



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente de l'économie et du travail

Étude de la proposition tarifaire
d'Hydro-Québec pour l'année 1992 (2)

Le jeudi 12 mars 1992 — No 104

Président : M. Jean-Pierre Saintonge

QUÉBEC

Débats de l'Assemblée nationale

Table des matières

Qualité de service	CET-5053
Efforts en vue d'éliminer les interruptions de service	CET-5054
Période de questions	
Mesure de l'efficacité des investissements en matière de qualité de service	CET-5055
Levée de la limite de 2200 MW imposée par les réseaux voisins pour les exportations d'Hydro-Québec	CET-5056
Programme d'enfouissement des lignes électriques	CET-5056
Impacts régionaux de ce programme sur l'économie et sur la réduction des pannes	CET-5057
Programme d'amélioration de la productivité	CET-5057
Augmentation des coûts de la modification du réseau de télécommunications	CET-5058
Mise en service d'un système d'abaissement de tension et réactions des clients	CET-5058
Données sur les comptes impayés et sur les pannes et interruptions	CET-5059
Solutions de rechange aux coupures ou interruptions du service pendant l'hiver	CET-5060
Rapport du Commissaire aux plaintes des clients des distributeurs d'électricité	CET-5062
Discussion générale	
Modèle stratégique de gestion de la qualité à Hydro-Québec	CET-5063
Application de la politique d'achat d'Hydro-Québec en 1991	CET-5066
Mesures pour augmenter les retombées économiques dans les régions en périphérie des grands travaux hydroélectriques	CET-5068
Évaluation des gains et des pertes jusqu'à l'an 2000	CET-5068
Coût du kilowattheure pour les contrats à partage de risques et pour les tarifs industriels	CET-5069
Impact d'une réduction de la proposition tarifaire sur le budget de perfectionnement	CET-5070
Document sur les options tarifaires	CET-5070
Frais d'exploitation	CET-5071
Traitement des comptes impayés à Kahnawake et à Akwesasne et politique de recouvrement	CET-5072
Tarification graduelle	CET-5074
Racé des entreprises québécoises dans les projets à la Baie James	CET-5074
État de la situation sur le processus de consultation publique	CET-5076
Plan de diffusion de l'information	CET-5076
Coût total de l'opération bons payeurs	CET-5078
Application du programme de mise en valeur de l'environnement	CET-5079
Étude environnementale indépendante sur les effets du harnachement de l'Ashuapmushuan	CET-5080
Solution envisagée pour éliminer définitivement la possibilité de longs retards dans le paiement des comptes	CET-5081
Programme d'efficacité énergétique	CET-5082
Remarques de clôture	
M. Guy Chevette	CET-5083
Mme Lise Bacon	CET-5083

Autres intervenants

M. Jean Audet, président

M. Jean-Pierre Jolivet

Mme Jocelyne Garon

M. François Beaulne

M. Georges Farrah

M. Jean-Guy St-Roch

Mme Jeanne L. Blackburn

* M. Richard DroUin, Hydro-Québec

* M. Gilles Béliveau, idem

* M. Jacques Régis, idem

* M. Claude Boivin, idem

* M. Roger Lanoue, idem

* M. Jean-Marie Gonthier, idem

* M. Benoît Michel, idem

* M. Jean-Guy René, idem

* M. Daniel Dubeau, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Le jeudi 12 mars 1992

Étude de la proposition tarifaire d'Hydro-Québec pour l'année 1992

(Neuf heures trente-sept minutes)

Le Président (M. Audet): À l'ordre, s'il vous plaît! Je déclare la séance de la commission de l'économie et du travail ouverte.

Je vous rappelle le mandat de la commission, qui est d'étudier la proposition tarifaire d'Hydro-Québec pour l'année 1992 et d'entendre, à cette fin, les membres du conseil de direction d'Hydro-Québec - par ordre de l'Assemblée, 10 mars 1992.

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

La Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Gobé (LaFontaine) remplace M. Lemire (Saint-Maurice); Mme Caron (Terrebonne) remplace M. Blais (Masson); M. Beaulne (Bertrand) remplace Mme Dupuis (Verchères); et M. Baril (Arthabaska) remplace M. Léonard (Labelle).

Le Président (M. Audet): Merci. Nous en sommes au deuxième bloc de notre ordre du jour. Ce matin, nous parlons de la qualité du service. Il y aura une présentation d'Hydro-Québec d'une dizaine de minutes, et nous procéderons après à la période de questions, pour une cinquantaine de minutes environ. Alors, messieurs d'Hydro-Québec.

M. Drouin (Richard): Je voudrais vous présenter, à ma droite, M. Jacques Régis, qui est vice-président exécutif, production, transport et télécommunications, et M. Gilles Béliveau, qui est vice-président exécutif, clientèle et distribution. La première présentation viendra de M. Béliveau.

Le Président (M. Audet): M. Béliveau, bienvenue!

Qualité de service

M. Béliveau (Gilles): Merci, M. le Président. La qualité du service d'Hydro-Québec consiste en une qualité de relations commerciales, d'une part, et une qualité de service électrique, d'autre part. En ce qui concerne l'amélioration des relations commerciales, une des premières exigences de nos clients est de nous rejoindre facilement au téléphone. Si, en 1989, nous ne répondions qu'à 74 % des appels des clients, en 1991 nous répondons à 90 % de ces appels. Nous nous rapprochons ainsi des standards de qualité des grandes entreprises nord-américaines.

Plusieurs facteurs ont concouru à l'atteinte de ce résultat, notamment de nouvelles ressources dans les secteurs à forte densité de population et un système téléphonique plus performant

dans la région qui dessert l'île de Montréal. Nos heures d'ouverture ont aussi été élargies jusqu'à 18 heures, dans la région métropolitaine de Montréal.

Une facture basée sur un relevé de compteur, voilà une deuxième exigence de nos clients qui n'est pas facile à réaliser quand près de 10 % des compteurs sont difficiles d'accès. En 1990, 75 % des factures d'Hydro-Québec étaient calculées à partir d'un relevé de compteur alors que les autres étaient estimées; en 1991, ces chiffres atteignaient près de 88 %.

Une plus grande productivité, due notamment à l'installation d'appareils de télélecture là où les compteurs sont peu accessibles, a permis d'améliorer cet aspect du service. D'ici la fin de 1996, 250 000 télélecteurs seront installés. C'est pour vérifier les conditions d'implantation de cette nouvelle technologie que l'objectif de 96 % ne sera atteint qu'en 1994 plutôt qu'en 1992.

Nos clients apprécient aussi pouvoir mieux gérer leur budget en payant le même montant tous les mois. Fin 1989, 265 000 clients, soit 9 % de notre clientèle, bénéficiaient de cette option. Actuellement, 820 000 clients l'ont adoptée; 27 % de nos clients paient donc par mode de versements égaux.

En ce qui concerne les demandes de raccordement au service électrique, nous avons visé à raccourcir nos délais pour mieux répondre aux attentes des clients. Notre performance dans ce domaine s'est améliorée de 20 % au cours de la dernière année. Nous poursuivons nos efforts.

Nous planifions des interruptions de service pour améliorer la fiabilité de notre réseau. Pour prévenir les clients de ces interruptions, nous utilisons plusieurs moyens: avis déposé chez le client, radio, messagerie vocale. Nous prévenons actuellement 50 % des clients dont on interrompt le service et nous mettons tout en oeuvre pour en prévenir 70 %. À la fin de cette année, nous serons alors près du maximum atteignable, soit 75 %, compte tenu de l'efficacité des moyens actuels et de l'impossibilité de prévenir les clients absents.

Dans le contexte économique difficile que nous vivons, de plus en plus de clients de toute catégorie éprouvent des difficultés à payer leur compte d'électricité. De 1989 à 1991, le total annuel des comptes en souffrance en fin d'année est passé, en 1989, de 104 000 000 \$ à 179 000 000 \$ à la fin de 1991; le total des pertes de revenus ou mauvaises créances, de 58 000 000 \$ à 71 000 000 \$. Pendant la même période, le total des faillites, au Québec, passait de 2122 à 6522 faillites. Ces pertes importantes frappent l'entreprise malgré plusieurs mesures exceptionnelles qu'elle a adoptées dans ce

domaine, notamment les **prises** de dépôt plus systématiques des clients non résidentiels, l'intervention plus rapide auprès des clients en retard de paiement et la prise d'ententes de paiement plus nombreuses sur les arrérages.

Hydro-Québec n'utilise son outil ultime pour recouvrer les comptes en souffrance, c'est-à-dire le pouvoir d'interruption de service, qu'en tout dernier ressort et avec un grand discernement. Par exemple, le nombre de quelque 800 interruptions, en hiver 1991-1992, de locaux résidentiels occupés est deux fois moins élevé qu'il y a trois ans, et l'entreprise entend restreindre encore plus ce nombre de clients privés d'électricité en hiver pour non-respect d'ententes de paiement ou mauvaise foi dans leurs relations d'affaires vis-à-vis de l'entreprise.

Enfin, mentionnons certaines des actions les plus frappantes à poursuivre, en 1992, dans le domaine commercial: promouvoir des mesures élémentaires en efficacité énergétique facilitant la réduction des factures, installer 35 000 compteurs télémesurables, améliorer la présentation de la facture par mode de versements égaux pour en faciliter la compréhension, réviser la politique de dépôt, accélérer davantage le contact avec les clients ayant des comptes en souffrance.

Parlons maintenant de la qualité du service électrique. La mesure de la continuité de service s'exprime en nombre moyen d'heures d'interruption par client par année, que l'on identifie comme l'indice de continuité, **lc**. À l'horizon 1996, on maintient la cible du plan 1990-1992 de réduire à la moyenne des utilités canadiennes, soit quatre heures par client, ce temps d'interruption, soit une demi-heure pour le réseau de transport, répartition dont parlera, dans un moment, mon collègue Jacques Régis, et trois heures et demie pour le réseau de distribution. La performance de ce dernier réseau, qui comprend 100 000 km de lignes aériennes et 7000 km de circuits souterrains, s'est améliorée de 35 % depuis 1988 pour atteindre 5,36 heures en 1991, considérant tant les pannes que les interruptions que l'on doit faire pour améliorer le réseau.

Ces dernières, d'ailleurs, ont été diminuées à un peu moins d'une heure, en 1991, grâce surtout à plus de travaux faits sous tension et au confinement des zones de travaux. Quant aux pannes, elles ont affecté la clientèle, en moyenne, pendant 4,42 heures, soit une amélioration de 30 % par rapport à 1988. Les travaux pour ce faire se sont surtout concentrés sur les deux principales causes d'interruption, soit les équipements défectueux et les chutes d'arbres et de branches. Malgré, toutefois, les améliorations précitées, les résultats restent encore trop élevés dans plusieurs régions de la province dont Saint-Hyacinthe, **Saint-Jean-sur-le-Richelieu**, Valleyfield, Châteauguay, Saint-Jérôme, Saint-Jovite et Hull. Nous concentrerons donc nos efforts dans ces territoires au cours de 1992 et des années à

venir.

Alors que nos travaux d'investissement, à date, ont surtout porté sur la réfection de la colonne vertébrale du réseau, soit les circuits triphasés affectant le plus grand nombre de clients, pour une longueur d'environ 2000 km, les travaux futurs toucheront les embranchements du réseau, soit les circuits monophasés comptant pour une longueur plus importante, soit 7500 km, mais affectant un moins grand nombre de clients. En 1990-1991, près de 700 000 000 \$ par année ont été investis sur le réseau de distribution, la moitié de ce montant étant consacrée à l'amélioration de la continuité du service et incluant spécifiquement le Programme d'amélioration de la qualité du service, dit PAQS 2.

Au cours des années 1992-1995, nous prévoyons poursuivre nos investissements au même rythme qu'en 1991, notamment pour les travaux suivants: remplacement de 7500 km de lignes monophasées ayant dépassé leur vie utile, soit 30 ans, pour un montant d'environ 225 000 000 \$; remplacement de milliers d'isolateurs et de parafoies défectueux, pour un total de 200 000 000 \$; optimisation de nos programmes d'élagage, pour un montant de 30 000 000 \$ par année; mise en service de 2200 points de sectionnement télécommandés, ce qui permettra de réduire les temps moyens de rétablissement lors de pannes, pour un coût total de 100 000 000 \$; modernisation du réseau souterrain qui permettra d'améliorer la sécurité des travaux et assurera une meilleure souplesse d'exploitation, pour un **coût** total du programme de 200 000 000 \$. Ainsi pourrions-nous, avec de telles améliorations, atteindre, en 1995, l'objectif fixé de 3,5 heures par année d'interruption pour le réseau de distribution.

Efforts en vue d'éliminer les interruptions de service

M. Régis (Jacques): M. le Président, le nombre moyen d'heures d'interruption par client est de 6,6 heures en 1991. De ce total, 1,24 heure, soit 19 %, est attribué à des interruptions sur le réseau de transport et de répartition. Ce réseau, composé de plus de 550 postes de **transformation** et de près de 30 000 km de lignes, est donc un maillon essentiel entre les centrales éloignées et les principaux centres de consommation dans le Sud du Québec. Par rapport au chiffre correspondant de 1988, soit 1,35 heure, l'amélioration apparente n'a été que de 8 %, mais il est à noter que plusieurs ajustements ont été apportés à la procédure d'enregistrement afin d'obtenir des données plus précises. Il en résulte que les niveaux de 1988 étaient **sous-estimés** et que, par conséquent, l'amélioration a été plus importante. De fait, entre 1990 et 1991, l'amélioration a été de 22 %. Une partie importante de cette amélioration provient d'une réduction des interruptions causées par la défaillance des

équipements. Ceci permet de faire un lien direct entre les efforts consentis en maintenance et l'amélioration de la qualité du service pour le client. Ces résultats sont encourageants. Les actions mises de l'avant ont donc commencé à porter fruit. Mais il faut persévérer, car le chemin à parcourir reste encore important puisque nous nous sommes fixé comme objectif de réduire à 0,5 heure le nombre moyen d'interruption par client sur le réseau de transport et de répartition à l'horizon 1995.

En plus d'alimenter les postes de distribution, le réseau de transport et de répartition dessert directement certains clients industriels de grande puissance. La mesure du nombre moyen d'heures d'interruption propre à cette catégorie de clients est disponible depuis 1990. Entre 1990 et 1991, cet indicateur est passé de 7,03 heures à 6,10 heures, ce qui constitue une amélioration de 13 % en une seule année. Avec cette catégorie de clients, Hydro-Québec est à implanter un système continu de diagnostics et d'interventions. Ce système, en mesurant le nombre de fois où il y a perte de production chez le client, permettra de mieux évaluer la qualité du service. La cueillette plus systématique d'informations concernant les perturbations électriques a déjà permis d'apporter des correctifs et d'augmenter de façon significative la satisfaction de notre clientèle industrielle.

