités d'affaires qui, dans une très large proportion des activités, règlent et décident des axes principaux où on doit produire des travaux de recherche et des travaux d'expertise.

Il y a, bien sûr, des activités périphériques et des activités de bonification d'expertise où on va chercher de la clientèle externe. Ça peut laisser penser à un tiers qu'il y a une autonomie totale à cet égard-là, mais je peux vous assurer que ce n'est que pour une faible partie des revenus. Simplement à titre d'exemple, sur le 120 000 000 \$ d'activités de recherche pour lesquelles la R & D est redevable pour au moins 100 000 000 \$ à la direction principale recherche et développement, les revenus externes ne totalisent qu'environ 15 000 000 \$ ou 16 000 000 \$. Donc, c'est une proportion relativement faible et composée de partenariats. Notre statut dans l'entreprise est donc de fournisseur de services de recherche pour que les unités d'affaires soient vraiment compétitives.

Je ne vois pas très bien comment cette information-là a pu être traduite autrement à l'externe, sinon le fait que toute la relation client-fournisseur qui existe depuis une dizaine d'années, au bas mot, est une relation à améliorer constamment. Soyons conscients que dans le passé — et si je remonte très loin — la création de l'Institut de recherche se voulait un institut beaucoup plus pour faire avancer la technologie, bien sûr au profit de l'entreprise, mais au profit du Québec. Et c'est comme ça que l'Institut a bâti ses racines. Au fil des années, on lui a donné un sens vraiment d'entreprise.

Donc, les derniers signaux qui sont maintenant ceux de notre plan stratégique confirment cette orientation-là déjà prise il y a 10 ans, que le centre de recherche est au profit de nos unités d'affaires.

Mme Houda-Pepin: Mais diriez-vous que l'IREQ est suffisamment impliqué au niveau de la planification de la recherche? Qu'il est suffisamment financé, et qu'il est suffisamment doté en ressources humaines, puisqu'on a fait le volet tantôt de ressources humaines et on a dit que les ressources humaines étaient au coeur de l'action d'Hydro-Québec? Parce que, ce que nous avons entendu, entre autres, de la part du syndicat de l'IREQ, c'est un autre son de cloche. Moi, ce que je lis dans leur mémoire, de janvier 1998, sur la planification de la recherche et développement à Hydro-Québec, je lis à la page 15 ceci: «Aujourd'hui, près de 50 % des projets de recherche et de développement — des budgets — sont effectués chez les clients et servent à compenser la diminution des budgets opérationnels qui leur aurait été antérieurement consentis.» Ça, c'est sérieux comme allégation. Est-ce que vous pouvez nous éclairer là-dessus?

M. Bérubé (Roger): Absolument. Je ne veux pas faire une bataille de chiffres, je crois que le 50 % est nettement exagéré. On sait très bien que, dans l'ensemble du 120 000 000 \$ consacré à la recherche actuellement, autour d'une dizaine ou une douzaine de millions sont utilisés en dehors de la direction principale recherche et développement, et donc de l'IREQ et du laboratoire à Shawinigan, et dans ce sens-là c'est une proportion d'environ 10 % ou 12 %. Ce n'est pas plus que ça. Et dans ça il faut comprendre qu'il y a des engagements comme, par exemple, notre engagement de 3 500 000 \$ pour le CANDU Owners Group où là nous participons avec les utilités canadiennes à la recherche sur le nucléaire.

Donc, dans ce sens-là, la proportion des argents utilisés par les unités d'affaires à l'extérieur de l'IREQ et du LTEE sont relativement minimes et ne sont pas préjudiciables à nos activités. Quant à ce que nos syndicats ont mentionné concernant la façon et le processus de planification de l'entreprise pour les projets de R & D, il est vrai — et j'aimerais quand même qu'on soit conscient — que l'année 1997, sur laquelle se fonde, entre autres, l'affirmation, n'a pas été une année exemplaire en ce sens. Comprenons que l'année 1997 a été une année de restructuration complète dans l'entreprise autant à l'Institut de recherche que dans les unités d'affaires, donc une perturbation sur le plan organisationnel qui n'a pas été vécue sans heurts. Et forcément le processus de planification de 1997 a été plus laborieux qu'à l'habitude et a donné lieu à un exercice un peu tardif de mise en marche de l'offre technologique.

Nous savons fort bien que ce problème-là est un problème ponctuel, et l'année 1998 qui s'annonce a déjà vu un processus enclenché avec les unités d'affaires, qui se déroule jusqu'au mois de juin pour faire, très tôt dans l'année, l'offre technologique, de façon à ce que cet échange-là donne lieu à un véritable débat et un exercice d'analyse chez le client de telle sorte qu'on conduise plus facilement, vers la période normale des plans d'affaires à l'automne, en septembre, vers un choix judicieux des projets.

Mme Houda-Pepin: Et comment expliquez-vous que le syndicat de l'IREQ allègue dans son mémoire que, au moment même où vous prenez le virage commercial, le chemin de la croissance, Hydro-Québec désinvestit dans la recherche? Parce que tantôt vous m'avez dit: C'est vrai, ce n'est pas vrai, parce qu'on parle de 1997. Moi, je voudrais vous parler de l'avenir. Et dans leur mémoire, aux pages 18 et 19, ils disent: «En 2002, le budget consacré à la recherche et développement sera inférieur au budget consacré à ce poste budgétaire en 1993, ce qui démontre clairement le désinvestissement que s'apprête à faire Hydro-Québec dans ce secteur d'activité névralgique.» On ne peut pas ne pas être d'accord avec ça si jamais cela était le cas.

• (12 h 30) •

M. Bérubé (Roger): Le chiffre est exact, le niveau d'investissement est exact, ce qui n'est pas exact, c'est

l'interprétation qu'on en donne. Quand on regarde l'ensemble des centres de recherche dans le monde, il y a effectivement, comme tendance générale, une diminution dans l'effort de recherche dans la plupart sinon tous les grands centres de recherche et toutes les grandes utilités électriques dans le monde. Ce sont des diminutions drastiques. Ça va diminuer par la moitié, certains beaucoup plus, et dans ce sens-là notre effort relatif est en excellente position. Et, quand on regarde l'impact net, il faut comprendre que sur la période de cinq ans le fait de maintenir le rythme autour de la moyenne dont parlait M. Caillé tout à l'heure, 116 000 000 \$, a pour effet de maintenir l'ensemble de l'effectif, à peu de chose près, à ce qu'il était l'an passé ou à ce qu'il est maintenant de telle sorte que les activités vont pouvoir se poursuivre avec un même rythme mais bien ciblées sur les activités de l'entreprise. Donc, c'est une comparaison qu'on doit faire et non pas uniquement un regard en valeur absolue, parce que l'ensemble des utilités sont en décroissance à cet égard-là.

Le Président (M. Sirros): Rapidement, s'il vous plaît.

M. Fillion (Yves): Un complément de réponse très rapidement pour vous, Mme la députée. J'aimerais juste vous mentionner que, entre 1993 et 1997, Hydro-Québec a réduit ses effectifs de 7 000 employés. Presque toutes les unités de l'entreprise ont vu leurs effectifs réduits de presque 30 %, à l'exception de l'IREQ où la main-d'oeuvre est demeurée à peu près stable, autour de 810 personnes, comme nous sommes encore aujourd'hui. S'il y a eu des variations, c'est peut-être de quelques dizaines seulement. Je n'ai pas les chiffres précis, mais je vous parle de quelques dizaines. Alors, je peux vous assurer qu'il y a eu un traitement privilégié vis-à-vis l'IREQ au niveau de la recherche et développement pour maintenir les ressources. Ça fait partie des valeurs de l'entreprise et je dois vous admettre qu'il n'y a pas d'autre unité dans l'entreprise qui a eu droit à un tel traitement.

Le Président (M. Sirros): Merci beaucoup. M. le député de Marguerite-D'Youville.

Projet moteur-roue (suite)

M. Beaulne: Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je dois vous dire que les réponses que vous avez données, M. Caillé, et le complément de réponse, M. Fillion, à la question du député de Saint-Laurent sur le moteur-roue non seulement me laissent perplexe, mais m'inquiètent. Je vais vous dire pourquoi. Et je vais vous dire, d'ailleurs, que le volet recherche et développement de votre plan stratégique m'apparaît de loin le volet le plus faible. On y détecte, entre les lignes, un abandon de la recherche fondamentale au profit d'une recherche commercialisable à court terme. Quand on sait que la recherche commercialisable à court terme doit découler, à un moment ou à un autre, de la recherche fondamentale, il y a là quelque chose qui me semble inquiétant.

Maintenant, pour revenir sur le moteur-roue, les réponses que vous nous avez données vont exactement dans la direction que nous avait indiquée le Dr Couture lorsqu'il s'est prononcé devant la commission, c'est-à-dire vers une désarticulation de l'ensemble du projet. Je ne suis pas sûr que la stratégie que vous venez de nous énoncer va aboutir à quelque chose de concret. Lorsque nous avons posé la question au Dr Couture: Est-ce que le projet de moteur-roue est réchappable? il avait mentionné trois ingrédients.

La volonté politique. Je pense que l'intervention de mon collègue le ministre a démontré que nous, de ce côté-ci de la table... et, d'ailleurs, les questions des collègues de l'opposition démontrent que nous avons, en cette Chambre, la volonté politique de pousser cette démarche jusqu'à son aboutissement.

Deuxièmement, un concept intégré et non pas vendu à la pièce. Or, la réponse que vous nous avez donnée, M. Fillion, ressemble étrangement à un développement à la pièce de ce concept. Je m'explique. Quand vous nous expliquez qu'on concentre et qu'on oriente vers la production d'une bagnole, c'est bien en deçà du concept intégré auquel faisait allusion le ministre et, d'ailleurs, sur lequel a insisté le Dr Couture, au point où il disait que précisément le fait d'essayer d'orienter à la pièce et de vendre à la pièce les recherches, les résultats des recherches qui avaient été effectuées jusqu'à présent faisait partie de ce que lui appelait un plan de déstabilisation interne à Hydro-Québec.

Et, troisièmement, il mentionnait la protection des brevets. La réponse que vous nous avez donnée sur la protection des brevets ne me rassure guère. Elle est très superficielle. J'aimerais que vous nous énonciez de façon beaucoup plus précise si, oui ou non, les brevets dont dispose Hydro-Québec à l'heure actuelle lui permettent de poursuivre cette recherche non pas à la pièce, mais de manière intégrée, d'une part. Et j'aimerais que vous nous déposiez ici, à l'Assemblée, les dépenses et les protections de brevets que vous avez effectuées, les montants qu'il faut verser pour protéger ces brevets depuis 1995, c'est-à-dire depuis la démission du Dr Couture du projet. Également, je vous demanderais de déposer le rapport des experts auquel vous avez fait allusion tout à l'heure.

M. Caillé (André): M. le Président, ça va de soi, pour ce qui est des deux documents, ils seront déposés, c'est-à-dire le rapport des experts de même que la liste des brevets dans les pays où ils sont protégés et le coût de telles protections au moment où nous nous parlons.