Outre l'amélioration des indicateurs directement perceptibles par le client, plusieurs autres indicateurs nous révèlent que notre réseau de production, de transport et de répartition est beaucoup plus robuste. Ainsi, le taux de pannes des groupes turbine-alternateur est passé de 9,7 % à 2,4 % entre 1990 et 1991. Par ailleurs, au cours des deux derniers hivers, la presque totalité du parc de production a été disponible, ce qui a permis de satisfaire sans difficulté les besoins de notre clientèle. Pourtant, la demande d'électricité au Québec a frôlé les 30 000 MW lors des froids intenses de janvier dernier, un sommet jusqu'alors inégalé.

Notre défi est donc de maintenir les acquis, de poursuivre l'amélioration là où elle est encore possible en priorisant l'allocation de nos ressources et, surtout, de continuer la mise en oeuvre des différents programmes annoncés dans notre dernier plan de développement. Ces programmes devraient permettre de rendre notre réseau moins vulnérable et plus robuste encore.

Il en est ainsi de l'installation, d'ici 1995, de la compensation série, au coût de 1 300 000 000 \$. Par ailleurs, le Programme d'amélioration de la maintenance, au coût de 1 000 000 000 \$, et le Programme de maintien en état des installations existantes, au coût de 2 600 000 000 \$ jusqu'en 1996, devraient permettre de maintenir notre parc de production et de transport en bon état. De fait, le pourcentage des centrales ayant 40 ans et plus passera de 12 % à 17 % entre 1992 et 2002. De même, le

pourcentage des lignes de transport ayant 40 ans et plus passera de 14 % à 30 % entre 1992 et 2002. Il importe donc de planifier de façon harmonieuse les efforts considérables qui vont devoir être faits pour assurer le remplacement des composantes vieillissantes et les réfections majeures de notre parc d'équipement, dont la valeur actuelle aux livres est de 25 000 000 000 \$. Faute de quoi, les équipements deviendraient moins fiables, entraînant une détérioration de la qualité du service et de surcroît, dans quelques années, il faudrait essayer de rattraper le temps perdu en investissant des sommes qui risqueraient de dépasser la capacité de l'entreprise. Merci.

Le Président (M. Audet): Merci. Nous allons maintenant passer à la période de questions. Je vais reconnaître... Il reste 20 minutes pour chaque formation; après ça, on poursuivra avec les questions d'ordre général, on aura une heure cinquante. Mme la ministre.

Période de questions

Mesure de l'efficacité des investissements en matière de qualité de service

Mme Bacon: M. le Président, Hydro-Québec nous semble sur la bonne voie pour atteindre son objectif d'indice de continuité de service. Les principales actions et les différents programmes qui sont mis de l'avant depuis le dernier plan de développement nous semblent se concrétiser dans l'ensemble. Est-ce que vous pourriez m'indiquer ce matin comment vous mesurez l'efficacité des investissements qui sont consentis pour les différents programmes d'amélioration de la qualité de service par rapport aux objectifs que vous avez retenus?

M. Boivin (Claude): M. le Président, au niveau des objectifs de qualité du service, effectivement, le premier indice de mesure est basé sur les résultats réels obtenus, soit l'indice de continuité de service. Vous aurez remarqué, dans le suivi du plan de développement, que nous avons effectué une normalisation de ces indices pour être capables, d'une année à l'autre, de comparer des choses comparables. Quand je parle de normalisation, nous vous donnons d'ailleurs, dans le suivi du plan de développement, les indices de continuité réels ainsi que les indices de continuité normalisés. L'indice de continuité normalisé tient compte d'événements exceptionnels où il y a des éléments, notamment climatiques, qui dépassent les critères de conception du réseau ou sont d'une violence exceptionnelle. Je pourrais citer, à titre d'exemple, la forte tempête qu'il y a eu dans la région de Maskinongé l'été dernier. Il est évident que, lorsqu'il y a une tornade qui détruit complètement le réseau de distribution, à ce moment-là, le réseau n'a pas

été conçu pour faire face à ce genre d'événements.

D'où l'objectif de normaliser pour être capables de comparer les résultats sur une même base. À partir de ces résultats normalisés, nous morcelons, secteur par secteur, les données pour être capables d'évaluer la continuité réelle. Là, nous concentrons les efforts que nous faisons au niveau des investissements, au niveau des travaux à réaliser, nous concentrons ces travaux dans les endroits où, justement, la qualité du service est déficiente. D'une année à l'autre, ou même sur une base trimestrielle, nous suivons l'évolution de l'indice de continuité de service par rapport aux travaux et aux investissements que nous avons faits pour nous assurer, effectivement, que ces investissements ont été faits aux bons endroits et ont apporté les résultats qui étaient anticipés. C'est, dans les grandes lignes, la mécanique ou la méthode que nous utilisons pour suivre les investissements en rapport avec les résultats sur le réseau de distribution.

Levée de la limite de 2200 MW imposée par les réseaux voisins pour les exportations d'Hydro-Québec

Mme Bacon: Pour satisfaire les attentes de votre clientèle québécoise et aussi pour faciliter l'intégration de votre réseau et celui des partenaires du Northeast Power Coordinating Council, Hydro-Québec a retenu, je pense, comme objectif, d'augmenter la fiabilité de son réseau au même niveau que celle des réseaux voisins d'ici 1994 par le biais de programmes d'amélioration de la fiabilité du réseau de transport. Est-ce que vous pouvez nous indiquer si la limite de 2200 MW qui est imposée par les réseaux voisins pour les exportations d'Hydro-Québec sera levée et, si oui, est-ce qu'il y a une échéance pour ça?

M. Boivin: Tel que nous l'avions indiqué à la dernière commission parlementaire, à ce **moment-là**, nous venions d'approuver le programme. Nous sommes présentement dans le programme d'implantation de la compensation série, si vous voulez, qui, fondamentalement, amène des nouveaux **critères** de conception sur notre réseau de transport. Je suis heureux d'indiquer que les travaux, à date... C'est un programme énorme qui implique des investissements de 1 400 000 000 \$ et des interventions dans la majorité de nos grands postes stratégiques. Alors, ces travaux se déroulent à un rythme normal. Par contre, je dois indiquer que nous avons reporté la fin de ces travaux de 1994 à 1995 parce que l'échéancier était trop serré, compte tenu des disponibilités ou des fenêtres réduites où nous pouvons intervenir sur le réseau dans la période creuse, soit dans les mois d'été et non pas dans les mois d'hiver. Ce qui veut dire qu'avec la fin de l'implantation de la compensation série, en 1995,

la limite de 2200 MW imposée par le Northeast Power Coordinating Council, le NPCC dans notre jargon, sera levée et, à compter de ce moment-là, nous pourrons exporter, selon les disponibilités, sans contrainte ou sans limite de capacité, puisque notre réseau sera totalement compatible avec les réseaux américains.

Programme d'enfouissement des lignes électriques

Mme Bacon: J'aimerais que vous nous fassiez le point ce matin sur le programme d'enfouissement des lignes électriques. Est-ce qu'il y a une entente entre la ville de Montréal et Hydro-Québec à ce sujet-là?

M. Boivin: Je demanderais à M. Gilles Béliveau, qui est responsable de la clientèle et de la distribution...

M. Béliveau: M. le Président, nous avons une politique d'enfouissement qui commence déjà à avoir de l'âge et que nous nous apprêtons à restaurer, à rénover, suite à une série de rencontres que nous aurons avec les municipalités pour connaître leurs nouveaux besoins et leurs attentes. Mais la politique actuelle définit que nous sommes consentants à enfouir les réseaux électriques à un rythme de 30 mètres par année par 1000 clients. Or, on sait très bien que les municipalités qui veulent procéder à un enfouissement de leur réseau le font, en général, pour des fins esthétiques au niveau des centres-villes et le font, en général, lors d'une intervention unique. Alors, nous consentons, vis-à-vis de ces municipalités, à accumuler lors d'une intervention le total de l'enfouissement permmissible sur une période de cinq ans, **c'est-à-dire** 150 mètres par 1000 pieds. Cela nous a amenés, évidemment, à enfouir dans plusieurs municipalités un bon nombre des réseaux des centres-villes. (10 heures)

À présent, quand on parle d'enfouissement, on pense surtout aux deux principales villes de la province et surtout à la ville de Montréal où nous avons, en 1983, passé une entente avec la ville pour enfouir au-delà de 200 kilomètres de réseau, à peu près la moitié de ce total étant pour des fins techniques et l'autre **moitié**, pour des fins esthétiques. Alors, nous avons réalisé, en grande partie, l'enfouissement technique. Nous sommes en retard. Nous confessions que nous sommes en retard sur l'enfouissement esthétique, ce qui fait que nous avons du rattrapage à faire. Ça fait partie du rattrapage dont on a **parlé** à date pour améliorer la qualité du service et, ce **rattrapage-là**, nous entendons le faire dans les prochaines années. Nous venons d'instaurer une structure au niveau régional, une structure par projet, ce qui nous permettra, évidemment, de sortir des opérations courantes ces travaux d'enfouissement.

Impacts régionaux de ce programme sur l'économie et sur la réduction des pannes

Mme Bacon: Par rapport au programme d'amélioration de la qualité du service, quels sont les impacts régionaux, tant sur le plan économique que sur le plan de la réduction des pannes? Est-ce que vous êtes capables de mesurer ces impacts?

M. Béliveau: Oui. D'abord, tel que l'indiquait M. Boivin tout à l'heure, nous suivons l'évolution de la qualité du service, secteur de services par secteur de services. Nous avons, dans la province, à peu près 35 secteurs de services de distribution pour lesquels nous suivons à la semaine, à la journée près, je dirais, l'évolution de l'ic, soit l'indice de continuité. Tel que le mentionnait aussi M. Boivin, nous concentrons nos investissements dans les secteurs qui touchent le plus de clients et, en même temps, qui sont les plus en souffrance.

Ces investissements-là sont répartis par secteur. Ils sont assumés par les secteurs et ils font appel, pour ce faire, évidemment, à la main-d'oeuvre locale, à la main-d'oeuvre du secteur pour la **préparation** des travaux. Notamment, sur ce plan-là, de plus en plus, on fait appel aux services externes pour nous aider à faire face à la charge de travail et on fait appel aussi aux entrepreneurs pour sa réalisation. Les entrepreneurs qui font ces travaux-là, évidemment, sont des **entrepreneurs** qui sont mobilisés pour l'ensemble des travaux de la province, mais qui s'installent dans les secteurs intéressés pour faire lesdits travaux. Ceci se fait, évidemment, en consultation et avec des plans d'information qui sont bien organisés pour informer la population, justement, des inconvénients qu'on leur crée temporairement en vue d'améliorer la qualité du service.

Programme d'amélioration de la productivité

Mme Bacon: Dans le «Plan de développement d'Hydro-Québec 1990-1992, Horizon 1999», à la page 119, Hydro-Québec a indiqué un objectif corporatif pour l'amélioration de la productivité dans la réalisation des travaux de transport et de distribution. Dans le rapport général du suivi du «Plan de développement d'Hydro-Québec 1990-1992, Horizon 1999», à la page 31, Hydro-Québec indique que l'objectif a été reporté de 1992 à 1993. Est-ce que vous pouvez faire le point sur ce programme d'amélioration de la productivité et nous expliquer aussi les causes de ce report?

M. Béliveau: En fait, dans le plan 1990-1992, nous avons prévu une amélioration de la productivité de nos monteurs de distribution de l'ordre de 30 % répartis sur trois ans. Évidemment, il s'est produit, dès le départ de la mise en oeuvre de ce programme, le conflit de travail

qu'on a connu et qui nous a amenés, **justement**, à reporter, dans le temps, la réalisation de cette amélioration de performance de 30 %. Cela fait que, depuis le début de ce programme-là, qui devrait, à toutes fins pratiques, être terminé à la fin de 1992, nous n'avons réalisé que 14 % de ces 30 % d'objectif que nous nous étions fixés.

M. Boivin: M. le Président, j'aimerais quand même ajouter, à ce sujet-là, que 14 % d'amélioration dans la productivité des travaux eh distribution, c'est l'équivalent de 176 personnes-année. Alors, c'est quand même un gain qui est très important, et nous sommes confiants d'atteindre l'objectif de 30 % que nous nous sommes fixé lors du dernier plan. J'aimerais ajouter que, depuis le dernier plan de développement concernant la productivité, nous avons mis en place, dans d'autres secteurs d'activité que celui de la distribution, de nombreuses mesures qui nous ont amené des gains de productivité très importants dans plusieurs secteurs d'activité.

Je ne voudrais pas vous ennuyer en vous donnant la liste exhaustive de tous ces secteurs-là, mais je vais quand même en citer quelques-uns. Par exemple, du côté production, nous avons un temps de réfection d'un groupe turbine-alternateur d'au-delà de 50 semaines. Nous sommes passés de 50 à 40 semaines. Cet objectif a été atteint en 1991 et, cette année, nous visons un temps de réfection de 35 semaines. C'est un gain très important quand on considère, à ce moment-là, que nos turbines peuvent revenir sur le réseau rapidement pour rencontrer les besoins, surtout dans une période où nous sommes en faible hydraulité et en équilibre de production **offre-demande**.

Du côté des taux d'arrêt forcé des groupes, nous sommes passés d'un taux d'arrêt forcé de 9,7 % à 2,4 %, et le temps des pannes sur les groupes turbine-alternateur est passé de 124 heures à 32 heures. C'est un gain de presque 300 %. La réduction des temps d'inspection pour les groupes turbine-alternateur, on prenait autrefois 15 jours, on fait maintenant ça en 9 jours. C'est presque un gain de 50 %. Un contrôle serré de tous nos échanciers d'entretien sur toutes nos activités. Nous effectuons également un contrôle serré sur le temps, les pauses repas, etc., ce qui a amené des gains importants.

Nous avons fait un effort aussi très important, qui n'est pas terminé, au niveau de la formation de nos employés. Pour avoir une bonne efficacité, surtout dans le domaine technique, que ce soit nos électriciens, nos mécaniciens de centrale, nos techniciens, il faut que ces gens-là soient bien formés si on veut qu'ils soient performants. À titre d'exemple, dans le secteur de production et de transport, alors qu'en 1988 nous avions 3,4 jours de formation par employé, en 1991, nous avons augmenté ça à 6 jours et ça

donne de bons résultats. Comme je vous dis, ce rattrapage-là n'est pas totalement terminé, mais nous allons continuer nos efforts dans ce domaine.

Il y a également, par exemple, du côté commercial. Je pourrais citer des chiffres au niveau du nombre de coupons d'encaissement à traiter, par exemple. Dans la seule région Saint-Laurent, le nombre de coupons d'encaissement est passé de 8 700 000 à 9 900 000, soit une hausse de 13,8 %, et on n'a ajouté aucune ressource. On a mieux organisé le travail et, effectivement, on a un gain de l'ordre de 14 %.

Je pourrais vous citer de nombreux autres secteurs de ce genre-là à titre d'exemples, mais on a fait de gros efforts et on continue de faire de gros efforts du côté de la productivité.

Augmentation des coûts de la modification du réseau de télécommunications

Mme Bacon: En page 43 du rapport général, vous indiquez que les coûts de la modification du réseau de télécommunications se sont accrus de 60 000 000 \$. Est-ce que vous pouvez faire le point sur ce dossier-là et nous expliquer les causes d'une pareille augmentation? Au bas de la page 43, à droite.

M. Régis: Ce qui est arrivé, c'est qu'en fait on a d'abord tout le programme de **radiomobile** qui n'était pas nécessairement prévu initialement dans l'échéancier et qu'on réalise actuellement, qui a été devancé, donc, pour... On parle de 80 000 000 \$. Il y a toute la modernisation de notre réseau de transmission aussi, pour lequel on s'est donné une politique de révision systématique, l'installation d'un câble à fibres optiques. Par ailleurs, aussi, il y a tout l'aspect du nouveau CCR qui implique des investissements additionnels qui n'étaient pas précisés dans le dernier plan. Le CCR, c'est le centre de conduite du réseau de transport et de production à **Hydro-Québec**. Alors, quand on met tous ces éléments-là ensemble, ça explique un peu la révision de notre plan qui, maintenant, fait partie d'une planification très serrée, qui va nous permettre aussi de contribuer, comme les autres programmes, au redressement de la qualité du service de façon globale.

Mise en service d'un système d'abaissement de tension et réactions des clients

Mme Bacon: D'accord. Dans le même plan, en page 52, vous indiquez que vous pourriez... Dans le plan de développement, je veux dire, vous indiquez que vous pourriez recourir à des moyens temporaires, comme le recours aux abaissements de tension, pour maintenir la réserve en puissance du réseau et, dans le rapport général du suivi du plan, en page 43,

Hydro-Québec indique la mise en service d'un système d'abaissement de tension pour aider à passer la pointe annuelle de la demande. Est-ce que vous pourriez faire le point sur cette nouvelle mesure, si c'est une nouvelle mesure et nous indiquer la réaction de vos clients, s'il y en a?

M. Boivin: Nous avons indiqué, lors de la dernière commission parlementaire, effectivement, qu'un des moyens additionnels que nous envisagions d'utiliser était des mécanismes d'abaissement de tension. Dans le jargon, on entend souvent le mot «brownouts», notamment du côté des États-Unis; ici, on appelle ça, en bon français, l'abaissement de tension. Effectivement, nous avons effectué, si ma mémoire est bonne, au cours de l'hiver 1990, deux expériences dans la région de Montréal pour valider la réaction de la clientèle. Je peux vous dire que ça a été très positif, ça n'a pas posé de problème chez aucun de nos clients à caractère commercial ou industriel qui avaient été avisés que nous étions pour effectuer des abaissements de tension.

Nous avons mis en place les mécanismes ou les automatismes requis pour effectuer de l'abaissement de tension en cas de besoin, en période d'hiver. Je dois vous avouer, par contre, qu'à ce jour, on ne les a pas utilisés, c'est-à-dire qu'on n'a pas utilisé l'abaissement de tension au cours de l'hiver qui se termine, soit le 16 janvier dernier, nous avons connu ce qui devrait être la pointe annuelle, puisque nous sommes rendus au 12 mars, il y a peu de probabilité d'avoir une autre vague de très grand froid. Nous avons connu une pointe de 29 000, nous avons effectivement livré 29 450 MW à nos clients à ce moment-là et nous avons la disponibilité requise sur le réseau pour le faire, sans aller à l'abaissement de tension.

Maintenant, il faut mentionner que l'abaissement de tension est l'outil ultime qui serait utilisé avant d'être obligé de faire du délestage. Donc, avant d'aller à l'abaissement de tension, nous avons nos clients **interruptibles** du secteur industriel qui sont rappelés, il y a des rachats lorsqu'il y a des disponibilités chez les réseaux voisins. Si jamais on se retrouvait dans une situation vraiment très serrée, où il y aurait un risque effectivement de dépasser, en fait, la limite de capacité de production avec la demande et, donc, d'avoir des problèmes au niveau de la régulation de la fréquence et de la tension sur le réseau, à ce moment-là, comme moyen ultime, nous utiliserions l'abaissement de tension. L'estimation que nous avons faite de ce moyen-là, ça pourrait nous procurer une marge de manœuvre additionnelle équivalant à peu près à 300 MW. Mais, comme je vous dis, ça n'a pas été utilisé à date.

Le Président (M. Audet): Merci. Je cède maintenant la parole à M. le député de Joliette.

Données sur les comptes impayés et sur les pannes et interruptions

M. Chevette: Merci, M. le Président. Tout d'abord, je voudrais qu'on campe certains chiffres qui semblent contradictoires avec ce qui a été publié. C'est sans doute parce que vous êtes partis d'années différentes ou de bases différentes, mais je veux le clarifier. Vous parlez de 171 000 000 \$ de comptes en souffrance, à la fin de l'année, alors que le président déclarait, pas plus tard que le 26 février 1992, ce n'est pas tellement loin, qu'il y avait plus de 500 000 000 \$ de comptes en souffrance. Après cela, c'était passé de 307 000 000 \$, en 1988, à 385 000 000 \$, en 1989, à 478 000 000 \$, en 1990, et à 556 000 000 \$, en 1991. Ça, c'est la première chose que je voudrais que vous clarifiez, brièvement.

La deuxième chose, c'est que, dans un texte, M. Béliveau parle d'interruptions: 6,6 heures, pannes: 4,42 heures et M. Régis parle de pannes et d'interruptions de 5,36 heures. Je voudrais qu'on nous sorte un seul chiffre.

M. Béliveau: D'abord, au niveau des comptes en souffrance, vous vous référez au tableau de la page 17, qui spécifie que le total des comptes en souffrance, pour les différentes années qui sont énumérées là, est passé, en 1988, de 307 000 000 \$ à 556 000 000 \$, en 1991. Alors, 556 000 000 \$, on parle bien du total des comptes, si vous voulez, qui ont été payés en retard en 1991. Mais ce qu'on vous dit, c'est qu'à la fin de 1991, on avait recouvré la majeure partie de ces comptes-là et que nous restions encore avec 179 000 000 \$ de comptes en souffrance à la fin de 1991.

M. Boivin: En d'autres mots, quelque part, durant l'année, il y a, pendant l'année, l'équivalent cumulatif de 556 000 000 \$ de comptes qui sont devenus en souffrance. Ça ne veut pas dire qu'ils n'ont pas été recouverts. Ponctuellement, au 31 décembre, il y avait 177 000 000 \$ ou 178 000 000\$...
(10 h 15)

M. Chevette: O.K.

M. Boivin: ...de comptes en retard. Ça explique...

M. Chevette: D'accord.

M. Drouin: L'un, c'est une photographie; l'autre, c'est pour l'année.

Une voix: C'est ça.

M. Chevette: Donc, vous avez récupéré - si on se base, c'est 40 % - 60 % des comptes en souffrance ou environ.

M. Boivin: À ce moment-là. Ça ne veut pas dire que les 177 000 000 \$ s'en vont aux mauvaises créances, mais, à une date donnée, le 31 décembre, si je prends la photo de nos états de compte, il y a 177 000 000 \$ de comptes qui ne sont pas acquittés et dont...

M. Chevette: O.K.

M. Boivin: ...la date d'échéance est passée dû.

M. Chevette: Je ne veux pas prendre le temps de la commission. Vous avez des chiffres précis sur ce que vous avez épongé. Vous dites: On a abandonné complètement 56 000 000 \$...

Une voix: Les mauvaises créances.

M. Chevette: ...en mauvaises créances. Est-ce que vous avez des chiffres là-dessus qui font le décompte, par exemple, entre ce qui se serait épongé à Kahnawake, à Akwesasne et au Québec?

Une voix: On a tous les chiffres.

M. Boivin: On ne l'a peut-être pas ici par municipalité, mais globalement...

M. Chevette: Non, mais vous pouvez nous le faire connaître... Pas des noms, je ne parle pas de noms, je parle globalement.

M. Boivin: 71 000 000 \$ de mauvaises créances. D'ailleurs, c'est indiqué justement au même tableau, à la page 17. Nous avons radié de nos livres, en 1991, 71 000 000 \$ de mauvaises créances.

M. Chevette: O.K.

M. Boivin: Ça, ça veut dire que ce sont des comptes qui sont irrécupérables parce que le client est disparu, on n'est pas capable de le retracer, etc., faillites.

M. Chevette: Dans les 10 %...

Une voix: Oui.

M. Chevette: ...des compteurs inaccessibles, est-ce que les compteurs de Kahnawake et d'Akwesasne sont dedans?

M. Béliveau: C'est principalement des compteurs qui sont à l'intérieur des maisons, mais c'est surtout dans la région du Grand Montréal.

M. Chevette: Donc, les chiffres de 10 % ne reflètent pas la réalité des compteurs non accessibles.

M. Béliveau: Oui. Seulement, enfin, Akwesasne et Kahnawake comptent pour très peu de compteurs dans ce total de 300 000. On parle de 10 %, donc de 300 000 compteurs.

M. Chevette: Il y a très peu de compteurs.

M. Boivin: Mais ce que vous voulez dire, c'est quand on ne peut pas entrer sur...

M. Chevette: Est-ce qu'il y en a d'accessibles?

M. Béliveau: Non, non, ils ne sont pas classés comme compteurs inaccessibles.

Une voix: On pourrait les classer comme compteurs...

M. Chevette: Vous pourriez, mais vous ne l'avez pas fait.

M. Béliveau: En fait, on pourrait les ajouter.

M. Chevette: Donc, j'espère qu'ils ne sont pas dans les créances à être radiées à nouveau. Dans le...

M. Béliveau: Vous aviez une autre question... M. le Président, M. Chevette avait une autre question sur les temps d'interruption.

M. Chevette: Oui.

M. Béliveau: Alors, 6,60 heures...

M. Chevette: Oui.

M. Béliveau: ...d'interruption annuelle sur le réseau, c'est le total des interruptions comprenant 5,32 heures au niveau du réseau de distribution. Tout à l'heure, je vous ai dit...

M. Chevette: Oui.

M. Béliveau: ...qu'on calculait ça au niveau du réseau de distribution et 1,28 heure au niveau du réseau de transport et répartition.

Solutions de rechange aux coupures ou interruptions du service pendant l'hiver

M. Chevette: Il y a eu 21 000 coupures ou interruptions de courant en 1991, dont un certain nombre en décembre, janvier et février. Est-ce qu'Hydro-Québec a vraiment analysé de prendre des moyens autres que de faire de l'interruption de courant durant ces mois d'hiver? Est-ce que vous avez inventorié une gamme de moyens pour ne pas procéder à des interruptions durant l'hiver? Moi, j'ai écouté, je ne sais pas si c'est vous, M. Béliveau, ou un autre, là, sur les ondes

avec Courmoyer à une émission où vous aviez coupé le courant à un couple de Sorel. C'était vraiment épouvantable à entendre! Celui qui défendait **Hydro-Québec**, c'était aussi lamentable de l'entendre parce qu'il disait qu'il avait pris tous les moyens, mais prendre tous les moyens pour couper le courant à des gens à -20°... Vous ne pensez pas que ce serait mieux de dire: On te remettra le courant le jour où tu auras acquitté ta facture même si tu déménages, mais pas couper le courant en plein hiver? Vous ne trouvez pas ça inhumain, une formule du genre? Alors que vous ne le faites pas pour certaines communautés, il est en train de se développer au Québec une perception de deux poids, deux mesures qui est néfaste pour une collectivité, vous le savez. Est-ce que vous avez inventorié des moyens pour en arriver à avoir un seul traitement?

M. Béliveau: Effectivement, pour répondre à votre question, M. le Président, on a inventorié un certain nombre de moyens; entre autres, on a expérimenté, il y a quelque temps, un fameux gadget qu'on appelle un **limiteur** de charge et qui permet au client, en évitant de le couper, de limiter justement l'utilisation qu'il va faire de l'électricité aux services les plus essentiels qui lui sont nécessaires.

M. Chevette: Une guerre psychologique, quoi!

M. Béliveau: C'est un moyen d'ailleurs qu'on avait expérimenté il y a plusieurs années - je me rappelle bien, j'étais responsable au niveau régional, à ce moment-là, sur la Basse-Côte-Nord - dans les villages de nos réseaux non reliés où, évidemment, on perd excessivement d'argent annuellement. Ces moyens sont difficiles à maintenir chez les clients qui sont de la nature des nôtres. Il ne faut pas oublier que, chez nous, au Québec, 7 clients sur 10 chauffent à l'électricité. Alors, c'est un moyen qui peut très bien fonctionner si le système de chauffage est à l'huile ou au gaz, mais, du moment évidemment que le système de chauffage est à l'électricité, c'est un moyen qui ne s'est pas avéré tellement utile et populaire d'ailleurs.

M. Chevette: M. Béliveau, vous ne croyez pas qu'il y aurait des formules administratives différentes de celle de procéder à vous faire justice vous-mêmes? Durant les mois critiques, est-ce que vous ne pensez pas, par exemple, que quelqu'un qui ne paierait pas sa facture, qui est un mauvais client puis que vous avez fait tous les efforts que vous nous dites faire... J'aimerais ça que vous dressiez une liste du cheminement que vous suivez et nous la faire parvenir, le cheminement que vous suivez dans le cas d'un mauvais payeur, complet, jusqu'où vous allez. Il me semble qu'avec un peu d'imagination, quel-

qu'un qui est transféré ailleurs et dont le nom le suit, s'il n'a pas assumé une facture, je ne sais pas, moi, il pourrait ne pas recevoir les services d'Hydro, mais, bonne mère, couper le monde l'hiver, à -20°, quand il y a un enfant dans la famille, ce n'est pas la faute de l'enfant, ça! Bien souvent, ce n'est pas la faute de la femme; vous savez, dans certains cas, ce qui arrive. Puis vous coupez, 21 000, et, en même temps, vous donnez 300 \$ à des gens qui sont bons payeurs.

Ne vous demandez pas pourquoi les Québécois lèvent de terre. Ne vous demandez pas pourquoi il se développe une forme de mépris. Ne vous demandez pas pourquoi l'agressivité monte entre les communautés. Vous y concourez. Je ne vous dis pas que vous le faites exprès. Je ne vous dis pas que c'est de mauvaise foi. Je vous dis que les faits, le résultat, c'est que vous concourez à créer cette **animosité** et, à mon point de vue, Hydro-Québec se doit de faire preuve d'imagination dans la recherche de solutions autres que celle-là et, s'il faut faire une commission parlementaire pour vous en donner, des moyens, on va inviter du monde, on va faire une cueillette d'idées et on va vous en donner. Mais, de grâce, trouvez quelque chose d'autre!

Moi, je pense que le fait, par exemple, qu'un client n'assume pas une facture, on ne le coupe pas pendant les mois d'hiver, c'est clair. Mais, rendu au mois de mai, là, je comprendrais ça, en avril ou en mai. Je comprendrais que, le gars qui n'a pas acquitté une facture et qui est un très mauvais client, vous ne l'alimentiez pas s'il essaie de se garrocher ailleurs, mais ça n'a pas de bon sens de faire ce que vous faites durant les mois de décembre, janvier et février.