Maintenant, je voudrais apporter une précision au député. J'ai demandé à mon collègue... Souvenons-nous ici, M. le Président, qu'il n'est responsable de ce dossier que depuis le mois de mai 1997. Et, quand il dit: Voici ce qui s'est produit, il traduit ce qu'il a appris du dossier par d'autres. Ce qui s'est produit, il a été affirmé qu'un produit existait alors qu'il était à l'état de concept. Bon. C'est ça la vraie situation. Et c'est là que ça a créé le schisme, si on peut l'appeler ainsi, entre mes prédécesseurs et l'inventeur. Et, à la suite de ce schisme, il y a

des travaux qui ont été complétés par une autre équipe, il y a des technologies qui ont été développées par une autre équipe, le Dr Couture n'en faisant plus partie, et qui ont été brevetées. Il y en avait peut-être eu d'autres, brevets, avant, mais on va vous faire la liste puis on vous dira des dates avant 1994 — parce que je pense que l'année charnière me semble avoir été 1994 — et après 1994.

Alors, ça ne traduit pas ici, ce que mon collègue disait, une orientation; c'est une constatation des faits. C'est simplement comme ça que ça s'est produit, parce que la question qui avait été posée, c'est: Quelle est la petite histoire ou la grande histoire derrière cette invention qui est le moteur-roue puis tout ce qu'Hydro-Québec a pu en faire? Alors, voilà où nous en sommes.

Les questions comme celles que vous posez, on se les pose nous-mêmes. Je pense que nous avons un bon consortium. La Caisse de dépôt et placement, à travers Sofinov, des projets comme le moteur-roue, elle en gère plusieurs. Leur expérience ailleurs dans d'autres dossiers va nous bénéficier à nous, parce que, nous, on n'avait, de ce secteur-là, que le moteur-roue. On avait donc autour de la table une expertise plus large. Des questions comme celle que vous soulevez sur la protection par les brevets, ces gens-là, c'est des questions qui font partie de leur quotidien. Ils vont pouvoir nous apporter toute leur expertise puis, j'imagine, prendre les meilleures décisions dans l'intérêt d'Hydro-Québec dans ces matières.

Encore une fois, je suis satisfait des partenaires que nous avons et je suis rassuré. Je voudrais vous dire qu'il n'est pas question, à Hydro-Québec, d'abandonner le projet moteur-roue. Nous, le projet moteur-roue, c'est la filière certainement qui est une des filières les plus importantes dans le développement de notre présence — puis c'est le vendeur qui parle en ce moment, M. le Président — dans le secteur du transport, à côté du gaz naturel comprimé puis de l'hydrogène liquide. Alors, il n'est pas question d'abandonner rien puis je ne ferme même pas l'idée que des éléments périphériques qui avaient pu être mis de côté en 1994 pour des raisons qui étaient leurs en 1994 puissent faire partie de l'ensemble maintenant. Ce que je dis, c'est qu'on a un tour de table qui me rassure et qui apporte plus de compétences pour être sûr de faire les bonnes décisions.

C'est juste là que nous en sommes. Moi, je n'exclus rien. J'ai un rapport du président de ce comité-là, qui est un homme en lequel beaucoup, beaucoup confiance, qui me dit: Oui, vous avez une technologie. Parce que, s'il avait dit non, je serais ici pour vous dire: J'ai consulté, il n'y en a pas, de technologie, puis on ne serait plus là-dedans. On pourrait en parler, mais on pourrait en parler au passé. Mais on n'en parle pas au passé ici; j'en parle au présent puis je peux en parler au futur. J'ai absolument confiance dans ce projet-là, évidemment, confiance, c'est un projet de recherche et de développement. Mais on n'écarte aucune, aucune option ici, pas plus que nos partenaires, du reste. Vous connaissez ces gens-là. Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, la Caisse de dépôt et placement et la Société générale de financement, on se connaît entre nous, au Québec, on peut se

faire confiance. Il n'y a personne qui a de la mauvaise volonté là-dedans.

M. Beaulne: Mais, écoutez, on a un problème, on a même un sérieux problème, et puis ça enchaîne un peu avec ce qui disait le ministre. Vous trois qui êtes ici devant la commission, vous n'étiez pas là à l'époque, comme vous l'avez mentionné. D'ailleurs, votre arrivée, M. Caillé, à la barre nous rassure dans la mesure où vous nous répondez de façon très franche. Et vous avez admis devant cette commission-ci au mois de mars dernier que c'était un vrai cafouillis, la recherche et développement. Vous ne vous en êtes pas caché.

• (12 h 40) •

Pendant, tout à l'heure vous nous disiez — et M. Filion l'a réitéré — que vous nous avez exposé les faits tels qu'on vous les a exposés à vous. Le ministre dit qu'il a été incapable d'obtenir les informations précises sur ce projet-là. Moi, je veux bien croire, quand vous nous dites que vous croyez au projet, puis ainsi de suite, mais là on voudrait avoir des indications claires et précises. D'une part, le concepteur du projet nous a dit ici quelles étaient les conditions qui devaient être rassemblées pour que ce projet soit porteur de bénéfices à moyen et à long terme pour la société québécoise. Je n'ai rien entendu dans ce que vous venez de me dire qui me donne cette sécurité et qui me rassure par rapport à ce que le concepteur du projet est venu nous dire. Écoutez, qui est-ce qu'on croit là-dedans, nous autres? C'est ça la question.

M. Caillé (André): Enfin, moi, j'ai adopté le cheminement suivant. Je suggère qu'il vaut aussi bien que d'autres cheminements. On a un partenaire, plusieurs partenaires, que je n'énumérerai pas de nouveau, qui ont de l'expertise dans le développement de technologies puis de l'investissement dans le développement de technologies. Il y a la position du Dr Couture qui est connue. Il y a les positions d'autres qui sont connues, des comités d'experts, etc. Moi, je fais confiance à ces gens-là qui en discutent ensemble autour d'une table. Je ne suis pas tenté de mettre tous mes oeufs dans le même panier, de croire rien qu'un puis de ne pas croire tous les autres. Puis ça, c'est vice versa. Si on en nomme, moi, c'est vice versa.

Je voudrais qu'on établisse un tour de table avec des gens compétents. Ça n'exclut pas le Dr Couture, quant à moi. Qu'il aille faire ses représentations — il est toujours à l'emploi d'Hydro-Québec, incidemment — auprès de ces gens-là qu'on a choisis pour diriger. Encore une fois, c'est un large tour de table. Puis on verra quelles recommandations les gens nous font. Mais vous dire plus que ça pour ce qui est arrivé en 1994, effectivement ni moi ni mes deux voisins ici n'étions présents. On vous rapporte, on s'est fait historiens ici. C'est juste...

M. Beaulne: Dites-moi une chose, là. Quelle était l'idée de vous départir des actions au profit de... À ma connaissance, la SGF, c'est une société d'investissement, ce n'est pas une société de recherche.

M. Caillé (André): Bonne question, M. le Président. Après beaucoup de cafouillage — il en avait été question, d'ailleurs, ici, à la commission parlementaire précédente, toujours sur le même dossier, d'une façon spécifique — j'ai dit: Bien, là, il faut se faire une idée. On a mis en place un comité d'experts. On a fait venir des gens, même, de l'extérieur. Ce n'est pas une décision qu'on a prise simplement à l'intérieur de nos murs en se limitant à nos connaissances, parce que j'ai bien vu qu'il y avait eu conflit, n'est-ce pas, à tout le moins des conflits d'opinions quant à la chose. Alors, on a formé un groupe avec des gens en qui j'avais confiance puis qui n'ont pas d'intérêt ni d'un bord ni de l'autre dans la chose, ni d'une façon ou d'une autre dans la chose.

Et puis qu'est-ce qui a été recommandé? On a dit: Si vous voulez que ça marche, voici comment vous faites. Point n° 1, je ne reviens pas dessus, mon collègue l'a expliqué tantôt. Point n° 2, compte tenu de ce dossier, vous devriez être minoritaires. Vous devez vous associer avec d'autres qui connaissent ça, l'investissement dans du capital de risque, etc. Il y avait d'autres raisons, là, parce que je voulais avoir un tour de table qui inclut des gens dans le domaine de l'automobile. On ne peut pas dire que c'est déraisonnable au point de départ, là, puisqu'il était question de faire un moteur-roue pour l'automobile.

Alors, j'ai suivi leur recommandation. Ils m'ont dit: Vous devriez être minoritaires. On aurait pu choisir 25, mais, connaissant la sensibilité de la population en général pour ce dossier-là puis certains insistant pour la présence d'Hydro-Québec, nonobstant sa faible performance — secret que je n'ai pas encore réussi à résoudre — j'ai dit: On va devenir minoritaires, mais on va être au maximum de ce que minoritaire peut être. Ça donne 50 % moins 1 %, ça fait 49 %. Voilà la décision. C'est tout.

M. Beaulne: Je comprends que c'est la décision, sauf que vous ne répondez pas tout à fait à la question. La question est la suivante, et c'est l'interrogation que, je suis sûr, partagent les autres députés: Dans le consortium que vous avez mentionné, il y a trois partenaires qui sont essentiellement des sociétés d'investissement, alors que ce n'est pas des sociétés de recherche, ça, ni fondamentale ni appliquée. Alors, on nous dit — et, d'ailleurs, vous l'avez confirmé tout à l'heure — que le concept du moteur-roue, du groupe traction dans son ensemble, n'est pas encore, du point de vue recherche, rendu à sa maturation.

Alors, moi, je comprends mal. En tout cas, c'est la question que je pose: Puisque le concept n'est pas rendu à maturation, qu'est-ce que trois sociétés qui ont comme objectif d'investir, comme vous le dites, dans du capital de risque viennent faire dans une situation où le produit lui-même n'est pas encore complètement développé...

M. Caillé (André): Alors, les trois sociétés en question...

M. Beaulne: ...et dont la responsabilité revient principalement à Hydro-Québec via l'IREQ?

M. Caillé (André): Alors, les trois dont on parle ici: SGF, Fonds de solidarité des travailleurs et Caisse de dépôt et placement à travers Sofinov — c'est très exactement, Sofinov, entre autres, son métier — investir dans les technologies, compléter leur développement et les mettre en marché, c'est très exactement leur métier, ils font ça de façon courante et, ma foi, avec un succès. Ce n'est pas un succès à 100 %, mais...

Le Président (M. Sirros): Juste pour l'information des membres, pouvez-vous juste décrire Sofinov? Parce que j'entends un nom, mais je veux dire, est-ce que c'est une...

Une voix: Une filiale de la Caisse de dépôt.

Le Président (M. Sirros): C'est une filiale de la Caisse de dépôt.

M. Caillé (André): M. Filion qui est ici membre du conseil de la Caisse de dépôt et placement va vous donner l'information.

M. Filion (Yves): Sofinov est une filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec dont la mission est de mettre en valeur des technologies et de gérer du capital d'investissement de risque dans des technologies émergentes.

Le Président (M. Sirros): La SGF a quelque chose de semblable aussi? Le Fonds de solidarité aussi?

M. Caillé (André): Oui. Le Fonds de solidarité, c'est plus récent, parce qu'ils ont une histoire moins longue que celle de la Caisse de dépôt et placement, mais il y a une portion de leur capital qui va être placée et gérée de même façon que ce que fait Sofinov vis-à-vis la Caisse.

Le Président (M. Sirros): Alors, ça va?

M. Caillé (André): Un dernier point. On a voulu s'assurer en même temps — vous voyez le périmètre de ces entreprises-là — que la propriété de la chose demeure à 100 % québécoise. On avait ce souci-là en même temps. Parce qu'on aurait pu prendre d'autres sociétés de capital de risque également, mais qui n'auraient pas été québécoises. Alors, on l'a limité à celles qui étaient québécoises.

Le Président (M. Sirros): Oui.