M. Boivin: M. le Président, je voudrais au moins indiquer au député de Joliette que nous sommes très sensibles à la problématique qu'il soulève. Effectivement, les résultats ne sont peut-être pas encore parfaits, mais, depuis quelques années, il y a eu beaucoup de choses qui ont été développées; j'aimerais mentionner à ce sujet-là, non pas des gadgets, mais il reste que, chez tous les bénéficiaires d'aide sociale, il n'y a pas de coupure de courant; nous effectuons des ententes avec le bien-être social qui, lui, défraie à ce moment-là la facture de ces clients-là.

Il est évident que nous tentons de limiter au maximum les interruptions de courant durant l'hiver. Il y en a d'ailleurs eu quatre ou cinq fois moins à l'hiver qui se termine qu'il y en a eu l'hiver précédent. Il faut faire attention aux chiffres parce que, par contre, nous interrompons des locaux vacants ou des logements vacants, même en période d'hiver lorsque nous savons que le logement est vacant, ce qui veut dire qu'effectivement il y a probablement eu à peu près 500 interruptions dans l'hiver qui se termine dans la période d'hiver, ce qui est probablement encore trop.

Une des solutions que nous envisageons et qui est probablement la vraie solution, mais qui demande des ajustements administratifs pour être implantée, c'est celle effectivement d'activer le recouvrement dans les mois de septembre et octobre et, effectivement, à la fin d'octobre, d'avoir - ça va probablement créer un autre type de réaction - avant la période d'hiver, une vague de déconnexions s'il le faut, si nous ne pouvons pas recouvrer les comptes autrement. Après ça, dans les mois de décembre, janvier, février et mars, abandonner les interruptions et recommencer au printemps.

Mais je peux vous assurer, M. le Président, que nous sommes très sensibles à cette problématique et que nous y travaillons. Je tiens, par contre, à mentionner qu'il y a, malheureusement, parmi nos 3 000 000 de clients - et c'est une infime majorité - un certain nombre de clients de mauvaise foi évidente avec qui nous devons faire affaire.

Nous sommes un monopole, et ça fait partie, en fait, des obligations d'un monopole de faire affaire ou de fournir le service à tous ceux qui le demandent. Je vous dirai que la très grande majorité de nos clients québécois sont de bons clients, ils sont des clients qui paient bien. Il y a des gens qui, à un moment donné, traversent une période difficile sur le plan financier pour des raisons de chômage ou autre. On prend des arrangements avec eux autres et, en général, les gens respectent ces arrangements. Mais il y a quand même une infime partie de la population qui est carrément de mauvaise foi. Malheureusement, il y a souvent les cas qui se ramassent sur la place publique auprès des animateurs de lignes ouvertes. Je ne dirais pas toujours, mais ce sont souvent des cas où il y a, avec preuve à l'appui, une mauvaise foi évidente. Nous devons vivre avec ça. Maintenant, peut-être qu'on devrait tolérer ces cas-là compte tenu du «backlash» ou du boomerang que ça nous amène. Mais je pense que ce ne serait pas une solution, à moyen ou à long terme, à préconiser.

Le Président (M. Audet): Avez-vous déjà fait des comparables avec des compagnies similaires à Hydro-Québec, par exemple, dans des cas comme ceux-là? On peut penser, par exemple, à d'autres compagnies qui donnent de l'électricité ou les compagnies qui donnent des services publics, comme le téléphone. Le téléphone, quand on ne paie pas...

M. Jolivet: Oui, mais le téléphone... Tu ne gèles pas trop quand tu ne téléphones pas.

Le Président (M. Audet): Non, je comprends que ce n'est pas comparable au chauffage en hiver...

M. Boivin: Le téléphone est rapidement interrompu.

Le Président (M. Audet): Ce n'est pas comparable au chauffage en hiver. Mais d'autres compagnies, par exemple, doivent peut-être avoir d'autres façons de procéder. Je ne sais pas. Est-ce que ça a été regardé, ça?

M. Boivin: Oui, nous avons effectivement... Quand M. Béliveau parlait des **limiteurs** de courant, par exemple, on sait que c'est utilisé en Angleterre et en France. Ils ont un climat différent du nôtre et ils n'ont pas le taux de chauffage à l'électricité qu'on a. Les interruptions de service sont effectuées en Ontario à un rythme probablement... non seulement probablement, mais plus élevé que le nôtre. Maintenant, ils n'ont **peut-être** pas nécessairement les mêmes contraintes qu'on a là non plus. En fait, il n'y a pas le même taux de chauffage à l'électricité en Ontario qu'il y a au Québec. Ce que je peux dire, c'est que notre taux de mauvaise créance ici est supérieur à la moyenne nord-américaine, mais si on corrigeait pour tenir compte justement de l'importance des factures d'électricité, compte tenu du très fort taux de pénétration du chauffage à l'électricité, on reviendrait à peu près à un niveau normalisé ou près d'un niveau normalisé nord-américain.

Le Président (M. Audet): Merci. Mme la députée de Terrebonne.

Rapport du Commissaire aux plaintes des clients des distributeurs d'électricité

Mme Caron: Merci, M. le Président. Peut-être pour continuer sur le même sujet, je pense qu'on avait déjà examiné, l'année dernière, en commission parlementaire, ce sujet-là. La Fédération des ACEF avait remis un mémoire excellent - d'ailleurs, c'est ce que la ministre avait donné comme commentaire à la suite de cette lecture. On avait clairement démontré que les familles à faibles revenus étaient de plus en plus nombreuses à ne pouvoir répondre et que ce n'était pas une question de mauvaise volonté, mais que c'était vraiment une question de ne plus avoir les revenus pour le faire. Quand on sait que l'augmentation, si on acceptait l'augmentation que vous proposez aujourd'hui de **5,9 %**, que les consommateurs québécois auraient eu, en moyenne, une augmentation, taxes incluses depuis 1989, de **32,9 %**, on ne peut pas vraiment s'étonner qu'on ne soit plus capable de payer les factures. Lorsque vous parlez de l'entente avec l'aide sociale, oui, mais j'avoue qu'il ne faudrait peut-être pas citer trop cet exemple-là en modèle parce que, dans la plupart des cas, le montant qui reste après la signature de l'entente pour que la famille puisse vivre, c'est un montant où la famille ne peut même plus manger. Elle doit continuer de faire des demandes à des comités de dépannage. Or, ce n'est peut-être pas la situation idéale.

Quand on parle d'améliorer la qualité du service à la clientèle, je veux bien qu'on dise qu'on améliore les réponses aux appels téléphoniques, mais je pense qu'il faudrait surtout prendre des décisions qui n'amèneront pas une augmentation des appels téléphoniques. Quand on prend des décisions comme le crédit de 300 \$ pour les bons payeurs, quand on prend des décisions de 30 000 000 \$ pour une campagne du programme énergétique ÉCOKILO qui **m'apparaît** tout à fait inefficace, quand on demande des augmentations depuis 1989 qui conduisent à une facture supplémentaire pour les consommateurs de 32,9 %, je pense que c'est normal qu'à un moment donné, vous vous retrouviez à augmenter vos appels téléphoniques et l'insatisfaction. (10 h 30)

D'ailleurs, je voudrais revenir au rapport du Commissaire aux plaintes des clients des distributeurs **d'électricité**, M. William **Schwartz**, qui, en décembre, a déposé son rapport et disait, et je cite: «À notre avis, la volonté de la société d'État de satisfaire sa clientèle résidentielle devrait s'affirmer plus concrètement et de façon plus soutenue.» Le Commissaire nous disait qu'après avoir étudié les plaintes de la population, il constatait que les attentes étaient de plus en plus élevées et que le degré de tolérance des abonnés semblait s'affaiblir grandement. Lui-même, d'ailleurs, avait reçu une augmentation des plaintes. En 1990-1991, il a traité 1320 demandes **écrites** de la part d'abonnés résidentiels qui étaient insatisfaits de la réponse d'Hydro-Québec à leurs plaintes, et ce chiffre correspond à une hausse mensuelle moyenne de 53 % par rapport à l'année précédente. Les demandes touchaient principalement la facturation, les suspensions d'alimentation, les réclamations, les raccordements, les pannes et les communications. Dans ses recommandations, et là est ma question, puisque je ne le retrouve pas dans vos actions à entreprendre, le Commissaire aux plaintes demandait à Hydro-Québec de favoriser une approche davantage axée sur la clientèle en donnant le bénéfice du doute au client quand Hydro ne parvient pas à établir clairement sa non-responsabilité. Est-ce que vous avez l'intention de donner suite à cette recommandation du Commissaire aux plaintes?

M. Drouin: Roger Lanoue, vice-président délégué aux services à la clientèle.

M. Lanoue (Roger): Je vais répondre **généralement** à la question quant au rapport du Commissaire aux plaintes. La plupart des recommandations qui sont faites concernent, comme vous dites, l'attitude d'Hydro-Québec vis-à-vis de sa clientèle, tant dans le domaine des réclamations, des recouvrements, des réponses téléphoniques et, en particulier, comme vous dites, le cas de responsabilité vis-à-vis des avoirs du client qui pourraient être **«impactés»** par la non-

disponibilité du service électrique chez lui. Je voudrais faire une mise au point pour commencer. D'abord, il est exact qu'il y a un plus grand nombre de plaintes qui se sont rendues chez le Commissaire dans la dernière année que l'année précédente. Mais je crois que le Commissaire sera d'accord avec moi pour dire que c'est dû essentiellement à une meilleure connaissance de la part des Québécois de l'existence du mécanisme d'appel aux plaintes et que ce n'est pas forcément significatif, quant à la perception de la qualité du service d'Hydro-Québec, le fait que le nombre de plaintes qui se sont rendues au bureau du Commissaire ait augmenté de quelque 50 % en un an. En fait, concrètement, le nombre de plaintes enregistrées à l'intérieur d'Hydro-Québec a diminué de 30 % dans la dernière année, dû essentiellement à la plus grande efficacité de la réponse téléphonique dans les bureaux d'affaires d'Hydro-Québec durant l'année.

Mme Caron: Êtes-vous en train de me dire que les gens, parce qu'ils connaissent plus un service, vont se plaindre même s'ils n'ont pas de raison de se plaindre?

M. Lanoue: Non. Ce que je vous dis, c'est qu'il y a deux ans, il est bien possible que les gens ne se soient pas rendus au bureau du Commissaire aux plaintes parce qu'ils n'en connaissaient pas l'existence.

Mme Caron: Mais les plaintes sont quand même réelles.

M. Lanoue: Oui, oui, tout à fait. Je ne veux pas faire interpréter le chiffre de 53 % que vous citez comme étant une indication de cette année-là en termes de détérioration de la qualité du service.

Pour en revenir à la question de responsabilité ou de non-responsabilité, on a eu des discussions avec le Commissaire aux plaintes sur la question, et il est clair que l'orientation de base, quant au service électrique d'Hydro-Québec, c'est que le client doit se prémunir contre la non-disponibilité du service électrique ou des imperfections qu'il pourrait y avoir dans le service électrique qui affecteraient ses opérations internes, que ce soit industrielles, commerciales, informatiques, ou au niveau résidentiel, par exemple, typiquement le contenu qu'il peut y avoir dans le réfrigérateur ou le congélateur.

Ceci dit, il est aussi clair qu'Hydro-Québec se considère responsable lorsque c'est dû à une négligence de la part d'Hydro-Québec, le fait qu'une panne ait duré longtemps, ou qu'elle n'ait pas été traitée adéquatement, ou qu'elle n'ait pas pu être évitée. Quand c'est clair que la responsabilité est de la part d'Hydro-Québec, nous assumons les réclamations qui sont faites par les clients sur le sujet. Là où c'est plus difficile... Pardon?

Le Président (M. Audet): Brièvement, si vous voulez essayer de conclure.

M. Lanoue: En fait, je pense que, pour l'essentiel...

Mme Caron: Parce que la question du Commissaire, c'était, lorsque vous n'arrivez pas à établir votre non-responsabilité, de donner le bénéfice du doute au client. Est-ce que vous comptez le faire?

Une voix: En général, c'est ce qu'on fait.

M. Lanoue: M. le Président, juste parce qu'on a lu, évidemment, la partie du rapport du Commissaire qui traite des recommandations pour le futur, mais il faut mentionner que le Commissaire fait état, justement, qu'Hydro-Québec a fait un effort pour suivre les recommandations du rapport précédent. Et je cite: «La société d'État a démontré des efforts concrets et a apporté des améliorations sensibles dans le sens des cinq recommandations générales de notre précédent rapport annuel.» Ce que je veux assurer ici à cette commission, c'est que nous allons traiter les recommandations du rapport actuel comme nous avons traité celles du précédent, et je pense que le Commissaire saura porter un jugement par la suite.

Mme Caron: Sauf que ce que vous nous présentez...

Le Président (M. Audet): On doit conclure, Mme la députée. Vous pourrez revenir dans les questions d'ordre général. Mais, pour l'instant, on doit conclure. Je dois laisser la parole à Mme la ministre.

Discussion générale

Modèle stratégique de gestion de la qualité à Hydro-Québec

Mme Bacon: Alors, M. le Président, j'aimerais que nous revenions au Défi performance et se rappeler qu'en 1990, suite à la commission parlementaire, nous avons demandé à Hydro-Québec de déposer un plan d'action quinquennal qui concerne le contrôle des charges d'exploitation et aussi l'amélioration de la productivité. Vous avez répondu en lançant le programme qu'on a examiné et qui s'appelle Défi performance. De manière générale, il me semble que ce programme s'inscrit dans des orientations gouvernementales en matière de promotion de la qualité dans les services publics, et j'ai constaté, à la page 7 du rapport particulier, que, conformément à votre calendrier de réalisations, l'année 1991 a été marquée par l'institutionnalisation de la qualité totale comme valeur

entrepreneuriale. J'aimerais que vous me décriviez, ce matin, le modèle stratégique de gestion de la qualité qu'Hydro-Québec entend suivre pour implanter la qualité dans la société, en expliquant, d'abord, la structure que vous avez mise en place et aussi le rôle de chaque niveau d'intervention.

M. Drouin: Alors, M. le Président, effectivement, si je peux faire un bref rappel de la dernière commission parlementaire que nous avions eue en 1990, suite à laquelle le gouvernement nous avait demandé de réévaluer et de présenter un plan quinquennal relativement à l'amélioration de la productivité à l'intérieur de l'entreprise. Vous avez entendu, dans des gestes concrets, M. Boivin, tantôt, dépeindre certaines améliorations ponctuelles qui pouvaient être faites et qui ont été faites au cours des deux dernières années. Mais, plus spécifiquement, relativement à l'ensemble de la gestion de l'entreprise, il était essentiel pour l'entreprise de faire une analyse globale de la situation et, par la suite, de prendre une mesure qui s'appliquerait à toute l'entreprise et dans un contexte beaucoup plus dans le temps.

L'évaluation que nous avons faite au cours des quatre ou cinq mois qui ont suivi cette commission parlementaire, à partir d'une quarantaine d'indicateurs, démontrait clairement que l'entreprise était dans une situation où elle devait... On a évoqué un peu les paramètres au niveau de la qualité du service, hier, des programmes d'amélioration de la qualité du service et, surtout, de différents indicateurs qui étaient tout à fait, disons-le, assez négatifs en regard de la situation de **l'entreprise**. Je parle du taux de satisfaction de la clientèle, où nous étions à peu près à notre plus bas au mois de juin 1990, en bas de 50 %, le niveau des pannes, le niveau du service à la clientèle. Suite à cet examen, à cette évaluation que nos employés et nos cadres nous ont dit être très concrète, être très réaliste, nous avons pris la décision de nous lancer dans la démarche de la qualité totale.

Pour ce faire, nous avons trouvé des modèles européen, américain, japonais qui nous permettaient un peu de voir dans quel contexte nous pourrions nous lancer dans une telle démarche. Je le dis tout de suite, la démarche de la qualité totale à Hydro-Québec, ce n'est pas une démarche de grand concept de ressources humaines et de grand symbole autour desquels on dit: On prévoit la qualité, c'est la qualité et il faut parier seulement de la qualité. Il faut passer aux gestes. On a trouvé une entreprise qui s'appelle Florida Power & Light, la première entreprise qui avait gagné le prix Deming, qui est le père de la qualité totale au Japon, un Américain; mais le prix Deming, c'est la première entreprise américaine qui avait gagné, hors le Japon, ce prix. Florida Power & Light est une entreprise qui ressemble beaucoup à Hydro-

Québec en termes de nombre de clients, en termes de types de services à la clientèle. Donc, on s'est attirés avec cette entreprise-là pour voir un peu comment ils ont géré, pendant sept ou huit ans avant nous, le concept de la qualité totale.

Je le dis tout de suite, ça implique un changement dans la gestion, dans le style de gestion. **Ça** implique un changement dans la culture de l'entreprise et, disons-le, à Hydro-Québec, je pense que vous êtes à même de constater que c'est une culture qui est forte et, évidemment, qui est empreinte d'une grande tradition et sur laquelle il faut avoir des changements majeurs.

Vous savez, j'ai dit tantôt que ce n'était pas juste - j'utilise l'expression - «de pelleter des nuages» sur la mobilisation des ressources humaines, mais de passer à des gestes concrets. C'est donc un système que nous avons adopté et qui comporte des rigueurs sur le plan technologique, sur le plan des procédés, et qui nous amène à réellement procéder d'une façon technologique et scientifique dans l'implantation d'une telle démarche.

On a, bien **sûr**, des concepts importants à réviser à l'intérieur de l'entreprise. Vous savez, la définition de la qualité qu'on a d'ailleurs suggérée à nos cadres de porter sur eux pour pouvoir l'avoir en mémoire, c'est une approche de gestion qui vise à satisfaire totalement et aux moindres coûts les besoins des clients par une plus grande mobilisation des ressources humaines et par la maîtrise des processus de travail. C'est ça qu'on a défini comme étant la qualité. Vous verrez que, lorsqu'on parle d'une grande mobilisation des ressources humaines par la maîtrise des processus de travail, là, ça comporte des éléments scientifiques, des éléments de technologie dans l'approche qualité qui sont autrement que juste dans le discours, et ça présuppose, bien **sûr**, un engagement inconditionnel de la haute direction de l'entreprise. Et ça, on l'a fait savoir. Nous avons eu des rencontres personnelles, M. Boivin et moi-même - quand je dis «personnelles», c'est par groupe de 25, 30, 40 cadres - pour réellement expliquer que nous étions commis à cette nouvelle démarche-là, qui est une démarche non pas dans un espace dans le temps d'un an ou de deux ans, qui est dans une démarche de cinq ans, mais cinq ans pour toujours, parce qu'on n'a jamais terminé une démarche dans le cadre de la qualité totale. C'est une démarche qui doit se continuer. Bien sûr qu'on peut faire un plan de cinq ans pour amorcer, planifier, mettre en place durant ces cinq ans, là, une série de choses, mais, après ça, c'est un éternel commencement dans le domaine de la démarche qualité.

De plus, il faut parier de nos employés parce que, dans le fond, la démarche de la **qualité**, c'est de rapprocher la tête dirigeante de l'entreprise de la **clientèle**, de la rapprocher de

la clientèle mais par ses employés, par la base. C'est la base qui doit être proche de notre clientèle, qui connaît les besoins de (a) clientèle et qui doit elle-même, niveau après niveau, prendre ses propres responsabilités à l'égard de la clientèle. On se fie à notre base d'employés. Les 22 000 employés d'Hydro-Québec, quant à nous, sont des employés compétents, des employés qui ne demandent pas mieux que de rendre service et de donner le service à la clientèle au meilleur coût possible, mais à la condition que la direction de l'entreprise leur permette de le faire. (10 h 45)

Donc, c'est un renversement de la pyramide. Autrement dit, on ne gère pas en pensant qu'à la tête de l'entreprise on connaît si bien les besoins de la clientèle, et certains d'entre vous l'ont évoqué au cours de cette commission, c'est nos employés qui peuvent le mieux nous dire ce que sont les besoins de notre clientèle. Sur ce plan-là, je dois vous dire que nous n'avions pas escompté obtenir la collaboration des syndicats si rapidement que nous le pensions. Nous aurions pensé que les syndicats auraient pu résister un certain temps du moins à l'implantation d'une telle démarche qui consiste à changer, à eux aussi, leur comportement à l'égard de l'entreprise et à l'égard de la clientèle. Je prends à témoin un président de syndicat qui est ici aujourd'hui avec nous, M. Raymond Gravel, du local 1500, qui est dans le coin ici, avec le directeur technique du SCFP, pour vous dire que nous constatons que les syndicats ont à coeur cette démarche de la qualité totale. Ils ne nous laisseront pas la gérer totalement dans notre sens à nous en disant: On vous regarde aller et on vous suit. Ils vont nous critiquer. Ils vont nous aider à réaligner cette démarche-là. Je pense que leur contribution est essentielle à la bonne marche de ce dossier.

Par conséquent, l'implantation du Défi performance est enclenchée et bien enclenchée. Les sondages que nous avons faits, par exemple, auprès de nos cadres sur ce dossier nous démontrent qu'il y a un degré de réceptivité et de volonté de participer à une telle démarche, qui rend très encourageante cette démarche pour les années à venir. Nous-mêmes, à la haute direction de l'entreprise dont quelques membres sont ici, avons, durant l'année 1991, eu 16 jours de formation sur la qualité totale et sur le Défi performance. Ça commence par le haut et, évidemment, rien ne peut se faire dans ce domaine-là sans que ce soit fait avec de la formation parce que, comme je vous l'ai dit, ce n'est pas quelque chose de nébuleux, c'est quelque chose de concret. Ça a été inventé par un homme de science, ça a été inventé par un mathématicien; la statistique joue un rôle principal pour régler les problèmes que nous avons à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce sens-là, nous avons formé plus de 900 cadres pour la gestion des équipes. Nous avons formé, durant 1991, 675

employés. Nous avons inscrit dans nos prévisions budgétaires pour les années futures - on le mentionnait tantôt, justement, à une question du président qui ne préside pas à ce moment-ci - nous avons incorporé 1 000 000 000 \$ au niveau des économies que nous pouvons faire dans l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise. Cette année, le programme continue. Bien sûr, nous continuerons à former des équipes; 350 équipes impliquant environ 3000 employés seront formées au cours de la présente année et, pour les années subséquentes, nous avons, évidemment, toute une planification pour compléter l'intégration de la gestion de la qualité totale et du Défi performance de l'entreprise.

Mme Bacon: M. le Président, en ce qui concerne les fournisseurs, est-ce qu'Hydro-Québec a des attentes par rapport à ses fournisseurs et est-ce que vous avez reçu aussi une collaboration de vos fournisseurs dans le même sens?

M. Drouin: Je vais demander à Jean-Marie Gonthier, qui est notre vice-président, qualité. C'est clair qu'un des éléments essentiels de l'implantation du Défi performance et de la qualité de l'entreprise, c'est ceux qui nous fournissent des services et des matériaux. Dans ce sens-là, je demanderais à M. Gonthier de compléter la réponse.

M. Gonthier (Jean-Marie): Quand vous regardez dans le document de support qui a été produit, au niveau du modèle de Défi performance il y a l'élément assurance-qualité. Or, il est évident qu'Hydro-Québec ne peut pas travailler à assurer la qualité du service à ses clients sans s'occuper de la qualité des équipements qui sont installés ou du matériel qui est fourni. Par contre, un élément fondamental en qualité, c'est qu'on ne peut pas demander à nos fournisseurs d'être meilleurs que nous. À ce moment-là, en matière d'assurance-qualité, on est en train de mettre en place des règles qui vont faire en sorte qu'on va exiger, autant à l'interne qu'à l'externe, le même niveau de qualité et on sera en mesure, à ce moment-là, d'assurer au client la meilleure qualité possible.

Mme Bacon: La préoccupation qu'avait le gouvernement pour demander un plan quinquennal concernait surtout aussi les frais de fonctionnement - on en avait parlé beaucoup à la dernière commission parlementaire - et les charges d'exploitation. Dans le rapport particulier, vous escomptez réduire vos charges d'exploitation et vos frais de fonctionnement d'un montant de 1 000 000 000 \$ sur un horizon à moyen et long terme. Là, je vous réfère à la page 18 du document. Vous précisez aussi, toujours dans le rapport particulier, que ce potentiel de gain est déjà intégré aux prévisions du cadre financier de

la société pour les cinq prochaines années, et je présume que vous avez déjà isolé les centres d'exploitation qui vous permettront de réaliser ces économies-là. Est-ce que vous pouvez nous détailler les économies qu'Hydro-Québec compte réaliser à partir des objectifs précis que vous vous êtes fixés dans le cadre de Défi performance?

M. Drouin: M. Gonthier.

M. Gonthier: Ce qu'il faut comprendre ici quand on parle de potentiel d'amélioration, c'est qu'il s'agit des coûts de non-qualité que l'entreprise entend récupérer. Je me réfère, par exemple, aux discours du ministre Tremblay qui dit souvent que 20 % à 25 % du chiffre d'affaires d'une entreprise en Amérique du Nord est constitué de coûts de non-qualité. Donc, ça donne un potentiel de récupération suffisamment important. Si on l'appliquait à Hydro, on pourrait même dire à ce moment-là que c'est plus près de 2 000 000 000 \$ que de 1 000 000 000 \$. Sauf qu'il faut penser qu'on va récupérer ça sur un nombre d'années assez grand et que ça va se faire par le biais des équipes d'amélioration qu'on met en place actuellement au niveau de l'entreprise. Ce à quoi on réfère dans le document, c'est qu'actuellement il y a six équipes de projets qui, au niveau de l'entreprise, travaillent sur un potentiel d'amélioration de 1 000 000 000 \$, qui va se récupérer au cours des prochaines années, et c'est ce qui est actuellement intégré au cadre financier de l'entreprise.

Application de la politique d'achat d'Hydro-Québec en 1991

Mme Bacon: Si je vous ramène à la politique d'achat, il y a le Groupe de travail sur le processus d'octroi de contrats du gouvernement qui recommandait, en 1990, qu'Hydro-Québec soit amenée à faire état de l'application de sa politique d'octroi de contrats dans le cadre de sa comparution annuelle en commission parlementaire. Dans l'esprit de cette recommandation du rapport Bernard, est-ce que vous pourriez nous dire comment Hydro-Québec a appliqué sa politique d'achat en 1991? On parle des principaux modes d'octroi de contrats qui sont utilisés, combien de contrats ont été octroyés, quelle est la valeur moyenne des contrats. Est-ce que vous avez ces chiffres-là?

M. Drouin: M. Benoît Michel.

M. Michel (Benoît): Effectivement, l'entreprise possède une politique d'adjudication pour l'octroi de biens et services. Nous avons, au groupe équipement, établi au préalable, avant la conclusion du rapport Bernard, une politique d'adjudication de services professionnels. Il faut

comprendre qu'à Hydro-Québec le groupe équipement est responsable d'environ 90 % des services professionnels que l'entreprise donne dans le domaine du génie-conseil. Cette politique a plusieurs volets, mais les objectifs que nous visons par la politique, c'est d'obtenir dans les délais prévus des services qui répondent aux besoins, aux exigences de qualité d'Hydro. à un prix équitable, un prix équitable pour nous et pour le fournisseur de services. Bref, chaque fournisseur de services professionnels dans le domaine du génie-conseil et des laboratoires est qualifié au préalable.

Le deuxième objectif que nous visons, c'est de permettre à tout fournisseur compétent d'offrir ses services. Nous avons donc une liste de fournisseurs de services professionnels par type de spécialité.

Le troisième volet que nous visons, c'est d'assurer un traitement équitable aux fournisseurs, de favoriser les fournisseurs québécois et d'encourager le développement régional. Il y a toute une gamme de services professionnels pour lesquels nous procédons par appel de candidatures afin de pouvoir avoir des retombées économiques régionales au maximum possible.

Un volet très important, tenir compte de l'envergure et de l'expertise disponible des fournisseurs dans l'attribution des marchés. Je m'explique. Ceci vise à assurer, dans les spécialités dont nous avons besoin, une pérennité de la qualité de l'expertise. À titre d'exemple, dans le marché de l'ingénierie de nouveaux aménagements hydroélectriques, nous avons cinq fournisseurs qualifiés; c'est devenu quatre avec la fusion de **SNC-Lavalin**. Bref, nous avons, par type de services professionnels, des firmes qui sont qualifiées et avec qui nous oeuvrons depuis plusieurs années. Juste à titre d'exemple, en commande de protection de centrales, il y a huit firmes qui se sont qualifiées chez nous pour les services professionnels. En ingénierie de nouveaux aménagements hydroélectriques, ouvrages connexes, parce que, en plus de l'ingénierie des barrages eux-mêmes, nous avons les ouvrages connexes, il y a six firmes de qualifiées. En ingénierie de lignes, trois firmes sont qualifiées. Ce que nous visons par là, c'est d'assurer un marché le plus stable possible à ces fournisseurs afin de maintenir l'expertise. Multiplier le nombre de firmes dans certaines disciplines ne ferait qu'affaiblir l'ensemble général de l'expertise, et ça finirait par nous coûter plus cher à nous en termes de reprise des travaux et en termes de travaux, de qualité des travaux, que nous serions **peut-être** appelés à reprendre.

Bref, nous visons aussi à maintenir un nombre minimum de fournisseurs compétents dans des services extraspécialisés. Je pense à des services spécialisés comme la téléphonie et la protection, où il est illusoire de penser que 12 firmes ou 8 firmes pourraient fonctionner de façon rentable et de façon compétente. Donc,

dans ces domaines ultrapointus, nous avons quelques firmes et nous procédons par des enveloppes annuelles, et nous tentons toujours de répartir.