M. Beaulne: Juste un petit commentaire, parce que je vais revenir tout à l'heure après que mes collègues vont avoir continué avec leur bloc. C'est quand même étrange. La question que je me pose, c'est: Qu'est-ce que vous allez commercialiser exactement? Parce que, si vous commercialisez les résultats à la pièce de ce qui a été développé jusqu'ici, le Dr Couture est venu nous dire que du commercialisable à la pièce, il n'y avait pas grand.

grand valeur là-dedans. Alors, c'est une question à laquelle vous pouvez répondre tout de suite ou réfléchir et revenir plus tard.

Le Président (M. Sirros): Je préfère que vous réfléchissiez et qu'on revienne quand on va, j'imagine, poursuivre ce dossier et qu'entre-temps on passe la parole au député d'Outremont.

M. Laporte: M. le Président, la conception que je me fais d'une commission parlementaire, c'est peut-être une conception qui est trop personnelle, mais ce n'est pas seulement un lieu où on pose des questions, c'est aussi, à mon avis, un lieu où on inscrit des inquiétudes et des doutes. Moi, le projet moteur-roue, je ne suis pas un spécialiste de ça, mais ça m'a beaucoup intéressé parce que je suis un grand amateur de science-fiction, un grand amateur de romans policiers et que j'ai aussi oeuvré un peu dans le domaine de la gestion stratégique. J'ai suivi ça dans les journaux comme tout le monde, parce que je trouvais que, disons, ça excitait beaucoup, beaucoup ma curiosité, ça, ce projet-là.

En passant, je vais vous dire, vous que ça vous intéresserait peut-être, M. le président d'Hydro-Québec, il y a un livre qui a été écrit par un journaliste américain — je pense que son nom, c'est Robert May — ça s'intitule *Beijing Jeep*. C'est sur le narratif de toute l'histoire d'un projet de développement d'un jeep à Beijing qui n'est jamais sorti de l'usine, en fait. Je pense que la situation est différente, mais vous voyez là-dedans comment ça se fait que — ça va revenir un peu à l'interrogation que je me pose — General Motors a investi beaucoup d'argent là-dedans et, pour toutes sortes de raisons, à la fois culturelles, industrielles, il n'est jamais sorti, le jeep. Évidemment, General Motors, ils ont bien le droit de... Moi, si General Motors investit dans un jeep à Beijing et ils ne le sortent pas, je ne suis pas content, je vends mes actions, c'est tout. Le marché sanctionne General Motors.

Dans le cas d'Hydro-Québec, si je ne suis pas d'accord avec votre projet et si ça ne réussit pas, je ne pourrai pas vendre mes actions, je n'ai pas d'actions d'Hydro-Québec. L'actionnaire, lui, il pourra peut-être réagir comme il voudra, mais ce n'est pas sûr, parce que, lui, il est pris avec un sacré problème, l'actionnaire: il ne peut pas vendre ses actions, parce qu'il est pris sûrement avec un problème de fierté nationale. Il ne peut pas vendre ses actions, parce qu'en vendant ses actions il administre une gifle à une corporation publique qui est évidemment une corporation publique de grand prestige et de grande fierté. Et, je pense, très légitimement, Hydro-Québec, c'est ce dont on parle. C'est ce dont on parle.

● (12 h 50) ●

Je pense que la question du ministre était très utile de ce point de vue là. Je pense que je comprends bien, en écoutant M. Fillion, comment Hydro-Québec gère la crise de légitimité, en un sens, que ce projet-là, que la poursuite de ce projet-là a produite. Vous avez créé un comité d'experts. Vous avez fait venir les gars de MIT. Les gars

ont regardé ça, puis ils ont dit: Écoutez, oui, il y a du potentiel commercial là-dedans. Puis c'est vrai qu'il y a du potentiel commercial, puis je ne suis pas tout à fait d'accord avec le collègue qui vient de s'exprimer.

Vous l'avez bien dit, c'est-à-dire que, si on tient compte des prévisions des niveaux de pollution auxquels Mexico va faire face dans les prochains 20 ans, si vous arriviez à produire une automobile électrique, écoutez, ce n'est pas mêlant, là, si vous aviez des actions à vendre, on pourrait les acheter, parce que, là, ça va devenir très payant parce que Mexico, dans 20 ans, les prévisions des Nations unies sont à l'effet que ça ne fonctionnera plus du point de vue système respiratoire. Donc, ils vont être obligés de trouver des solutions. Puis vous dites que vous avez déjà des liens avec eux du point de vue énergétique. Bon.

Moi, je conçois assez facilement que, du point de vue de votre mission de croissance financière, ça soit un projet qui soit, disons, viable à moyen et long terme. Mais, quand j'ai suivi ce projet-là, puis là je vous écoute parler puis j'écoutais parler M. Fillion tantôt, je me suis dit: Coudon, ils «sont-u» pris dans une trappe stratégique, eux autres, là? Les psychanalystes appellent ça un «pride trap», mais vous autres, ce n'est pas tellement... Ça pourrait être un «pride trap», mais il y a des gens qui appellent ça aussi un «development trap». Une trappe stratégique, c'est une situation de malheur qui résulte fondamentalement d'une ambiguïté dans la mission.

Et je reviens à la question que je vous ai posée au début de la commission parlementaire. Moi, il reste... Selon moi, c'est une opinion, je ne suis pas sûr, mais, à mon avis, il y a une ambiguïté dans la mission d'Hydro-Québec. Si la mission prioritaire d'Hydro-Québec, c'est la qualité de la ressource électricité comme service public essentiel, si c'est ça vraiment la mission d'Hydro-Québec et si c'est ça la mission prioritaire d'Hydro-Québec, sans néanmoins, disons, questionner la légitimité de la mission de croissance ou du projet de croissance que vous nous avez décrite, on peut vouloir, nous, comme parlementaires, inscrire une inquiétude sur la légitimité ou l'opportunité, mais surtout la légitimité du point de vue de la mission de poursuivre un projet comme celui-là.

Vous avez dit, ils vous ont dit, le gars de MIT vous a dit: Écoutez, c'est un projet qui est réalisable en autant que vous faisiez une alliance stratégique, c'est sûr, aller faire une alliance stratégique avec l'industrie de l'automobile. Mais la question que je vous pose — puis je sais que j'anticipe votre réponse, vous allez me dire: Oui, M. le député d'Outremont; je sais ce que vous allez me répondre — c'est: Êtes-vous vraiment, mais vraiment, au fond de votre coeur, comme on le disait chez nous, à Joliette, là, convaincu qu'il y a un lien intime entre la mission d'Hydro-Québec et la poursuite du développement de ce projet-là? Vous allez probablement me répondre oui.

Mais, moi, je vous avoue que, comme parlementaire, j'ai décidé d'inscrire mon inquiétude parce que, moi, je ne suis pas convaincu de ça. Et je ne verrais pas d'un oeil... Je n'en ferais pas, disons, un état de blâme que de voir que, à un moment donné, Hydro-Québec, à la suite

d'une réflexion stratégique sur sa mission, en arrive à la décision qu'il faut peut-être abandonner le projet, d'autant plus que, là, on nous informe qu'il y a des alliances stratégiques avec... Parce que c'est sûr que les capitaux de risque, c'est fait pour ça, mais là, avec la Caisse de dépôt, avec le Fonds de solidarité, il y a du risque, là, et vous êtes mieux d'être sûrs de votre coup.

Donc, ça, c'est un aspect du secondaire. Moi, la question que je veux savoir, c'est: Coudon, là, le lien entre la mission et ce choix d'investissement, tout simplement, j'inscris mon inquiétude. Je me dis que le lien n'est peut-être pas aussi... Je ne suis pas convaincu.

M. Caillé (André): M. le Président, je voudrais rassurer le député quant aux raisons qui nous motivent, à Hydro-Québec, pour s'impliquer, pour s'intéresser au projet de moteur-roue. D'abord, disons que notre intérêt, il découle de l'importance du transport terrestre dans le bilan énergétique non seulement québécois, mais de toutes les sociétés développées et, dans quelques années, de toutes les sociétés tout court au monde. La proportion de l'énergie, par exemple au Québec, qui est utilisée actuellement, qui va au secteur du transport terrestre est de 27 %. Il y a donc là un potentiel de croissance de vente pour Hydro-Québec très, très, très important et c'est exactement là que se trouvent les origines de notre intérêt pour un projet comme le moteur-roue.

Mais c'est le transport terrestre, je le rappelle, qui nous intéresse. Alors, le moteur-roue, c'est un projet en rapport avec notre intérêt dans le transport terrestre. Il y a aussi la pile ACEP qui est cet accumulateur qui, pour cinq fois moins de poids — on a déjà réalisé ça à Hydro-Québec — peut stocker la même quantité d'énergie que par les accumulateurs conventionnels. C'est une grande réussite, ça aussi. Selon moi, c'est la plus grande réussite des dernières années. Parce que vous savez quelle importance ça a, le poids de l'accumulateur dans le transport, parce que, si on veut faire des voitures électriques, il ne faut pas que le poids de la voiture, ce soit essentiellement le poids de l'accumulateur. On a intérêt à ce que le poids soit le plus bas possible. On a une grande percée, on a un très bon partenaire, il s'agit de la multinationale 3M, dans ce cas-ci, et les choses se déroulent très bien.

Troisième raison, M. le Président, pour notre intérêt. Vous savez que la consommation d'électricité dans le courant d'une journée, on l'a appris durant le verglas, d'ailleurs, en plein hiver, par exemple, il y a une pointe le matin entre 6 heures et 9 heures, la période de la journée où on demandait aux consommateurs du centre-ville de Montréal de s'abstenir de consommer, de même qu'entre 16 heures et, je pense, 19 heures le soir, en fin de journée. Alors, si on a une voiture électrique qui fonctionne grâce à une pile ACEP, par exemple, combinée avec la propulsion par moteur-roue, on pourra dire à nos clients: Vous allez recharger à la maison votre voiture le soir, après 19 heures. Résultat: le coefficient d'utilisation de tous les actifs d'Hydro-Québec s'en trouverait augmenté considérablement. J'ai dit: 27 % du bilan énergétique,

c'est le transport terrestre. C'est là que se trouve, M. le Président, l'intérêt d'Hydro-Québec pour la voiture électrique.

Dans d'autres endroits du monde, c'est différent. Au Mexique, on s'intéresse au transport à partir du gaz naturel comprimé. Pourquoi? D'abord, il n'y a pas la même problématique de consommation d'électricité selon les heures et puis, deuxièmement, il y a une surabondance de gaz naturel au Mexique, au point tel que, dans la plupart des cas, leur gaz naturel, il est brûlé dans les champs de production. On ne l'utilise pas, le gaz naturel, on ne le commercialise pas. Ça fait qu'imaginez-vous, avec du gaz naturel qui a pour effet seulement d'émettre du CO₂ et de l'eau, dans une ville comme Mexico, là il y aura toujours l'effet de serre, bien sûr, parce que le meilleur, c'est la voiture électrique, mais il n'y aurait pas l'effet de pollution, le visible que tout le monde a vu. L'atmosphère, certains jours, est absolument opaque à Mexico. Comme vous l'avez dit, on devra trouver des solutions à Mexico avant 20 ans. Voilà notre intérêt pour la filière du gaz naturel comprimé pour véhicules, toujours intérêt, donc, pour la filière du transport terrestre.

De même manière, puis peut-être à plus long terme, ça pourrait être le moteur à hydrogène, parce qu'on sait que celui-là, c'est de l'hydrogène plus de l'oxygène qui donne essentiellement de l'eau, donc le moteur à combustion interne propre, absolument propre. Le seul résultat de la combustion, c'est de la vapeur d'eau. Comment on fabrique ça, de l'hydrogène? Une des filières, c'est par l'électrolyse, et l'électrolyse, ça veut dire électricité. Alors, on pourrait s'intéresser au transport par la voie... En utilisant l'hydrogène liquide comme combustible, c'est s'intéresser au développement des ventes d'électricité. Voilà où se trouve l'intérêt d'Hydro-Québec.