Enfin, nous tentons d'évaluer le plus possible la qualité des services qui nous sont rendus par ces firmes afin de leur donner un feedback sur les travaux que nous avons eus et les correctifs qu'elles devraient apporter dans le futur quand nous ne serons pas satisfaits. Et, dans l'adjudication de nouveaux services professionnels, nous tenons compte de la compétence de ces firmes-là et de l'évaluation que nous en avons fait dans le passé.

Cette politique provisoire ou cette directive sectorielle provisoire est présentement en train d'être élargie à la grandeur de l'entreprise suite au rapport Bernard.

Mme Bacon: Il semble que le contenu québécois des achats d'**Hydro-Québec** a été en deçà de la moyenne des dernières années, en 1991. Est-ce que vous pourriez nous parler des perspectives pour 1992?

M. Michel: Nous tentons au maximum, nous tentons le plus possible de maximiser le contenu québécois dans nos achats. À titre d'exemple, nous tentons, par le biais de nos contrats, d'attirer de nouvelles industries au Québec et de favoriser... Nous ne voulons pas nécessairement attirer des industries qui sont des industries d'assemblage. Ce que nous tentons de faire par le biais des nouvelles technologies, c'est d'attirer des industries qui vont être intéressées à investir dans la recherche et le développement, soit directement, soit avec nous, et avec la recherche et le développement que nous avons développés à l'**IREQ**.

Évidemment, nous ne voulons pas favoriser des entreprises dont le marché principal serait uniquement Hydro-Québec, parce que, advenant une diminution de nos besoins, ces entreprises vivraient, ni plus ni moins, à nos crochets. Donc, si nous voulons attirer des entreprises, nous tentons d'attirer des entreprises qui auraient un minimum d'un marché canadien ou, préférablement, un marché nord-américain ou peut-être même mondial.

À titre d'exemple, dans des projets que nous avons réalisés depuis deux ans, si on parle de la compensation-série, le premier projet, le premier contrat que nous avons donné en matière de compensation-série, nous avons invité les fournisseurs à nous présenter des propositions de développement économique pour le Québec. Évidemment, nous tenons toujours compte des prix, parce que le prix est un facteur primordial là-dedans. Mais nous avons suscité chez les fournisseurs la présentation de soumissions qui, au-delà du technique, comprendrait un volet de développement économique. Et dans le cas du premier contrat de compensation-série, nous

avons réussi avec la firme ABB à faire commettre la compagnie mère de Zurich à un plan de recherche et de développement conjoint avec Hydro-Québec, et ça a résulté dans la filiale Citeq qui est 50-50 avec Hydro, filiale dont le mandat n'est pas de faire de la recherche comme telle, mais de faire du développement et de la démonstration de produits dont nous avons besoin, produits qui, lorsque développés, seront fabriqués au Québec pour des marchés au moins canadiens et, comme je l'ai dit tout à l'heure, préférablement nord-américains et peut-être mondiaux.

De la même façon, hier, il y avait une conférence de presse avec le lancement de la compagnie Phillips-Furukawa, et nous procédons présentement dans la douzième ligne. Nous avons procédé à des appels d'offres pour les câbles de garde. Les câbles de garde, M. le Président, ce sont des câbles qui sont sur le haut des pylônes et dont la fonction est d'attraper les éclairs, et ça s'en va directement dans la terre, parce que, s'il n'y avait pas de câbles de garde, l'éclair viendrait toucher au conducteur et la ligne ouvrirait. Donc, nous avons des câbles de garde. (11 heures)

M. Boivin vous disait hier soir que la compensation-série est une revue générale de tout le réseau d'**Hydro-Québec** et la compensation-série nécessite une revue de toute la protection du réseau. Ce que nous sommes en train de faire présentement, c'est de faire une deuxième génération du 735 kV. Le 735 kV a plus de 25 ans et nous sommes présentement à raviver le 735 kV, à le modifier complètement. La protection du réseau a été complètement repensée en fonction des nouveaux critères de fiabilité. Or, le nerf, le réseau de communications pour les nouveaux systèmes de protection pour ce réseau-là, le réseau nerveux, si on veut, si on fait une analogie avec le corps humain, nous allons procéder par des fibres optiques. Ces fibres optiques là sont insérées dans le fil de garde qui est sur le dessus des pylônes et, par ces fils optiques, toute notre télécommunication, tout notre système de protection va être relayé au CCR. Par le biais de cet appel d'offres, parce que nous allons installer environ 7000 km, dans le futur, de fils de garde à fibres optiques, par le biais de cet appel d'offres, toujours en suscitant, en invitant les fournisseurs à nous faire des propositions de développement de marché, nous avons réussi à avoir, à Rimouski, un consortium Phillips-Furukawa, compagnie japonaise; non seulement c'était une usine en voie de fermer parce qu'elle fabriquait des fils téléphoniques, mais nous avons un investissement de 10 000 000 \$ dans la ville de Rimouski et 10 000 000 \$ d'investissements et 36 emplois pour sûr. Nous leur avons garanti une certaine forme de marché, mais ce que je trouve plus important encore, c'est que la compagnie japonaise, qui est un leader mondial en matière de fibres optiques, a, en accord avec la compa-

ghie Phillips-Furukawa, investi des fonds, puis ça c'est dans le contrat, ils vont investir des fonds de développement et démonstration pour du développement additionnel dans les fibres optiques pour un marché mondial.

Mesures pour augmenter les retombées économiques dans les régions en périphérie des grands travaux hydroélectriques

Mme Bacon: M. le Président, j'aimerais savoir quelle mesure concrète Hydro-Québec entend adopter pour augmenter, et ça, sensiblement à court terme, des retombées économiques de son pouvoir d'achat dans des régions situées en périphérie des grands travaux hydroélectriques.

M. Michel: Nous tentons au maximum d'encourager les retombées économiques régionales et, à titre d'exemple, je voudrais vous parler de la douzième ligne où, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, nous avons fait des mesures particulières. La douzième ligne sud passe, comme vous le savez, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Nous avons fait avec le milieu un groupe de concertation pour maximiser les retombées économiques régionales. Nous avons une entente de signée à cet effet. À titre d'exemple, certaines forêts de déboisement de la douzième ligne seront faites sur une base locale, régionale, et nous allons négocier de gré à gré avec des fournisseurs locaux. Et de la même façon, nous procéderons à la mise en place d'une base de projets - je crois que c'est à Roberval - avec des retombées économiques de l'ordre de 1 000 000 \$, je crois. Nous tentons au maximum, dans tous les endroits où nous passons, d'encourager le régional.

Je parlais tantôt de services professionnels. Dans tous les édifices administratifs que nous réalisons, au niveau des ingénieurs en structure mécanique électrique, nous encourageons des firmes locales. Présentement, le marché du génie-conseil et des laboratoires d'essai n'est pas très actif, et nous tentons au maximum possible, en autant que ce soit gérable, de subdiviser les contrats de services professionnels sur une base locale, afin que chacun puisse au moins survivre à la récession et pour être plus fort par après. C'est une volonté dont nous témoignons et que nous pratiquons.

Mme Bacon: Vous avez cette même volonté, M. Michel, pour l'Ashuapmucuan, la Sainte-Marguerite, Haute-Mauricie et bien d'autres?

M. Michel: Toujours, oui. D'ailleurs, les firmes que nous utilisons dans ces projets-là sont le plus possible des firmes locales. Quand la firme locale n'a peut-être pas toute l'expertise requise, nous l'associons avec un autre bureau, mais, toujours, il y a des firmes locales d'impli-

quées.

Le Président (M. Audet): Merci. Je vais maintenant reconnaître M. le député de Joliette.

Évaluation des gains et des pertes jusqu'à l'an 2000

M. Chevette: M. le Président, après avoir entendu M. Drouin faire un vibrant plaidoyer en faveur de la qualité totale et les résultats que ça donne, 1 000 000 000 \$ d'économie, il va sûrement se rendre à notre proposition en disant que, éponger 27 000 000 \$ seulement, à partir du fait que le gouvernement en épongera 180 000 000 \$ contre 23 000 000 \$, on pourra sans doute en arriver à faire en sorte que les consommateurs québécois n'aient pas d'augmentation de tarif cette année.

Ceci dit, j'aurais plusieurs petites questions rapides. J'espère que les réponses seront tout aussi courtes pour qu'on puisse passer à travers, parce que vous vous enflammez, messieurs, et vous êtes longs dans vos réponses. On voudrait faire le tour, un peu, de certains petits points.

Je voudrais revenir sur un point d'hier soir, puisqu'on en est au général, pour vous poser deux petites questions sur les contrats secrets. Je n'arrive pas à croire que vous n'avez pas évalué d'ici l'an 2000, 2005 ou 2010, je n'arrive pas à croire que vous n'avez pas fait des prévisions annuelles jusque-là. Donc, ma question, ce matin: Est-ce que vous avez évalué soit les pertes, soit les gains, par exemple, d'ici l'an 2000 et, si oui, combien?

M. Boivin: M. le Président, avant de répondre à cette première question du député de Joliette, je voudrais lui transmettre une réponse à une question qu'il m'avait posée hier. Je lui avais dit que je ferais une vérification concernant les clauses de confidentialité sur les contrats à partage de risques. Effectivement, sur les 13 contrats à partage de risques, il y en a quatre...

M. Chevette: Qui ne l'ont pas.

M. Boivin:... qui ne contiennent pas la clause de confidentialité, et je peux les nommer: Cafco, Québec Cartier Mining ou La Compagnie minière Québec Cartier, QIT et la compagnie Reynolds. Maintenant, en début de 1991 - je pense que c'est important d'ajouter ça - les Cris ont demandé à avoir accès à ces 13 contrats.

M. Chevette: Les qui?

M. Boivin: Les Cris, le Grand Conseil des Cris.

M. Chevette: O. K.

M. Boivin: Alors, à Hydro-Québec, dans tous ces cas-là, même lorsqu'il n'y a pas une clause de confidentialité dans un contrat entre Hydro-Québec et un de ses abonnés, de ses clients, avant de dévoiler les termes d'un contrat, on va toujours chercher l'autorisation du client. Alors, nous avons informé les tiers ou les contractants, les cocontractants avec nous, de la demande du Grand Conseil des Cris. Nous leur avons demandé leur consentement, quelle était leur position, et les 13 cocontractants ont refusé que les contrats soient rendus publics ou soient fournis au Grand Conseil des Cris. Le Conseil des Cris a demandé une révision de la décision d'Hydro-Québec à la Commission d'accès à l'information et, présentement, le dossier est devant la Cour d'appel du Québec.

M. Chevette: Merci. C'était les informations que j'avais, quatre. Donc, ma question maintenant.

M. Boivin: Pour ce qui est de votre question, je vous référerais au dossier que j'ai fait distribuer hier, à la page C-7, concernant les industries. Le dossier était intitulé «Industries...

M. Chevette: Oui, mais, M. Boivin, je vous arrête. Je l'ai lu comme il faut hier soir. Ce n'est pas ça que je veux avoir. Je veux savoir si vous avez fait des projections année par année jusqu'en l'an 2000. On retrouve un schéma. Je veux savoir des chiffres.

M. Boivin: C'est-à-dire que, quand nous faisons des projections, il n'y a jamais un chiffre, il y a une fourchette de chiffres et il y a un maximum, une moyenne, un minimum ou, enfin, si vous voulez, un scénario moyen, un scénario optimiste et un scénario pessimiste. Le résultat agrégé de nos prévisions ou de la fourchette de prévisions de revenus, en plus ou en moins par rapport aux tarifs normalisés grande puissance, d'ici l'an 2014 ou 2012, si vous voulez, vous est donné dans le graphique qui est inclus à la page C-7 du document que j'ai fait distribuer hier. Nécessairement, pour établir ce graphique qui est le résultat consolidé prévu des 13 contrats ou les fourchettes prévues des 13 contrats consolidés, il a fallu faire des hypothèses: l'évolution du taux de l'aluminium, scénario moyen, scénario optimiste, scénario pessimiste du prix du magnésium, etc. Et il a fallu faire des simulations pour en arriver à ce résultat consolidé.

M. Chevette: Dans le scénario optimiste, vous mettez même des revenus en 1991, alors que vous en avez déclaré un déficit. Dans le scénario optimiste toujours, vous mettez des revenus anticipés en 1993 et vous dites que la venue des marchés va retarder de quelques années. Est-ce que vous pensez qu'on doit donner foi à votre

graphique? Franchement, là.

M. Boivin: M. le député de Joliette fait référence, encore là, à des manques à gagner. Ce qui est donné, en fait ce qui est fourni sur le graphique, c'est fait encore une fois, et je lis le titre, pour les contrats à partage des risques et des bénéfices; les écarts potentiels par rapport aux tarifs normalisés, alors consolidés. Si le prix de l'aluminium, par exemple, en 1991 avait été à un niveau le plus optimiste, nous aurions été chercher environ 50 000 000 \$ de plus que le tarif normalisé. Dans le pire scénario que nous avons anticipé dans nos simulations, nous avons une perte de revenus de l'ordre de 180 000 000 \$. On vous a dit qu'en 1991 on avait eu une perte de revenus de l'ordre de 140 000 000 \$ à 160 000 000 \$. Donc, nous sommes à l'intérieur de la fourchette au moment où on se parle. Et ça vous donne les écarts consolidés par rapport aux tarifs normalisés.

M. Chevette: Vous n'avez aucun chiffre à part vos fourchettes. Vous n'avez pas évalué: Dans le scénario le pire, d'ici l'an 2000, par exemple, on peut perdre jusqu'à 2 000 000 000 \$ par rapport à nos projections; chaque année, on aura à payer ou à absorber tant.

M. Boivin: Bien, écoutez...

M. Chevette: Vous n'avez pas ces chiffres-là chez vous.

M. Boivin: Vous pouvez facilement le faire vous-même ici. Le pire des scénarios, si vous prenez année après année et que vous additionnez les colonnes 1991 jusqu'à 2000, vous allez avoir le résultat que vous cherchez. On vous le donne sous forme graphique.

Coût kilowattheure pour les contrats à partage de risques et pour les tarifs industriels

M. Chevette: O. K. Je le ferai. Une autre petite question, et je vais en finir avec les contrats secrets. Combien ça représente du kilowattheure les contrats à partage de risques présentement? Est-ce que c'est possible que ce soit 0,014 \$?

M. Boivin: Si vous nous donnez une seconde pour retrouver...

M. Chevette: Et en même temps trouvez donc le chiffre, combien coûte un kilowattheure pour les tarifs industriels, en bas de 10 000 kV. Est-ce que ce ne serait pas 0,033 \$?