• (13 heures) •

Je pense, comme vous l'indiquez, que c'est absolument compréhensible. On n'a pas à faire un choix définitif entre une filière et l'autre trop rapidement. Je pense que chacune de ces filières, au cours des 10, peut-être 20 prochaines années, va trouver sa place, selon les ressources disponibles dans les différents pays.

M. Laporte: M. le Président — juste pour conclure — je veux dire que c'est un tel plaisir d'échanger avec le président d'Hydro-Québec parce qu'il est tellement pédagogique. Et vous me rassurez, mais je vais continuer à satisfaire ma curiosité en suivant du mieux que je peux.

M. Caillé (André): J'invite le député à le faire, M. le Président.

Le Président (M. Sirros): Merci. Je voudrais à ce moment-ci faire état d'un consensus qui semble s'être dégagé entre les membres de la commission, d'après ce qu'on m'informe, et juste pour faire la vérification, à l'effet que nous procéderons, pour les 10 prochaines minutes, aux questions du côté ministériel, à un autre 10 minutes, à la fin, aux questions du groupe de l'opposition, suivies de quelques remarques de clôture par le président

d'Hydro-Québec, suivies par la suite des remarques de clôture de l'opposition et des remarques de clôture du gouvernement. Alors, ça va?

Des voix: Adopté.

Le Président (M. Sirros): Adopté. Alors, à ce moment-là, M. le ministre.

M. Beaulne: Non, c'est moi.

Le Président (M. Sirros): Ah, excusez-moi. M. le député de Marguerite-D'Youville.

M. Beaulne: Bon, 10 minutes, c'est assez court pour couvrir les questions de recherche fondamentale. Pour terminer sur le moteur — pour terminer, c'est-à-dire c'est une façon de parler — pour aujourd'hui, compte tenu du temps, le concept du groupe traction mis de l'avant par le Dr Couture comprenait également une génératrice. On n'a plus entendu parler de cette génératrice qui venait avec le projet et qui, me dit-on, dans la crise du verglas qu'on a vécue, par exemple, et dont on a parlé abondamment au cours des trois derniers jours, aurait pu alimenter quatre maisons.

Alors, j'aimerais savoir de votre part ce qu'il est advenu de la composante génératrice de ce concept du groupe traction, d'une part. Et, d'autre part, est-ce que la commercialisation de cette génératrice-là, selon vous, entrerait en contradiction ou en compétition avec la mission première d'Hydro-Québec de vendre de l'électricité?

M. Caillé (André): M. le Président, mon collègue de droite, ici, va répondre — M. Bérubé — à cette question.

M. Bérubé (Roger): Alors, qu'est devenue la génératrice? Effectivement, la génératrice faisait partie du concept mis au point par le Dr Couture lorsqu'il était directeur de ce projet-là et faisait partie du concept intégré dans le fond devant servir éventuellement, être intégré à un véhicule.

M. Couture lui-même, au moment où se faisait ce développement-là — il vous l'a rapporté — indiquait que le rythme de développement de toutes les composantes, incluant celles de la génératrice, ne se faisait pas à la même vitesse. Donc, il y a des choses qui allaient plus vite, plus loin, parce que la percée technologique à faire était plus importante, alors que d'autres étaient en retrait attendant le moment opportun pour le développer.

Après le recentrage, qui a donné lieu à sa démission, bien sûr il y a eu toute une remise en question de l'ensemble des périphériques de même que le cœur du développement et il y a eu recentrage sur le moteur-roue. Mais des années, en fait des mois se sont écoulés depuis ce temps-là, et aujourd'hui on sait très bien que le concept global a encore sa valeur.

Donc, je vous entendais tout à l'heure vous inquiéter — et je comprends que c'est inquiétant quand on

ne le voit pas de près — à l'effet qu'on échappe les périphériques tout en concentrant sur le moteur. Mais aujourd'hui il est clair dans notre esprit et il est clair aussi pour la nouvelle compagnie qui se forme à partir des accords de partenariat qu'on a qu'il y a un potentiel pour le concept global.

On peut bien parler du potentiel pour chacune des composantes dans un créneau particulier, mais le concept global demeure un concept qui peut vivre et qui va vivre selon les décisions qui seront prises par la compagnie en question avec la lecture du marché. On est très conscient que la génératrice, dans ce décor-là, fait partie d'un des paramètres qui peut se poursuivre, qui va se poursuivre, selon l'espoir de commercialisation qui existe. Et, pour reprendre ce que vous avez mentionné, effectivement, dans le contexte du verglas, cet appareil-là est un appareil qui aurait pu être très utile, mais il était à un état de développement qui actuellement ne permet pas de l'utiliser.

M. Beaulne: Alors, si je vous comprends bien, vous avez l'intention de donner suite à la résolution qui a été adoptée unanimement par le Conseil national du Parti québécois, la fin de semaine dernière, et qui se lisait comme suit, concernant le moteur-roue:

«Il est proposé que le Conseil national demande au gouvernement du Québec de réitérer son intention de s'assurer auprès d'Hydro-Québec que les travaux de recherche de l'IREQ sur le concept Couture ne soient pas confinés au seul moteur-roue et orientés vers la vente des brevets mais maintiennent leur vision initiale englobant tous les systèmes intégrés permettant la mise au point d'un groupe de traction pour automobiles électriques commercialisables et concurrentielles.»

Est-ce qu'on peut vous faire confiance pour donner suite à cette proposition?

M. Filion (Yves): Je dirais, M. le député, que, dans les discussions que nous avons eues avec les partenaires, il est clair qu'Hydro-Québec n'a pas abandonné le concept global et qu'il souhaite faire la promotion du concept global auprès des partenaires. Ce qui a été convenu, c'était de le faire, d'avoir une approche par étapes: d'abord de mener à terme le dossier du moteur-roue, ensuite de poursuivre et de viser effectivement à la poursuite du concept global. Donc, ça fait partie des orientations qui ont été discutées avec nos partenaires.

Projet Tokamak

M. Beaulne: Bon, il reste peu de temps, alors, je terminerai sur un autre projet de recherche fondamentale qui me touche de près et qui est également dans ma région: le projet Tokamak.

La fin de semaine dernière, notre journal local titrait: *Le Tokamak met fin à ses activités de recherche en fusion nucléaire*. Et il citait les déclarations du directeur, René Decoste, qui disait: «C'est en prenant connaissance du plan de développement d'Hydro-Québec, approuvé il y a quelques semaines, que les dirigeants du Centre canadien

de fusion magnétique — qui est le partenaire d'Hydro-Québec là-dedans — ont décidé de mettre fin à la recherche en fusion nucléaire.»

Alors, M. le président, lorsque vous étiez venu devant notre commission, au mois de mars, j'avais soulevé cette question. Vous aviez convenu que c'était un projet qui demandait certains fonds, qu'évidemment, comme c'est un projet de recherche fondamentale, les retombées à court terme n'étaient pas nécessairement envisageables, mais qu'Hydro-Québec ferait tous les efforts possible pour rechercher des partenaires en vue de se substituer au gouvernement fédéral qui avait annoncé son retrait du projet.

Alors, ma question est la suivante: Quelles sont les démarches qui ont été faites par Hydro-Québec pour trouver un partenaire, en avez-vous trouvé un, si vous n'en avez pas trouvé, pour quelle raison n'en avez-vous pas trouvé, et est-ce que c'est vrai qu'on doit s'attendre à ce que le Tokamak mette fin à ses activités, tel que précisé dans mon journal local?

M. Caillé (André): Alors, M. le Président, j'ai entrepris effectivement des consultations pour en savoir plus quant à l'avenir d'une participation d'Hydro-Québec par l'IREQ dans le développement de la fusion nucléaire. La réponse que j'ai obtenue n'a pas été encourageante, la réponse étant la suivante: pour être significatif à l'échelle mondiale dans les recherches qui se produisent actuellement au niveau de la fusion nucléaire, il faut être prêt à investir entre 500 000 000 \$ et 1 000 000 000 \$ par année. Alors, le niveau d'investissement requis m'a refroidi considérablement compte tenu que notre enveloppe se situe plutôt au niveau de quelque chose entre 100 000 000 \$ et 150 000 000 \$, je pense qu'on pourrait supporter avec des bons projets. Mais dans des projets où, pour être significatif, il faudrait mettre un minimum de 500 000 000 \$ par année, je pense que nos besoins, tous nos autres besoins ne disparaissant pas par ailleurs, ça changerait complètement l'équilibre qu'on peut voir.

Alors, ça m'a amené à me retrancher sur les avis que j'avais jusqu'ici à savoir qu'il y a quand même eu beaucoup de travaux qui ont été faits au niveau de la fusion nucléaire depuis de nombreuses années, à ma connaissance depuis au moins une vingtaine d'années, ici, au Québec, alors ça va m'a amené à me retrancher sur le développement des produits qui peuvent découler des recherches qui ont été faites, parce qu'il semble qu'il y ait de tels produits qui pourraient être commercialisables et sur lesquels on devrait poursuivre nos efforts.

Pour répondre à votre question, oui — bien enfin, oui, je pense que c'était dans ce sens-là que vous posiez la question — oui, nous avons décidé d'abandonner un programme de recherche sur la fusion nucléaire compte tenu de la définition de la tranche minimum qui soit significative, non, nous n'avons pas abandonné la mise en valeur des produits technologiques qui pourraient découler des recherches qui ont été faites au cours des 20 dernières années.

● (13 h 10) ●

Je complète ma réponse, M. le Président, en vous disant que d'autres filières à long terme attirent notre attention où, pour des tranches beaucoup plus petites, plus à notre hauteur, on peut participer et contribuer significativement à l'échelle mondiale et apporter ici des retombées économiques encore beaucoup plus grandes. Je pense par exemple à la supraconductivité où, pour quelques dizaines de millions de dollars par année — non prévus à date, j'espère que ça pourra fonctionner puis que dans la révision de nos plans, il y aura plus d'argent — on peut être très significatif dans le monde. Vous voyez pourquoi je m'intéresse à la chose; c'est l'évidence.

Nous sommes les propriétaires des plus grandes lignes de transmission. On le sait, puis on se l'est rappelé en janvier dernier, nos centres de production sont très éloignés des centres de consommation. Nous nous devons de transporter sur de longues distances l'électricité. Si on peut mettre au point des conducteurs sans résistance, on gagnerait une dizaine de pour cent. Tous nos actifs gagneraient une valeur de 10 % le jour où... les actifs d'Hydro-Québec, à cause des pertes, gagneraient une valeur de 10 % additionnel par le fait qu'on serait détenteur d'une technologie sur la supraconductivité.

Alors, quand on parle de recherche à long terme puis de filière à long terme, il faut soupeser les choses tout en tenant compte des tranches minimales qu'on doit investir. Il me semble que c'est plus opportun d'être dans la supraconductivité que dans la fusion nucléaire en compétition avec la communauté économique européenne, par exemple, d'un coup. Alors, juste le Québec contre toute la communauté européenne, il me semble que c'est s'obstiner dans une voie où on sait d'avance qu'on ne sera pas gagnant. Enfin, à moins d'être très, très, très chanceux. Mais comme vous le savez, on ne veut pas puis on n'a pas non plus à compter seulement sur la chance dans la vie.

Le Président (M. Sirros): M. Caillé, il y a une question qui peut être répondue par oui ou non, alors rapidement la question, M. le député.

M. Beaulne: Bon. Qui vous a dit que ça coûtait de 500 000 000 \$ à 1 000 000 000 \$ par année d'investissement là-dedans, d'abord? Puis, deuxièmement, étant donné qu'au cours des 18 mois il y a à peu près une trentaine de personnes qui ont perdu leur emploi dans ce projet-là, est-ce que ceux qui sont là, et en particulier les chercheurs, vous allez les mettre à profit ou s'ils doivent commencer à se chercher des emplois demain matin?

M. Caillé (André): Alors, très, très rapidement, c'est d'ex-collègues que j'ai dans le circuit universitaire qui connaissent un peu ces choses dans le domaine de la physique qui m'indiquaient ce qui est significatif en fusion nucléaire comme investissement puis ce qui ne l'est pas.

Quant à la deuxième partie, les employés qui sont là, mon collègue a répondu en partie. On a tenté de ne pas réduire — le moins possible, en tout cas — le nombre de personnes affectées à la recherche et le développement

contrairement à ce qu'on a fait dans toutes les autres unités de l'entreprise au cours des dernières années. Mais peut-être, s'il y a une réponse connue ici qui est plus spécifique... Mon collègue va tenter de vous donner une réponse plus spécifique que la mienne, M. le Président.

M. Bérubé (Roger): Alors, je reviendrai sur la notion de fermeture du Tokamak et sur l'utilisation des personnes pendant cette phase-là où on a une réorientation en cours.

On a demandé aux gens du CCFM de revoir l'orientation, selon ce qu'en a conclu M. Caillé, de telle sorte qu'on valorise les expertises qui ont été acquises et qu'on valorise aussi les potentiels des technologies qui ont été développées. Le temps que se poursuit cette étude-là il faut aussi envisager que, si rien de très évident ne permet de maintenir un programme ou de se positionner convenablement seulement sur l'aspect fusion, il est clair qu'à un moment donné il faut envisager la fermeture du Tokamak à un horizon de temps qui est à déterminer d'ici l'an 2000. D'où la raison d'une nouvelle comme celle-là qui n'est pas encore finale, qui n'est pas décidée mais qui est une fuite, qu'elle soit volontaire ou involontaire, et traduite par le journaliste.

Notre intention, c'est que, durant l'année 1998 jusqu'à l'automne, cette étude-là se poursuive, je dirais agressivement. Les gens localement examinent s'il y a possibilité de financement même si on sait que l'espoir est extrêmement minime, donc ce n'est pas de ce côté-là peut-être qu'il y a un grand espoir, mais on examine surtout comment on peut valoriser et diversifier l'expérience qui a été acquise pour la mettre à profit.

Donc, jusqu'à ce que cette étude-là soit complétée, dans quelques mois, je pense que nos gens du CCFM ne devraient pas envisager trop rapidement l'exode avant qu'on ait examiné convenablement comment on va les réaffecter. Et ne perdons pas de vue que le mandat du directeur général qu'on a nommé est aussi de voir à une utilisation des compétences et à leur réaffectation dans un domaine qui va valoriser cette expertise-là. Donc, il faut donner les mois nécessaires pour que cette étude-là se complète.

Le Président (M. Sirros): Merci beaucoup. Alors, on passera à la députée de La Pinière.

Autres sujets

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur le verglas. L'une des critiques qu'on a entendue un peu partout consistait à dire qu'Hydro-Québec n'a pas mis à contribution suffisamment ou adéquatement les ressources dont elle disposait, notamment les chercheurs de l'IREQ. Et j'ai pu lire, dans le mémoire qui nous a été présenté par le Syndicat des scientifiques de l'IREQ, ceci: «Le potentiel d'utilisation en situation de crise de plusieurs résultats de projets de recherche et développement a été sous-estimé, sous-utilisé sinon ignoré.» Alors, pour une institution qui considère que ses

ressources sont au centre de sa stratégie il y a lieu de se poser des questions.

Il y a des exemples qui sont donnés. Par exemple, une méthode pour briser le verglas sur les lignes de transport via des impulsions de puissance a été développée mais non implantée parce que jugée trop coûteuse. Tout le monde garde à l'esprit les images de ces hélicoptères qui essaient de briser le verglas avec des morceaux de bois. Alors, on apprend qu'il y a une technologie qui est disponible, qui peut-être peut être perfectionnée, mais qui n'est pas implantée pour des raisons de coût. Par ailleurs, on sait que durant le verglas Hydro-Québec a réquisitionné tout ce qu'il y avait comme pylônes et poteaux partout au Canada et aux États-Unis sans regarder les coûts. Alors, on peut se poser la question au niveau de l'ordre des priorités.

Deuxième exemple qui nous est donné. De même, des détecteurs de verglas sont installés sur les lignes de transport mais uniquement sur celles de la Côte-Nord. Pourquoi? Par ailleurs, la télécommande en ligne qui permet d'isoler les problèmes sur les lignes de distribution a connu un déploiement plutôt limité. Pourquoi? De plus, le potentiel d'utilisation en situation d'urgence que représente la centrale mobile développée pour la région Mauricie à un coût plus que raisonnable n'a pas été repris par les autres régions. Pourquoi?

Le Président (M. Sirros): Alors, avec l'ensemble de ces questions on pourrait peut-être arriver à la fin de nos travaux si vous les ramassez dans les sept prochaines minutes.

M. Caillé (André): Mon collègue, ici, à ma gauche, avance qu'il a une réponse globale à faire, donc qui serait possiblement plus courte.

Mme Houda-Pepin: Bien, peut-être précise parce qu'il y a plusieurs questions.

M. Caillé (André): À la fois précise, je l'espère, madame, et globale.

M. Fillion (Yves): Bon. Écoutez. J'aimerais vous mentionner que les technologies que vous mentionnez sont exactes. Ça existe, nous le savons. Maintenant, c'est sûr qu'au niveau d'Hydro-Québec Hydro-Québec a eu des choix à faire au niveau des stratégies pour se prémunir d'un verglas. Et l'un des choix importants ça a été d'améliorer ses critères de conception sur les lignes pour que nos lignes puissent résister à des charges de 45 mm de glace. C'est la norme de conception la plus élevée à l'échelle mondiale, et nous avons appliqué ces normes-là.

Notre recherche et développement, c'est sûr, nous est utile. Les technologies dont vous parlez ne sont pas des problèmes aussi globaux qui règlent l'ensemble des problèmes; toutefois, elles peuvent aider, vous avez raison, ça peut aider. Dans le programme-cadre de recherche et développement que nous avons établi, nous souhaitons revenir sur ces technologies-là, nous requestionner à nouveau et voir comment elles pourraient contribuer dans

l'avenir à l'amélioration d'une situation que, nous l'espérons, nous n'aurons pas à vivre, celle que nous avons vécue en janvier dernier.

Mme Houda-Pepin: M. le Président, est-ce que je peux avoir une réponse précise aux cinq exemples que je vous ai donnés? Par exemple, en ce qui concerne l'utilisation, la méthode pour briser le verglas sur les lignes de transport via des impulsions de puissance. Pourquoi cette technologie n'a...

M. Filion (Yves): Oui. Nous savons que cette technologie-là existe; elle a été expérimentée, mais elle a ses limites. D'abord, elle ne peut pas être utilisée sur les lignes à 735 kV, puisque les équipements ne pourraient pas résister à une surcharge qui serait requise pour déglacer. Même sur les lignes à 120 kV, elle peut être appliquée, mais sur certaines distances. Donc, il y a des limites. On ne dit pas qu'elles ne sont pas utiles, mais elles ont des limites.

Mme Houda-Pepin: Pourquoi les détecteurs de verglas sont seulement sur les lignes de la Côte-Nord et pas dans le reste du Québec?

M. Filion (Yves): Sur ce point-là, je vais demander à M. Bérubé s'il peut peut-être ajouter des choses parce que je ne connais pas personnellement le programme de déploiement des détecteurs.

• (13 h 20) •

M. Bérubé (Roger): Parce que la problématique à laquelle on faisait face dans les années passées était davantage celle de nuages givrants en atmosphère dans différentes zones du Québec qui ont été cartographiées antérieurement pour prévenir la situation de verglas. C'est des endroits qui ont été identifiés sur la Côte-Nord, bien déterminés, pour être capable de prévenir cet événement-là qui longe le fleuve surtout dans la section Saguenay—Charlevoix et vers la Basse-Côte-Nord. Donc, dans ce scénario type de verglas là, on ne parle pas du même type de verglas que celui qu'on a eu, qui est, comme on l'a vu, passablement exceptionnel.

Mme Houda-Pepin: Mais est-ce que, à partir de l'expérience que nous avons vécue, vous prévoyez étendre cette technologie à la grandeur du Québec, puisqu'on n'est nulle part à l'abri de ça, du réseau?

M. Bérubé (Roger): Non, non. Mais le réseau complet, on parle de détecteurs de verglas spécifiques. Quand vous parlez de détecteurs de verglas ici, vous parlez de ceux qui sont spécifiquement dans les zones à risques près du Saint-Laurent, près de la Côte-Nord.

Mme Houda-Pepin: Oui.

M. Bérubé (Roger): Il y a, en plus de ça, un réseau complet de détecteurs de verglas qui sont localisés partout au Québec et qui permet de voir venir les

événements. Donc, ce n'est pas: Il n'y en a pas ailleurs, il y en a seulement sur la Côte-Nord. Il y a un type de détecteurs de verglas qui est uniquement sur la Côte-Nord, c'est celui qui mesure en même temps la charge réelle de verglas en termes de poids, alors que les autres types mesurent la quantité cumulée et qu'ils ne font pas référence nécessairement à ce qui se trouve sur la ligne mais à un appareil qui est à côté de la ligne.

Mme Houda-Pepin: Mais compte tenu justement que c'est avec la charge de verglas qu'on a eu des problèmes — parce que ça, ce n'était pas prévu; on ne s'attendait pas à avoir 75 mm de verglas — est-ce que ce type de technologie va être étendu dans les régions à risques telles qu'identifiées?

M. Bérubé (Roger): Moi, je dirais plus que ça. Pas seulement cette technologie-là, mais toutes les autres dont faisait état M. Filion tout à l'heure qui ont été revues et remises en place dans le programme cadre de recherche et développement pour contrer les effets du verglas dans le futur vont être réanalysées et redéployées selon le cas.

Il ne faut pas perdre de vue qu'on n'a déjà prévu y consacrer pratiquement 3 500 000 \$ par année, selon l'ampleur des projets qui seront identifiés. Donc, il y a de la place à revoir, s'il y a lieu, une dispersion comme celle-là à la lueur de la cartographie.

Mme Houda-Pepin: Et pour la télécommande en ligne, comment ça se fait que son utilisation a été limitée? Et comment cela a eu un impact sur la période de verglas?

M. Bérubé (Roger): D'une part, c'est que son implantation était très dispendieuse. Je pense que le choix des unités d'affaires a été de ne pas aller de l'avant avec le projet tel que proposé initialement, et il y a d'autres stratégies qui peuvent être déployées. D'ailleurs, on est en partenariat avec une entreprise pour déployer d'autres systèmes permettant d'arriver aux mêmes fins qui sont, dans les faits, de mieux localiser et plus rapidement les pannes en réseau.