M. Boivin: Oui, je vais vous donner... M. le Président, je vais fournir au député de Joliette les chiffres suivants. Pour l'année 1991, le coût

moyen du kilowattheure que nous avons vendu, selon les contrats à partage de risques, c'est situé à 0,017 \$ du kilowattheure par rapport à un tarif normalisé pour 10 000 kilowatts de 0,033 \$ du kilowattheure. Ceci se compare à des tarifs d'électricité moyens payés par les alumineries aux États-Unis, à 0,023 \$ du kilowattheure, alors que le tarif normalisé aux États-Unis, c'était 0,063 \$. Du côté de l'Océanie, les tarifs que les alumineries ont payés en 1991, en moyenne, se sont situés à 0,013 \$ du kilowattheure, alors que dans cette région-là du monde le tarif normalisé serait à 0,045 \$ du kilowattheure. En Europe continentale, les prix payés par les alumineries en 1991 se sont situés à environ 0,026 \$ du kilowattheure, alors que les tarifs normalisés dans cette région-là du monde sont de 0,074 \$ du kilowattheure.

Impact d'une réduction de la proposition tarifaire sur le budget de perfectionnement

M. Chevette: O.K. Merci. D'autres questions. Vous avez parlé tantôt du perfectionnement avec beaucoup de fierté, M. Boivin. Je voudrais demander s'il est exact que la proposition tarifaire vous obligera à faire une ponction majeure au niveau du perfectionnement et combien?

M. Boivin: Vous parlez de la formation dans notre jargon. Effectivement, c'est ce que vous voulez dire?

M. Chevette: Oui, perfectionnement ou formation.
(11 h 15)

M. Boivin: Vous avez mentionné vous-même au cours de votre présentation que nous avions évalué diverses hypothèses de hausse de tarifs pour l'année 1992. Effectivement, vous avez cité des chiffres de 7,7 %, 6,5 % et 5,5 %. Dans nos évaluations, effectivement, nous avons dû effectuer des ponctions et des compressions. Couverts dans la demande de tarifs de 5,5 %, nous avons évalué réduire nos frais de formation de l'ordre de 10 000 000 \$ en 1992 par rapport à ce que nous avions anticipé.

M. Chevette: Est-ce qu'il y aurait une ponction additionnelle au niveau du perfectionnement si on devait aller à 3 %?

M. Boivin: Nécessairement, parce que, comme je l'ai déjà expliqué, si nous devons réduire davantage nos dépenses d'exploitation, parce que vous comprendrez qu'il y a seulement les dépenses d'exploitation qui sont compressibles à court terme - les dépenses d'intérêts, de perte de change, etc., ne sont pas compressibles à court terme - nous devons également nous prémunir contre la faible hydraulicité. Donc, s'il fallait faire des compressions budgétaires addi-

tionnelles, je pense que tous les postes budgétaires devraient être touchés, notamment la formation, et la qualité du service et l'entretien de nos installations devraient nécessairement être touchés. Il faut réaliser, en fait, que sur les 21 000 employés d'Hydro-Québec il y en a 17 000 qui sont dans les régions et qui oeuvrent à l'entretien et à l'exploitation de nos installations.

Document sur les options tarifaires

M. Chevette: Merci. Une autre question. Dans le plan 1990-1992, vous parlez de développer des options tarifaires. Mme la ministre, à l'époque, Mme Bacon avait dit: Probablement que nous aurons ce document ou ces options tarifaires pour juillet 1992. On n'en a rien. Est-ce que vous avez travaillé là-dessus?

M. Boivin: Oui. Comme on l'a mentionné, peut-être de façon très rapide hier soir, les études sur les structures tarifaires, possiblement différenciées dans le temps, se sont poursuivies de façon intensive depuis juillet 1990. Nous avons effectivement déposé un rapport d'étape ou un rapport intérimaire en juillet 1991 au ministère de l'Énergie et nous devrions être en position, en juillet qui vient, pour déposer des recommandations finales, globales.

Je peux vous dire tout de suite, pour répéter ce que M. Gilles Roy a mentionné hier soir, que l'orientation est assez claire maintenant, d'aller vers un tarif saisonnier, une option de tarif saisonnier du côté de la tarification grande puissance et, possiblement, d'élargir la tarification différenciée dans le temps du type biénergie que nous avons présentement dans le secteur résidentiel, mais qui est atteignable uniquement pour les clients biénergie, possiblement d'élargir les modalités d'application de ce tarif-là pour qu'il devienne un tarif optionnel pour la majorité de notre clientèle résidentielle. Mais, du côté résidentiel, l'orientation est moins fixée que du côté de la grande puissance, au moment où on se parle.

M. Chevette: Une dernière petite question pour moi. Est-ce que vous avez chiffré... Si j'ai bien compris, hier soir vous avez dit que la diminution des taux d'intérêt avait un résultat nul. Est-ce que j'ai bien compris, quand vous faites toute la... Je ne me souviens pas lequel a témoigné devant nous, hier soir.

M. Drouin: C'est Michel Labonté.

M. Chevette: Oui, c'est ce monsieur-là. C'est ça. Je sais que les échéances ne viennent pas en même temps; vous avez à renouveler des tranches de financement. Je voudrais savoir exactement quel est le chiffre précis du gain en intérêts - oublions ce que peut vous coûter autre chose - en baisse d'intérêts.

M. Boivin: Si vous voulez nous donner quelque secondes...

M. Chevette: Oui, il n'y a pas de problème.

M. Boivin: On peut peut-être continuer et on va trouver la réponse...

M. Chevette: C'est beau.

M. Boivin: ...et revenir avec.

Frais d'exploitation

M. Chevette: Moi, le dernier petit point, c'est les frais d'exploitation. On a des téléphones tous bords tous côtés. Les gens d'Hydro à l'interne, plusieurs simples travailleurs en particulier, nous disent que c'est épouvantable, certains frais d'exploitation exagérés. Il y a des activités, il y a du matériel de rendu sur des sites où il n'y a même pas d'autorisation, il n'y a même pas de permis; Sainte-Marguerite, par exemple, où il se dépense des sommes extraordinaires et il n'y a même pas d'autorisation; à l'île des Soeurs; on nous donne plusieurs endroits. On nous dit: Hydro-Québec fait comme si tout fonctionnait, les dépenses vont à fond de train. Et, après ça, ils se disent: Bien, ce n'est pas grave, on va les avoir un jour. On fonctionne en faisant fi des autorisations, ce qui provoque des dépenses extraordinaires. On me raconte même que sur un pont, par exemple, le pont Larocque, Hydro-Québec aurait acheté pour 30 000 000 \$ de barres d'acier émanant de l'Allemagne, je crois, une spécialité épouvantable et, quand on a dit au gars d'Hydro: Occupe-toi-en donc, ça a coûté 3 000 000 \$ pour régler le pont et vous êtes pris avec une trentaine de millions de dollars de barres de métal. Il paraît qu'il n'y a pas de rigueur au niveau de la gestion, au niveau de l'exploitation, et c'est là qu'on irait chercher beaucoup plus de sous que, par exemple, les exemples qui pouvaient être donnés hier. S'il y avait véritablement de la rigueur profonde au niveau des dépenses d'exploitation, il y aurait des économies extraordinaires à l'intérieur d'Hydro-Québec.

C'est des travailleurs consommateurs aussi qui nous disent: Oui, tu as raison de ne pas demander de tarif, ça va nous obliger, justement, à revoir ce qui se passe à l'interne, à revoir nos façons de fonctionner et à peut-être économiser des dizaines et des dizaines de millions de dollars qui feraient en sorte qu'Hydro se replacerait sur un chemin correct. J'aimerais vous entendre là-dessus parce que c'est sérieux ce que les gens nous disent et ce n'est pas des gens de la rue Panet, ce sont des gens à l'interne, chez vous, qui regardent faire ces dépenses-là et qui sont scandalisés.

M. Boivin: M. le Président, je dois vous

avouer que je suis surpris jusqu'à un certain point des allégations qui sont mentionnées par le député de Joliette. Comme je l'ai dit hier, je vais être le dernier, en tant que président et chef de l'exploitation, à être capable de vous assurer à 100 % que, sur 21 000 employés à travers l'entreprise, il n'y a pas, nulle part, des abus ou que, nulle part, il n'y a pas des laisser-aller.

Ce que je peux dire, par contre, c'est que depuis trois ou quatre ans on a fait un effort énorme pour introduire énormément de rigueur dans la gestion de l'entreprise et, personnellement, le bilan que je peux en faire, c'est que nous sommes en train de réussir ce défi que nous nous étions donné. Maintenant, il faut faire attention. Vous mentionnez, dans vos exemples, que nous dépensons beaucoup d'argent dans des endroits où nous n'avons pas de permis et, notamment, la Sainte-Marguerite.

M. Chevette: L'île des Soeurs.

M. Boivin: Les gens peuvent dire, avec raison, que nous avons dépensé beaucoup d'argent sur la Sainte-Marguerite et nous n'avons pas encore le permis, parce que c'est exact, mais les gens qui disent ça ne connaissent pas, à ce moment-là, le processus que nous devons suivre pour obtenir un permis pour construire une nouvelle centrale. M. Michel vous a expliqué rapidement hier qu'avant d'obtenir un permis il y a différentes étapes que nous devons franchir au niveau des études. La première étape est celle de l'étude préliminaire, c'est-à-dire établir le potentiel d'une rivière, etc. Si le potentiel s'avère intéressant et, de façon préliminaire, économiquement aménageable, nous devons passer à l'étude d'avant-projet phase I. L'étude d'avant-projet phase I, ça ne se fait pas uniquement dans des bureaux; ça veut dire qu'il faut établir un campement d'exploration. Il y a de l'exploration, il y a des études géotechniques, il y a des évaluations des sols, il y a des évaluations plus précises du débit des rivières. Donc, il y a énormément d'argent qui doit se dépenser sur un site au niveau de l'étude d'avant-projet phase I. Même chose au niveau de l'étude d'avant-projet phase II, et tout ça se fait avant, effectivement, que nous ayons le permis. À titre d'exemple, sur la rivière Sainte-Marguerite, nous avons dépensé près de 60 000 000 \$, au moment où on se parle, en études de toutes sortes et, effectivement, nous n'avons pas le permis, et c'est normal compte tenu du processus que nous devons suivre pour obtenir les permis.

Je pourrais vous mentionner des chiffres beaucoup plus gros. Si on regardait la rivière Grande-Baleine, nous avons dans nos livres actuellement, incluant les intérêts intercalaires, des charges d'au-delà de 300 000 000 \$ d'études sur la rivière Grande-Baleine. Quand je dis «études», ça comporte le coût de trois camps d'exploration, etc., qui sont là en opération

depuis plusieurs années dans les mois d'été et, pourtant, nous n'avons pas encore le permis.

C'est évident que ça implique un risque, et quelqu'un qui ne connaît pas la procédure peut dire: C'est de l'argent mal dépensé. Mais moi, je vous dis: C'est la façon de procéder dans le cas de nos études qui conduisent éventuellement à la construction d'une centrale. Je peux vous assurer que nous faisons énormément d'efforts à l'intérieur de l'entreprise pour, justement, restreindre les dépenses. J'ai cité des exemples tantôt, ici, d'amélioration de la productivité. Nous avons des centaines de programmes ponctuels mis en place par les équipes d'employés avec leurs cadres de premier niveau et de deuxième niveau pour voir à améliorer, en fait, les méthodes de travail et améliorer la productivité globale de l'entreprise. Nous sommes très conscients que la population n'acceptera pas que nos dépenses continuent à augmenter ou que nos dépenses augmentent de façon plus rapide que l'inflation sans que nous obtenions des gains de productivité. Je vous ai mentionné hier qu'effectivement, si on regarde les dépenses d'exploitation par kilowattheure vendu, en 1992 par rapport à 1991 ce n'est pas une augmentation des coûts des charges d'exploitation, c'est une diminution de 2,7 % des coûts unitaires ou des charges unitaires d'exploitation par kilowattheure vendu. Pour réaliser ça, il faut nécessairement, dans une période où on est en train de faire du rattrapage, que nous ayons des gains de productivité assez importants.

Le **Président (M. Audet)**: Merci. Je vais maintenant reconnaître M. le député de Bertrand.

M. Chevrete: On se reprendra avec des cas précis.

Traitement des comptes impayés à Kahnawake et à Akwesasne et politique de recouvrement

M. Beaulne: Merci, M. le Président. M. le président **d'Hydro-Québec**, comme vous le savez, H y a environ un quart de million de Québécois qui, jusqu'ici, conteste la façon dont vous avez réglé vos arrérages de paiement dans la réserve d'Akwesasne. On apprenait récemment que vous avez des problèmes de recouvrement d'environ 1 800 000 \$ dans la réserve de Kahnawake. Je reçois ce matin, en réponse à une correspondance que je vous avais envoyée, une lettre signée d'André Mercier, un de vos vice-présidents pour la région de Montmorency, qui dit, et je cite: «Ce n'est pas la première fois ni la dernière **qu'Hydro-Québec** règle des litiges à l'amiable avec différents groupes sur une base d'affaires. Il s'agit d'une pratique usuelle pour l'entreprise et Hydro-Québec estime qu'elle a conclu dans ce cas une entente raisonnable et satisfaisante».

Ma question en quatre volets est la suivante. D'abord, comment entendez-vous vous y prendre pour récupérer les montants en souffrance à Kahnawake? Avez-vous l'intention de concéder des bonis comme vous l'avez fait à Akwesasne et, dans le cas de problèmes de recouvrement à Kahnawake, entendez-vous couper le courant? Deuxièmement, qu'est-ce que vous entendez par une base d'affaires? Considérez-vous que c'est une base d'affaires adéquate que de régler des litiges, entre guillemets, à l'amiable, qui résultent de la menace de l'utilisation de la violence contre vos propres percepteurs? Et que comptez-vous faire compte tenu **qu'Akwesasne** et Kahnawake sont des poudrières en puissance? Que comptez-vous faire pour que ce genre de menace contre vos propres percepteurs ne se reproduise plus? En particulier, entendez-vous déplacer les lignes, les faire contourner les réserves? Entendez-vous leur vendre **l'électricité** en vrac, aux conseils de bande par exemple, comme ça se fait dans le cas de plusieurs municipalités au Québec? Entendez-vous également exiger de ces gens-là des dépôts comme vous le faites pour plusieurs compagnies au Québec en ce moment? Finalement, compte tenu que ces règlements sont contestés par une grande partie de la population du Québec, j'aimerais que vous nous disiez si vous avez reçu ou si vous recevez, dans le cas d'Akwesasne comme dans le cas de Kahnawake, des directives écrites ou non écrites du gouvernement du Québec vous enjoignant de traiter ces deux communautés de façon particulière de manière à maintenir la paix sociale?

Le Président (M. Audet): Avant de poursuivre, je veux juste faire une mise au point semblable à celle que j'ai faite hier. Étant donné qu'il y a un recours collectif d'intenté, je vous invite à la prudence, autant dans les questions que dans les réponses.