Dans le cas présent, la télécommande en ligne aurait permis de sauver parfois quelques sections de réseau, mais comprenons que l'ampleur des dégâts était tellement grande qu'on aurait eu des bris autant en amont de ce fameux interrupteur télécommandé qu'en aval. Donc, l'impact net n'aurait pas été si grand.

Mme Houda-Pepin: Et dernièrement la centrale mobile qui a été développée pour la Mauricie, qu'en est-il de son implantation ailleurs dans les autres régions? Apparemment, ce n'est pas une question de coût.

M. Bérubé (Roger): Ça, je m'excuse, mais j'aimerais avoir des précisions. Je ne comprends pas quelle est cette installation dont on parle.

Mme Houda-Pepin: O.K. Alors, je vous réfère au mémoire du Syndicat des chercheurs de l'IREQ, à la page

23, et ça dit ceci: «De plus, le potentiel d'utilisation en situation d'urgence que représente la centrale mobile développée pour la région Mauricie à un coût plus que raisonnable n'a pas été repris pour les autres régions.»

M. Filion (Yves): Écoutez, ce que nous connaissons, c'est que nous avons déjà fait des études sur des génératrices mobiles. C'est peut-être de ça dont on parle ici. Mais je dois vous admettre aussi qu'on se questionne également sur la mise en place de génératrices mobiles qui pourraient nous aider dans le futur à rétablir plus rapidement le service à nos clients.

Mme Houda-Pepin: Je connais moins l'énergie électrique que vous, mais il semblerait, d'après la rédaction du mémoire, que ce n'est pas de génératrices dont il s'agit, puisqu'on parle des génératrices un peu plus tard. Donc, si vous n'avez pas la réponse tout de suite, j'accepterais que vous puissiez l'acheminer un peu plus tard.

M. Filion (Yves): Certainement.

Le Président (M. Sirros): Merci, Mme la députée.

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président.

Le Président (M. Sirros): Ceci met fin à la période d'échanges et de questions. Ce qui nous amène à une modification qui n'était pas prévue de permettre au président d'Hydro-Québec, s'il le désire, de faire des remarques de conclusion brèves pour qu'on puisse passer par la suite aux remarques de conclusion des parlementaires.

Remarques finales

M. André Caillé, président-directeur général d'Hydro-Québec

M. Caillé (André): Très rapidement, M. le Président, je voudrais vous remercier personnellement de même que remercier chacun des membres de votre commission pour l'occasion qui nous a été donnée de présenter et d'expliquer le plan stratégique d'Hydro-Québec, plan stratégique que nous avons développé, encore une fois, de concert avec le conseil d'administration, dans le respect de la mission qui nous a été confiée.

Des choses importantes sur lesquelles je me permettrai de revenir, qui m'apparaissent très importantes et elles l'étaient suite aux discussions de la dernière commission parlementaire comme elles le demeurent aujourd'hui, je pense. Premièrement, appartient certainement à ce chapitre le maintien du pacte social contracté au début des années soixante au moment de la nationalisation de l'électricité et qui dit que les clients québécois d'Hydro-Québec sont des clients qui appartiennent à la première classe de clients, qu'ils sont seuls à appartenir à cette classe-là et qu'Hydro-Québec a l'obligation de les desservir avec des tarifs bas, stables et uniformes, n'est-ce

pas, comme ça a été établi durant ces années-là, du début de la Révolution tranquille au Québec. Également, il a été rappelé ici — et comme on le rappelait nous-mêmes dans le plan stratégique — qu'il est essentiel de convaincre et de revenir à la charge pour convaincre et développer des activités pour encore améliorer la qualité du service qu'Hydro-Québec offre à sa clientèle québécoise.

Il m'apparaît également important de souligner, à la clôture de ces travaux, toute l'importance que nous accordons au retour à la croissance dans un contexte de rentabilité. J'ai bien reçu ici et je reçois bien toutes les remarques qui ont été faites quant à la prudence qu'on doit avoir dans tous ces projets, dans le développement de ces projets et dans le démarrage de ces projets qui vont viser à accroître la production d'électricité au Québec, ceci à la fois pour protéger les clients d'Hydro-Québec contre des hausses de tarif — ils le seront de la façon dont j'ai indiqué, par l'établissement d'un tarif de fourniture basé sur le prix, et il y aura donc un bouclier entre eux et l'impact possible de tels projets — mais pour protéger également, comme certains députés l'ont souligné, l'actionnaire qui se trouve à en même être l'ensemble de la population québécoise face à des hausses de tarifs, de prix. Et ça, vous pouvez compter sur nous pour un maintien rigoureux, absolument rigoureux de la discipline convenue d'appeler maintenant «la discipline du 0,03 \$ par kilowattheure».

Je voudrais remercier tous les membres de cette commission pour les témoignages de reconnaissance que vous avez eus à l'endroit des employés d'Hydro-Québec, parce qu'il y a des Hydro-Québécois et des Hydro-Québécoises qui ont travaillé très fort durant la période du verglas; ça m'a fait plaisir de pouvoir souligner qu'ils étaient en mesure de serrer les mâchoires tout aussi fort que les gars, comme on dit communément ici au Québec. Effectivement, je pense que tous les employés — et je parle des autres, je ne parle pas de moi en ce moment ni de mes collègues de la haute direction — que tous les employés... la haute direction pense que tous les employés méritaient cette note de 10 sur 10.

Merci également pour la reconnaissance que d'aucuns ont témoigné quant aux efforts qui ont été faits pour atteindre l'objectif fixé par cette commission parlementaire au printemps, enfin à l'hiver plutôt, parce que je crois que c'est en février 1996, quand vous avez exprimé des attentes en termes de réduction des dépenses. J'ai entendu — à moins que je me sois abusé — que les réductions faites de même que d'autres gestes qui contribuent à la même chose seront retenus comme équivalents et j'ai entendu qu'on y était, c'est-à-dire qu'on avait satisfait vos attentes.

● (13 h 30) ●

Je retiendrai également, M. le Président, de cette commission, qu'au niveau des activités internationales les membres de votre commission comme l'ensemble des Québécois souhaitent qu'Hydro-Québec exporte son savoir-faire, souhaitent qu'on soit présent sur la scène internationale pas simplement pour faire de la consultation, mais également à côté d'autres, comme un partenaire

investisseur, comme un partenaire industriel, le tout encore une fois d'une façon prudente et d'une façon où il y aura un bouclier entre les impacts de ces activités-là et les tarifs d'électricité des Québécois, d'une part, et une prudence qui va faire en sorte que les Québécois, en tant que propriétaires actionnaires d'Hydro-Québec, non seulement ne feront pas de perte ici, mais vont faire des gains avec des projets qui seront rentables. Et je retiens également qu'il y aura un deuxième acquis qui va se présenter de ces activités-là, à savoir que cette grande expérience, cette grande aventure du développement hydroélectrique au Québec qui va se poursuivre ici encore une dizaine d'années, peut-être un peu petit plus, va pouvoir se poursuivre pour les autres générations après, cette fois à l'échelle internationale.

Au niveau de la recherche et développement, je comprends et je suis conscient que certains dossiers ont déçu, notamment quand on en est venu à la commercialisation des produits technologiques. Je comprends que vous recevez également que nous avons corrigé ces situations-là et que ça ne signifie pas pour autant qu'il y a des dossiers qui sont encore à votre pleine satisfaction avec les partenaires — je pense en particulier au projet de motrice. Il y a l'engagement, ici, de faire le mieux puis d'aller chercher tous les avantages de ces inventions que la société québécoise peut en tirer.

Je reçois très positivement tous les commentaires qui ont été faits depuis trois jours dans cette salle, M. le Président. Je veux simplement vous dire que j'apprécie la contribution — parce que c'est une contribution — à ce plan stratégique. Il y a des précisions, il y a des ajouts qui pourront être faits au plan stratégique, notamment en ce qui concerne l'efficacité énergétique, la production par des petites centrales, dans le contexte, bien entendu, où les écarts de prix, s'il y en avait, décidés par d'autres qu'Hydro-Québec... — je pense ici à la Régie de l'énergie qui va se pencher prochainement sur le dossier de l'éolien, possiblement prochainement sur le dossier des petites centrales, les centrales de moins de 50 MW — dans la mesure où il y aura des acomptes réglementaires provisionnels qui seront créés pour tenir compte de la différence entre le coût payé par Hydro-Québec et le fameux 0,03 \$, encore. Hydro-Québec va en faire autant que finalement les clients voudront bien en payer.

Encore une fois, merci beaucoup à tous les membres de votre commission, M. le Président, et merci beaucoup à vous-même.

Le Président (M. Sirros): Merci, M. le président d'Hydro-Québec. Vous permettez, peut-être juste avant de passer la parole, de commenter tout simplement sur cette commission comme ayant été probablement celle durant laquelle les députés ont, de façon très assidue et très studieuse, questionné sur un sujet très important — je trouve que ça a été très bénéfique pour l'ensemble des parlementaires — et de prendre l'occasion tout de suite de remercier tout notre personnel de soutien qui nous a soutenus durant ces trois jours de travaux et les longues heures, comme la secrétaire, les pages, les gens qui nous

ont aidés à chronométrer comme il faut, et d'espérer que, si jamais il y a eu des décisions de la présidence qui ont semblé, des fois, bousculer des membres, c'était pour essayer de mieux terminer nos travaux. Alors, ça étant dit, M. le député de Saint-Laurent, pour les remarques de conclusion pour l'opposition officielle.

M. Normand Cherry

M. Cherry: Merci, M. le Président. On termine donc trois jours de discussion sur le plan stratégique. Il y a beaucoup d'informations qui ont été échangées, beaucoup d'inquiétudes ont été soulevées et, sur certains sujets, il y a des paroles rassurantes qui ont été prononcées par le président d'Hydro-Québec. Mais ces paroles, sans les mettre en doute, doivent se retrouver par écrit dans le plan stratégique, sinon ces trois jours n'auront été qu'une opération de relations publiques pour la société. Il est donc essentiel de retrouver dans la version finale du plan stratégique les assurances que le président nous donnait, par exemple, sur les risques que constituent, selon nous, les exportations, et qu'il n'y aurait jamais d'impact sur les tarifs, et que le développement que nécessiteront des exportations de 6 TWh ne serait pas assumé par le consommateur.

Je l'ai dit plus tôt et je tiens à le répéter, on utilise les mots «le client», «l'actionnaire», «le contribuable», mais on parle toujours de la même personne et on se doit, comme parlementaires, de le protéger puis de le rassurer. Donc, je veux revoir dans le plan final cette garantie. La même chose avec l'interfinancement, il est primordial que jamais on ne remette en question l'interfinancement qui maintient des niveaux de tarifs et des niveaux de services acceptables. Faut se rappeler que ce principe-là, ça fait partie du pacte social qui est à l'origine de la création d'Hydro-Québec. Vous avez tenté de nous rassurer, hier, mais je veux voir ça par écrit dans le plan final. En relisant les transcriptions, vous ne garantissez pas que ce principe soit maintenu, et je veux que ce soit clair et net.

Vous dites qu'une décision de la Régie de l'énergie... Mais la Régie de l'énergie va statuer en fonction de la demande que vous lui avez faite, bien sûr, mais également la Régie agira dans le cadre du plan stratégique. C'est pourquoi nous tenons fermement à ce que le gouvernement inclue de manière très claire sa volonté de maintenir l'interfinancement entre l'industriel et le domiciliaire, mais également entre les petites et les grosses industries. Même chose avec votre préjugé favorable en faveur des régions, je veux voir ça par écrit dans la version finale du plan stratégique. Dans les jours qui viennent, la commission tiendra des réunions de travail, et nous examinerons les documents que vous nous aurez soumis ainsi que tout ce qui a été dit de part et d'autre pour s'assurer que ce soit bien reflété dans le plan stratégique.

Le ministre a également pris des engagements majeurs, et nous serons vigilants pour assurer qu'il les livre, et nous serons prêts à l'appuyer dans cette tâche. On connaît bien le ministre, il aime ça, prendre des risques, il aime s'avancer. Mais on sait tous que cette décision

appartient au Conseil des ministres, donc nous devons demeurer vigilants.

M. Caillé, vous nous avez dit ce matin que la commission parlementaire de février 1996 a profondément marqué Hydro-Québec. Nous pouvons être vos meilleurs alliés, car chacun d'entre nous est animé d'une immense fierté pour notre société d'État, et nous sommes prêts à vous apporter toute l'aide possible pour que se poursuive la mission de l'entreprise. Mais faut être bien clair, là, nous serons féroces si nous percevons qu'Hydro-Québec oublie ses origines ou oublie sa mission: servir d'abord le citoyen québécois. Dans notre formation politique, nous croyons qu'à Hydro-Québec faire des profits, c'est normal, même nécessaire, mais pas à n'importe quel prix. Les risques d'affaires impliquent vos actionnaires, les clients, c'est-à-dire les contribuables, et vous devez en tenir compte, et vous devez les tenir informés.

J'ai été fort heureux de constater que le ministre croit maintenant aux petites centrales, lui qui, dans le passé, a été très critique sur le sujet. J'espère que le programme des petites centrales sera juste et équitable. On doit considérer, dans l'établissement des coûts, les économies que la société fera en n'ayant pas à investir elle-même pour le développement parce que, comme c'est le privé qui le fait, ça laisse une marge de crédit. Donc, quand on établit les coûts, il me semble que c'est un élément qui devrait être tenu en compte.

Il faut que les entreprises puissent être appelées à faire des propositions qui seront considérées en tenant compte du développement de nos régions, de la flexibilité de ses équipements et nous en donnent lorsque surviennent des événements comme la crise du verglas. C'est le plus bel exemple. On n'a qu'à regarder ce qui est arrivé à la centrale de la compagnie Cascades qui a pu alimenter la ville de Kingsey Falls alors que la moitié du Québec était sans électricité.

• (13 h 40) •

Au tout début des travaux de la commission, mon collègue de Mont-Royal a soulevé des questions pour tenter de connaître, à compter du moment où vous possédiez l'information sur l'ampleur de la tragédie du verglas à se développer, à partir de quel moment vous en avez communiqué l'information aux gens qui en avaient besoin pour se préparer en conséquence. On sait que, dans un domaine comme celui-là, le temps, c'est crucial. C'est ça qui permet qu'on soit mieux préparé. Je n'en veux comme témoin que le rapport de M. Nicolet à la suite des événements du Saguenay, et je lis le 9.3: «L'alerte joue un rôle déterminant, puisque la situation se singularise par son caractère d'urgence et qu'en conséquence le temps manque.» Et il ajoute: «Tout retard peut avoir des conséquences tragiques.» Pourtant, le gouvernement avait ces recommandations-là en main depuis un an, janvier 1997.

La perception, pour certains, c'est qu'il n'en a pas tenu compte. J'espère que les recommandations du comité scientifique et technique qui a été mis sur pied suite au verglas seront prises en compte pour ne pas qu'on réinvente encore une fois la roue lors des prochains

événements qui peuvent arriver, car je ne veux plus entendre que ces événements n'arrivent qu'une fois tous les 200 ans. En deux ans, on a eu le verglas dans la région de Lanaudière, les inondations au Saguenay et la tempête de verglas. Alors, si la tendance se maintient, nous devons planifier différemment.

Le président d'Hydro-Québec nous a dit qu'il avait fait preuve de souplesse quand est venu le temps de donner des primes aux cadres; mais, quand c'est le consommateur qui écope, il semble qu'il existe moins de souplesse. Mon collègue de Beauharnois vous l'a dit, dans les régions sinistrées, ça a été difficile pour les abonnés. Quand ils ont su qu'ils seraient facturés pour des kilowatts non consommés, ils n'ont pas apprécié. Vous n'avez pas fait preuve de souplesse, vous avez pris trop de temps pour reconsidérer l'imposition du 0,38 \$. Encore une fois, la souplesse n'était pas au rendez-vous.

M. le président, j'espère que vous reviendrez plus fréquemment pour approfondir certaines sphères de vos activités et j'accepte l'invitation que vous nous avez faite, dans nos échanges impromptus, d'organiser une formation pour les membres de la commission afin que nous puissions être mieux familiarisés avec les opérations d'Hydro-Québec. En terminant, je veux rappeler qu'Hydro-Québec appartient à l'ensemble des Québécois et que vous avez le devoir de répondre à leurs attentes. C'est bien connu, Hydro-Québec a un passé glorieux, et, tous les Québécois, nous sommes fiers de notre société. Il nous revient de s'assurer que le futur d'Hydro-Québec soit aussi radieux, et ce plan stratégique constitue la pierre angulaire de la construction d'une entreprise rajeunie et tournée vers le XXI^e siècle. Nous considérons que ce plan est inacceptable et nous allons travailler avec acharnement afin que le gouvernement y apporte les modifications que j'ai mentionnées plus haut. Merci beaucoup.

Le Président (M. Sirros): Merci, M. le député de Saint-Laurent. M. le ministre d'État des Ressources naturelles.

M. Guy Chevrette

M. Chevrette: Merci, M. le Président. Je conclusais mon exposé d'ouverture de cette commission par quatre recommandations que je rappelle brièvement: tout d'abord, le renforcement du réseau de transport, et que ce soit fait à la lumière des recommandations de la commission scientifique et également du comité technique d'Hydro-Québec; je recommandais également qu'on travaille en recherche et développement en particulier sur le déglacage; j'ai parlé également d'un programme d'enfouissement de câbles sur lequel je reviendrai à l'intérieur de mon exposé; puis enfin, je parlais également de l'effort que devait faire Hydro-Québec pour faire connaître la contribution de l'hydroélectricité dans la suite du Sommet de Kyoto, faire connaître ça à la population québécoise et également à l'échelle internationale.

Je suis très, très heureux de cette commission, moi aussi, comme l'a dit le député de Saint-Laurent, je suis

très heureux parce qu'il y avait des sceptiques qui disaient: On n'étudiera pas à fond. Je suis d'autant plus heureux de la dernière recommandation que j'avais faite, à l'adoption du décret, en disant: Il ne faudrait pas que ce soit un exercice futile mais véritablement des amendements rétroactifs, au besoin, et c'est ce qu'on a fait, de part et d'autre, tous les parlementaires ensemble. Je vais annoncer d'autres amendements aujourd'hui au plan stratégique. Je vais formuler des attentes également à l'égard d'Hydro-Québec en regard de ce plan stratégique, mais d'abord je voudrais dire qu'on a pu constater, d'une manière générale, que le plan stratégique respecte passablement la politique énergétique du gouvernement.

Le premier devoir d'Hydro-Québec est de fournir aux Québécois et Québécoises l'énergie dont ils ont besoin. Qualité de service, fiabilité de l'approvisionnement et aux moindres coûts, voilà ce qui revient dans les grandes lignes du plan stratégique. Bien, à ce sujet, je suis très heureux de voir qu'Hydro-Québec s'est donné des objectifs extrêmement exigeants de contrôle des coûts pour continuer la mise en valeur de nos ressources hydrauliques. C'est un défi très ambitieux que vous avez là dans le plan, mais cela aidera sûrement le Québec à maintenir son avantage comparatif par rapport à ses concurrents.

La préoccupation du moindre coût est aussi derrière la décision de geler les tarifs pendant trois ans, après une faible hausse, même plus faible que celle anticipée, c'est-à-dire 1,6 % au lieu de 1,8 %, pour le 1er mai prochain. N'oublions pas que, compte tenu de l'inflation, ce gel de trois ans correspond, dans les faits, à une baisse de tarifs. Pour la période de 1998 à 2002, l'inflation prévue est de 9,6 %, donc ça correspondra à une baisse réelle, pour le consommateur, de 8 %. Je pense qu'il faut le souligner, c'est un pas important. Ce gel sera maintenu malgré le verglas, à part ça. Mais je m'en voudrais de ne pas souligner que nous avons, comme gouvernement, accordé une compensation à Hydro-Québec; ça a été annoncé publiquement. Mais nous maintenons également que le gouvernement fédéral a un devoir d'équité. Après tout, il n'y a aucune raison pour qu'il nous refuse une compensation adéquate comparable à ce qui a été accordé à d'autres provinces canadiennes, comparable au Manitoba et à Terre-Neuve. Un pylône québécois, c'est un pylône tout à fait comparable à un pylône manitobain ou terre-neuvien.

En passant, je voulais donner des chiffres, c'est 1 500 pylônes, qu'on a dit, et 26 000 poteaux. C'est quelque chose, ça, à part des fils et tout, puis le temps supplémentaire, etc. Donc, nul besoin de vous dire que les Québécois s'attendent à ce qu'on soit traités avec équité.

Quant aux exportations, on ne peut qu'apporter notre appui au virage que propose Hydro-Québec, puisqu'il correspond exactement à la politique énergétique; entre autres, importance qu'il faut donner à la présence internationale et aux exportations en général. La présence internationale, le président l'a souligné, c'est un consensus généralisé. Je suis très heureux de ça, d'ailleurs. On n'a pas à s'en cacher non plus. On est fiers de nos activités internationales quand il s'agit des mines, on est fiers de

nos activités internationales quand il s'agit des forêts, on est fiers de nos activités internationales quand il s'agit d'autres secteurs d'économiques. Il n'y a pas de raison pour qu'on répugne à faire des profits avec une autre ressource naturelle, surtout quand il s'agit, comme c'est le cas avec l'hydroélectricité, d'une ressource renouvelable, non polluante et qui comporte une très haute valeur ajoutée.

Quant au verglas, j'y reviens. On y a fait allusion, mais je voudrais réitérer mes remerciements à l'ensemble des différentes catégories de personnel d'Hydro-Québec et également de tous les bénévoles qui ont oeuvré. On a du personnel professionnel, faut le dire. Ils ont mis l'épaule à la roue, et ça a été tout un exploit de reconstruire, de façon temporaire dans certains cas, un réseau pour doter nos concitoyens d'un service essentiel, ne le cachons pas.

Bien sûr, les commissions vont nous aider à prendre des meilleures mesures face à des événements similaires et elles auront sûrement des recommandations à nous faire, en plus. En passant, je tiens à préciser que je n'ai pas parlé cependant d'élargir le mandat de la commission Nicolet, comme un certain titre, là... j'ai dit qu'elle avait le mandat de nous donner les réponses avec les scientifiques qu'elle va engager. Je ne voudrais pas interpréter que je n'étais pas d'accord avec le mandat. Si ma mémoire est fidèle, hier j'ai plutôt précisé qu'ils avaient toutes les ressources scientifiques pour nous donner des réponses précises pour les délesteurs automatiques et les délesteurs manuels. J'espère qu'on n'aura pas à interpréter que j'ai, d'autorité, empiété sur un dossier qui ne me regarde pas; mais qui me regarde un peu. Bah! ce n'est pas si mal. Ha, ha, ha! J'ai l'appui de mon collègue de Saint-Laurent, je suis béni.

• (13 h 50) •

Il y a une recommandation que je pourrais faire également tout de suite à Hydro, ce serait d'harmoniser son découpage géographique et administratif avec le découpage gouvernemental. Si vous saviez comment c'est embêtant pour le monde. D'ailleurs, certains ministères auraient avantage à le faire aussi. Je le fais à vous, mais, comme ministre responsable des Régions, je devrais le faire aux ministères. Ce n'est pas un cadeau pour le citoyen, il ne sait pas dans quelle région il est, dépendant du service auquel il a à faire face, et ça, c'est très important, vous ne pouvez pas savoir. On ne parle plus le même langage. Il serait beaucoup plus facile de se comprendre, si on parle de la Montérégie... Si on parle de l'Estrie, que ce soit l'Estrie pour tous les services gouvernementaux, y compris Hydro-Québec. La Montérégie, c'est un problème pour le citoyen. Ça a l'air banal pour nous parce qu'on joue dans cela à la journée longue, mais, pour le citoyen, c'est tout un problème. Je pourrais aussi ajouter qu'Hydro-Québec devrait s'assurer, d'une façon générale, d'une collaboration beaucoup plus étroite et beaucoup plus fonctionnelle avec les autorités locales et régionales. Ça nous est répété souvent, et je tiens à le dire ici.

Quant à l'enfouissement des fils, lors de l'ouverture de cette commission, j'ai recommandé à Hydro-Québec de

préparer un programme d'enfouissement des fils dans les agglomérations urbaines à haute densité. Je voudrais aujourd'hui apporter certaines précisions sur le sujet. Il appartient bien sûr à Hydro-Québec de proposer à la Régie un programme d'enfouissement des lignes de distribution dans ces agglomérations. Ce sera à la Régie de s'assurer que le programme sera équitable pour l'ensemble des clients; ça, je n'en disconviens pas. Les coûts devraient être supportés par les clientèles qui en bénéficieraient, mais j'ajouterai que ce programme-là pourrait également se faire en partenariat avec certaines autorités municipales qui veulent assurer une plus grande sécurité à leurs citoyens. Elles sont peut-être prêtes à mettre de l'argent aussi dans la cagnotte, et ça pourrait se faire aussi en partenariat avec le gouvernement qui, pour des raisons, par exemple, de création d'emplois, pourrait établir un partenariat avec Hydro-Québec, avec le monde municipal dans des programmes de création d'emplois qui ont un double objectif: créer de l'emploi, mais aussi bénéficier aux citoyens dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Quant au développement régional, eh bien, je trouve que votre plan est beaucoup trop timide, moi aussi, par rapport au développement régional. Vous savez que je suis particulièrement sensible à cette dimension. Hydro-Québec devra faire aux régions toute la place qui leur revient. Il est essentiel que les collectivités régionales aient un juste accès aux retombées économiques des activités de la société d'État. Notamment, il faudrait qu'Hydro-Québec fasse une plus large place à la production privée. Je trouverais logique que la quote-part privée des énergies renouvelables dans le plan de ressources passe à 30 MW plutôt qu'à 20 MW par an, comme on le retrouve actuellement dans le plan stratégique.

Et j'en profite pour faire la différence parce que le député de Saint-Laurent a dit que ça prend un plan de minicentrales juste et équitable. Je dois le rassurer, il sera beaucoup plus juste et beaucoup plus équitable que celui qui a existé, en ce sens que ce ne sera pas un seul promoteur qui empochera ou qui encaissera, mais que ce sera véritablement une participation. Il y aura une discrimination positive en faveur des projets qui ont une participation des collectivités locales. Ça, c'est clair, et ça, j'y tiens mordicus. Je le dis, de toute façon, depuis deux, trois ans. Et je connais assez bien la presse écrite et parlée — ha, ha, ha! — s'il fallait que je ne tiens pas parole, on me le rappellerait très souvent. Il faut que les collectivités locales soient impliquées et connaissent les fruits, les retombées positives de ce programme-là.

L'international. Eh bien, Hydro-Québec doit agir à titre de moteur et accorder une place importante aux entreprises québécoises, aux firmes de génie-conseil, aux équipementiers, etc., par la création de consortiums. Elle doit s'assurer que ses activités internationales aient des retombées bénéfiques pour les économies régionales, si possible. Compte tenu qu'il s'agit d'un champ d'activité plus important, à partir de maintenant, et compte tenu de l'importance également des investissements de 1 200 000 000 \$ et des risques associés à ce genre d'opérations, eh bien, il faudrait qu'Hydro-Québec assure

un suivi très serré des activités de sa filiale HQI, Hydro-Québec International.

Bien entendu, nous comptons sur la compétence des membres du conseil d'administration, mais Hydro-Québec nous a garanti qu'elle a pris les dispositions nécessaires pour que les clients n'aient pas à souffrir de ses activités, et je compte naturellement sur la commission comme la vôtre pour avoir des suivis très réguliers là-dessus. C'est quand même de l'argent, c'est de l'argent des actionnaires, il y a des risques, on le sait. Qui ne risque rien n'a rien, d'autre part. Donc, je ne suis pas le genre à ne rien faire parce qu'il y aurait un risque. Si on faisait ça, on ne ferait jamais rien. Puis la peur d'avoir peur, je l'ai dit, ça paralyse un cerveau, ça. C'est très dangereux quand il y a une paralysie cervicale. Il faut aussi que les Québécois, qui à la fois sont actionnaires et contribuables, ne soient pas exposés à des risques indus, ça, c'est clair.

Quant aux charges d'exploitation, j'en ai également parlé, ce matin. Je constate que les charges d'exploitation augmentent, en 1998, de 50 000 000 \$. Mais, compte tenu de l'explication que vous nous avez donnée, je vais recommander au Conseil des ministres que, en autant que ces activités — les activités que vous nous avez données ce matin — génèrent des bénéfices appropriés par le développement et la commercialisation de nouveaux produits et de nouvelles technologies, comme le stockage, le multiénergie, les télécommunications, la géomatique, les produits financiers... J'en ferai la recommandation au Conseil des ministres également.

Quant à la Régie, on m'a demandé de parler de la Régie. Ce que j'ai fait, c'est que j'ai communiqué avec le président de la Régie puis que j'ai dit: Vous voulez avoir quelles dates dans la promulgation des articles? C'est parce qu'on ne s'entendait pas. On mettait la faute sur l'un et sur l'autre. Il m'a tout donné sa série de dates. J'ai rédigé un décret que j'ai acheminé au Conseil des ministres et qui va passer dans les prochaines semaines. Il y a deux seuls articles qui ne seront pas promulgués, et le député de Saint-Laurent se rappellera des articles.

J'ai dit qu'il n'y aurait pas d'étude par la Régie sur la commercialisation ou — comment dirais-je? — le marché de détail tant et aussi longtemps que la Régie n'aura pas fait une étude publique, des audiences, etc. Je ne promulgue pas cet article encore, je considère qu'il n'y a pas de presse là-dedans. Si ça peut sécuriser certains qui disaient qu'on était partis à bride abattue dans le champ pour vendre le Québec, ouvrir au marché de détail, je ne promulgue pas cet article.

Le deuxième article que je ne promulgue pas, c'est la possibilité d'amendements, d'autre part. Puisqu'on a commandé pour le mois d'août votre demande à la commission sur les tarifs de fourniture, eh bien, ça peut nous amener à faire des amendements éventuels. Donc, je garde également cet article, pas de promulgation de cet article comme tel sur les amendements législatifs éventuels.

Réglementation de la production. Eh bien, la proposition que vous avez récemment déposée, je viens d'en parler. Le gouvernement, donc, examinera l'opportunité

d'apporter des modifications en temps et lieux. On verra. Au besoin, on verra.

Je dois vous dire, en conclusion, que c'est loin d'être une exercice bidon que nous avons fait. Il y a au moins huit ou neuf amendements qui seront proposés au Conseil des ministres pour modification au plan stratégique. Il y a des messages clairs aussi, je crois, qui sont passés de part et d'autre, au moins dans l'application de l'esprit du plan stratégique. C'était important pour les contribuables québécois. Et, si je m'appelais Michel Noël, je dirais: Bien, les sceptiques sont confondus, dus, dus, dus. Mais je vous dirai que, n'étant pas Michel Noël, mais étant politicien puis ayant à coeur le bien-être de nos concitoyens, je suis convaincu que l'exercice que nous venons de faire constituera une banque pour bonifier le plan stratégique d'Hydro-Québec dans l'intérêt de tous les Québécois et toutes les Québécoises.

Je voudrais remercier mes collègues des deux côtés de cette table et vous, M. le Président, ainsi que le personnel. J'ai rarement vu une commission... J'en ai vécu beaucoup, des commissions parlementaires sur les plans de développement d'Hydro-Québec. J'ai vécu celle de 1995 qui a été fort houleuse, mais celle-ci s'est faite dans un respect, comme le disait le président de cette commission. Je suis très heureux du travail que nous avons fait. Alors, merci à Hydro-Québec et à toute l'équipe qui l'a secondée aussi, qui nous ont apporté des réponses et de la documentation qui vont nous permettre à nous, les parlementaires, de jouer notre rôle. Mais je rappellerai et je réitérerai juste une chose: on n'est plus là pour jouer le rôle de la Régie. Faut bien se comprendre, il y a une Régie qui existe, maintenant. C'est un tribunal administratif.

● (14 heures) ●

Je voudrais remercier Hydro-Québec d'avoir donné l'assurance à cette commission qu'elle ne demanderait pas à la Régie de jouer dans l'interfinancement. On ne peut pas, nous, les parlementaires, après avoir voté unanimement une législation, ne pas laisser jouer la législation, surtout quand c'est un tribunal administratif. Mais on a l'assurance d'Hydro-Québec qu'elle ne demandera aucun amendement, et ça, je suis très heureux de l'avoir entendu. Nous non plus. Ha, ha, ha! On espère qu'on défendra les intérêts des consommateurs, et la preuve de la défense des intérêts de ces consommateurs-là n'est pas dans les discours, elle réside dans une décision formelle d'Hydro-Québec, à savoir d'avoir mis exclusivement 1,6 % d'augmentation, c'est-à-dire jusqu'à un maximum de 1,8 %, mais qui va s'avérer 1,6 %, et un gel tarifaire de trois ans. Je suis très heureux pour les consommateurs québécois. Merci.

Le Président (M. Sirros): Merci, M. le ministre. Juste un commentaire. M. le ministre, vous avez parlé des recommandations que vous allez faire au Conseil des ministres, suite aux travaux de cette commission. Je dirais tout simplement que c'est aux membres aussi de pouvoir faire des recommandations à l'Assemblée nationale pour que les membres aussi puissent estimer que les travaux de cette commission leur auront été utiles. Il y aura, dans les

jours qui vont suivre, suite à une entente avec le vice-président, une convocation à une réunion de travail pour qu'on puisse, en tout cas, faire la part des choses puis évaluer quelles sont les recommandations, comme députés, que nous voulons faire à l'Assemblée nationale sur cette question-là pour que le ministre et le gouvernement puissent, par la suite, prendre leurs responsabilités en tenant compte ou pas de ces recommandations.

Ça étant dit, à mon tour de remercier encore une dernière fois tout le monde, de vous dire tout simplement que vous allez recevoir demain une liste de documents qu'on a demandé, durant les travaux, à être déposés. On apprécierait les avoir le plus rapidement possible, et certainement avant le 10 mars, parce que, après le 10 mars, c'est le ministre qui va répondre à votre place pourquoi on ne les a pas eus.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Sirros): Alors, ça étant dit, la commission ayant accompli son mandat, j'ajourne les travaux sine die.

(Fin de la séance à 14 h 2)