M. Beaulne: M. le Président, je ne pense pas qu'aucun des volets de ma question ne traite du recours en litige.

Le Président (M. Audet): Non, mais, au cas où H pourrait y en avoir, je vous invite à la prudence. C'est ce que j'ai fait. Quand le mal est fait, H est trop tard.
(11 h 30)

M. Boivin: M. le Président, le député de Bertrand invoque le dossier d'Akwesasne et le dossier de Kahnawake ainsi qu'une réponse **qu'Hydro-Québec** lui a transmise devant son refus d'acquitter son compte d'électricité; d'ailleurs, j'ai été un petit peu surpris de voir que le député de Bertrand se faisait justice lui-même en retenant les paiements sur son compte d'électricité.

Pour ce qui est du règlement d'Akwesasne, je pense qu'il est important de mentionner qu'il

s'est agi effectivement du règlement d'un litige que nous avons avec la communauté amérindienne d'Akwesasne puisque, pendant une période de 18 mois, nous n'avons pas effectué la relève des compteurs et que le règlement 411 d'Hydro-Québec exige que nous effectuions une relève des compteurs trois fois par année. De plus, la loi des poids et mesures fédérale exige également que les compteurs d'électricité soient lus ou relevés au moins une fois par année. S'il y a eu faute de la part d'Hydro-Québec dans ce dossier, cette faute-là s'est produite en 1984-1985 quand, devant le refus de nos employés de pénétrer sur la réserve pour aller lire les compteurs, nous n'avons pas immédiatement pris action et nous avons peut-être laissé traîner le dossier à ce moment-là. Je pense que nous devons reconnaître, et nous reconnaissons, à Hydro-Québec, qu'à ce moment-là nous avons été négligents dans ce dossier, nous l'avons laissé traîner.

Au moment où nous avons recommencé à lire les compteurs, le Conseil de bande d'Akwesasne s'est objecté à la facturation sur un an et demi que nous avions envoyée à tous ces clients-là, justement en alléguant que nous n'avions pas lu les compteurs selon nos règlements, soit trois fois par année selon le règlement d'Hydro-Québec, et au moins une fois par année selon une loi fédérale. Il y a eu des discussions de façon presque continue et parfois sporadique entre le moment où nous avons envoyé les factures et le moment où nous en sommes venus à une entente à l'automne 1991.

Au moment où les factures ont été envoyées, en 1986, il y a un certain nombre de clients qui les ont acquittées, sous protêt, avec protestation, sans préjudice, en disant qu'ils se réservaient le droit du recours compte tenu que nous n'avions pas lu les compteurs pendant 18 mois; et il y en a une série d'autres qui n'ont pas acquitté du tout leur facture. Le Conseil de bande avait toujours maintenu qu'à moins que ce litige ne soit réglé, il n'était pas prêt à collaborer avec Hydro-Québec pour lui permettre de faire le recouvrement des comptes en souffrance, d'où les négociations qui ont conduit à la fameuse entente qu'évoque le député de Bertrand et que nous qualifions personnellement, à Hydro-Québec, d'entente commerciale qui règle un litige commercial puisque nos aviseurs légaux nous indiquaient qu'il y avait un risque, en fait, assez prononcé de perdre ce litige en cour.

Maintenant, pour ce qui est de la réserve de Kahnawake, effectivement, la situation est différente. Je devrais peut-être mentionner que, dans le cas d'Akwesasne, nous sommes passés de 1 000 000 \$ de comptes en souffrance à moins de 100 000 \$ au moment où on se parle, suite à la signature de cette entente-là. La situation est tout autre dans le cas de la réserve de Kahnawake. Le litige que nous avons avec la réserve d'Akwesasne n'existe pas à Kahnawake puisque nous avons toujours effectué la relève

des compteurs, au moins selon le rythme prévu par nos règlements dans ce cas-là, mais les comptes en recouvrement sont très élevés. Il faut comprendre que, à mon humble point de vue, le problème des réserves autochtones au Québec, et particulièrement la situation des Mohawks, est une situation qui dépasse de beaucoup et très largement les responsabilités d'Hydro-Québec. Au moment où on se parle, à ce que je sache, la Sûreté du Québec, la Gendarmerie royale n'ont pas accès à la réserve de Kahnawake, alors que nos employés doivent fournir le service et aller sur la réserve. Sans le support du Conseil de bande et des Peacekeepers, il est impossible de pénétrer sur la réserve. Alors, ils nous laissent entrer pour aller réparer les pannes, pour aller lire les compteurs, mais ils ne nous laissent pas entrer pour aller faire les interruptions de service.

Présentement, nous continuons à préconiser la méthode des négociations, qui se poursuivent toujours pour tâcher d'en venir à des ententes avec la réserve de Kahnawake. Je ne pense pas que ce soit le rôle d'Hydro-Québec de se substituer à la Sûreté du Québec ou aux forces de l'ordre. Et je ne l'ai jamais vu écrit nulle part dans notre législation non plus.

Le Président (M. Audet): Merci.

M. Drouin: Je voudrais ajouter - parce qu'il y a un élément - ceci. C'est qu'à travers le Québec, on a 100 000 ententes avec des personnes ou des groupes relativement à l'acquittement de leurs factures ou de leurs comptes. Alors, ce n'est pas très particulier qu'on ait une entente. On en a 100 000 autres au Québec.

M. Beaulne: Pourquoi, dans votre réponse, avez-vous dit que vous n'aviez pas pu recouvrer parce que les délais venaient à expiration? Expliquez-nous donc pourquoi, avec tous les avocats que vous avez à votre service, vous n'avez pas décidé de réclamer devant les tribunaux ce qui vous était dû avant la prescription des délais, d'une part. Et, deuxièmement, j'aimerais que vous nous disiez pourquoi vos percepteurs ne voulaient pas se rendre sur les réserves.

M. Boivin: Je vous ai mentionné que s'il y avait eu faute de la part d'Hydro-Québec, à mon point de vue, ce n'est pas dans l'entente mais c'est dans la négligence que nous avons apportée en 1986, au moment où nous avons pu avoir accès à la réserve, au règlement de cette situation-là. Et, effectivement, nous avons laissé traîner et il y a eu prescription. Nous reconnaissons qu'il y a eu négligence à ce moment-là. Mais, après ça, l'entente qui a été réalisée était, selon nous et selon nos aviseurs légaux, la meilleure façon de se sortir de ce pétrin-là à ce moment-là.

M. Beaulne: Et pourquoi vos percepteurs n'étaient-ils pas allés?

Le Président (M. Audet): C'est tout. L'enveloppe est déjà passée.

M. Beaulne: On y reviendra.

Le Président (M. Audet): Alors, vous pourriez revenir, il va y avoir un autre bloc de 20 minutes. Pour les prochaines 20 minutes, je vais reconnaître la formation ministérielle. M. le député des **Îles-de-la-Madeleine**.

Tarification graduelle

M. Farrah: M. le Président, très brièvement, deux questions. Vous en avez peut-être discuté hier soir. C'est que, malheureusement, je ne pouvais pas être présent. Au niveau de la politique tarifaire d'Hydro-Québec, est-ce que vous avez déjà envisagé, ou envisagez-vous d'avoir une tarification graduelle **dépendamment** de la consommation? Et je m'explique. **Peut-être**, pour un minimum de base, on aurait un taux moyen ou un taux normal, et plus on consommerait, plus le taux serait élevé, justement pour dissuader d'avoir une grosse consommation d'électricité. Puis ma question va dans le sens suivant, c'est que, par conséquent, ça pourrait avoir un effet quand même assez dramatique dans des régions comme chez nous, où c'est des réseaux non reliés. On sait que plus vous vendez de l'électricité dans des réseaux comme chez nous, plus ça vous coûte cher parce que c'est déficitaire comme opération à cause des centrales thermiques.

Cependant, compte tenu que, dans ces régions comme la Basse-Côte-Nord ou les **Îles**, chez nous, nos alternatives en matière d'énergie sont quand même très limitées, ça pourrait quand même pénaliser les gens chez nous. Alors, c'est la question que je veux vous poser. Est-ce que vous envisagez éventuellement d'avoir une tarification graduelle, compte tenu de la consommation domestique, principalement?

M. Boivin: Écoutez, présentement, le tarif domestique normal, général, le tarif D qui est appliqué à l'ensemble de la population du Québec, est un tarif progressif au sens où la deuxième tranche des kilowattheures consommés au-delà - si ma mémoire est bonne - d'une consommation de 720 kilowattheures par mois, la consommation qui excède ça, le prix du kilowatt-heure est plus cher, plus élevé. Et, d'ailleurs, nous proposons une hausse tarifaire moyenne de cette dernière tranche de 6,4 % dans notre proposition tarifaire.

Donc, le tarif domestique est présentement, depuis plusieurs années, un tarif progressif. Maintenant, vous vous référez sans doute au tarif qui est présentement en vigueur au nord du

53e parallèle pour les villages du Grand-Nord où, effectivement, nous avons un tarif qui est plus que progressif. C'est ce que nous appelons un tarif-ballon où, au-delà d'une consommation - encore là, si ma mémoire est bonne - de 30 kilowattheures par jour, ce qui satisfait les besoins de base, le frigo, la cuisinière, etc., au-delà de cette consommation de base, le tarif passe à 0,24 \$ ou 0,25 \$ du kilowatt-heure. C'est justement pour dissuader la clientèle dans ces régions-là d'utiliser le chauffage à l'électricité qui ne serait certainement pas rentable puisque le coût du kilowatt-heure dans ces régions nous coûte à produire au moins 0,25 \$ à 0,35 \$ du kilowatt-heure, compte tenu qu'il s'agit de centrales au diesel.

Maintenant, nous n'avons pas l'intention d'implanter - il y a eu des discussions, il y a cinq ou six ans - un tel tarif au sud du 53e parallèle. Je pense que la tendance future va être de faire disparaître ce genre de tarif-ballon et d'avoir plutôt des incitatifs et des programmes commerciaux qui permettront aux gens, comme nous en avons présentement aux **Îles-de-la-Madeleine**, d'utiliser le mazout pour fins de chauffage, à des coûts qui demeurent avantageux par rapport au chauffage électrique dans le sud du Québec.

M. Farrah: Donc, il n'est pas question de mettre en cause un des principes...

M. Boivin: L'uniformité.

M. Farrah: ...fondamentaux. Au niveau de la fondation d'Hydro-Québec, ça a été, entre autres, d'avoir un prix uniforme à la grandeur du territoire. Donc, c'est dans ce sens-là. Il n'y a pas d'inquiétude à avoir à ce niveau-là.

M. Boivin: D'ailleurs, le premier principe de notre politique tarifaire est justement l'uniformité territoriale des coûts pour une même catégorie de clientèle et un même service rendu.

Place des entreprises québécoises dans les projets à la Baie James

M. Farrah: Je vous remercie. Deuxième question, dans un tout autre ordre d'idées. Au niveau de la Baie James, au niveau des entrepreneurs, des compagnies de construction, etc., qui font affaire à la Baie James, on entend souvent parler, en rencontrant certains contracteurs, notamment, et aussi en voyant ce qui se passe, que, souvent, pour des entrepreneurs du Québec, opérer au niveau de la Baie James... Ils vont là et ils se cassent le cou, peut-être à cause de la rigidité de la SEBJ. De plus en plus, on se rend compte que vous avez peut-être de gros consortiums qui travaillent maintenant à la Baie James, et c'est souvent des consortiums ou des compagnies à intérêts étrangers, comme la

France ou d'autres régions d'Europe. Alors, est-ce qu'Hydro-Québec s'est penchée sur cette problématique-là, à savoir: Qu'est-ce qui se passe? Est-ce qu'il y a un manque de compétences ici, au Québec, pour obtenir ces contrats-là? Qu'est-ce qui fait en sorte que nos compagnies québécoises semblent avoir des problèmes majeurs là? Souvent, le fait de dire: On va aller travailler à la Baie James, eh bien, excusez l'expression, ça fait en sorte qu'on se plante puis, souvent, les compagnies font faillite après. Est-ce que vous êtes conscients un peu de cette problématique-là? Est-ce que vous avez regardé cela de près afin de solutionner le problème et de donner une chance... Étant donné que c'est un territoire du Québec, et nos matières premières également, il faut que ça ait un effet bénéfique au niveau du développement économique du Québec. Tout le monde est bien d'accord avec ça. Est-ce que vous avez regardé ça un peu, cette problématique-là, pour faire en sorte que nos entreprises puissent bénéficier de ces projets-là, qui sont quand même considérables pour l'économie du Québec?

M. Drouin: Comme vous le savez, M. le Président, la Société d'énergie de la Baie James est une filiale à part entière d'Hydro-Québec. Alors, je demanderai au président-directeur général de la Société d'énergie de la Baie James, M. Jean-Guy René, de répondre à cette question.

M. René (Jean-Guy): M. le Président, j'aimerais quand même qu'on précise de façon assez correcte que les entreprises étrangères qui viennent chez nous y sont, mais non pas majoritaires. Les entreprises étrangères qui sont chez nous, à la Baie James, sont là parce que des entreprises du Québec ont voulu les y amener. Vous avez fait référence à la France; nous avons présentement, pour un contrat particulier, une présence française d'importance, mais elle est une partie minoritaire dans le cas du consortium en cause. Or, la partie majoritaire, qui est une partie québécoise, a voulu que cette partie-là vienne l'appuyer, l'aider dans la réalisation des services. Ça, c'est un premier point.

Maintenant, vous dites que plusieurs ne peuvent réellement s'en sortir et font faillite, éventuellement. On ne peut pas généraliser et dire que c'est le cas de tous les travaux et de tous les contrats, mais il y a certains des entrepreneurs qui, oui, ont connu des difficultés à la Baie James et qui, malheureusement, doivent en sortir avec des pertes considérables. Et dans un cas, ça a pu mener à une faillite. Il y a déjà deux ans de ça. Vous demandez, suite à ça, si on se concerte. C'est bien évident que le conseil d'administration de la SEBJ est composé de cinq membres venant d'Hydro-Québec, et on se penche régulièrement sur la chose. On n'a aucun intérêt à voir détruire qui que ce soit de valable chez nous. Maintenant, on ne peut pas empêcher que

des malheurs arrivent.

M. Farrah: Dans le même ordre d'idées, M. le Président, est-ce que vous êtes conscient que ces choses-là arrivent quand même? Moi, je ne sais pas, mais juste dans l'attribution des soumissions, par exemple, le plus bas soumissionnaire, c'est la formule normale. Vous allez en soumissions publiques. De ce côté-là, je n'ai pas d'indication que vous n'êtes pas conforme à ce qui se passe normalement, mais, par exemple, lorsqu'une soumission est vraiment trop basse ou que c'est vraiment en dehors des normes d'acceptation, est-ce que vous avez regardé ces aspects-là? Est-ce que vous allez au plus bas, nécessairement? Cette compagnie-là, je suis d'accord avec vous qu'elle prend toujours le risque, en disant: Moi, j'y vais à tel prix, je prends le risque d'y aller. Mais quand c'est vraiment disproportionné comparativement à ce qui se fait normalement, est-ce que vous avez regardé cet aspect-là des choses?

(11 h 45)

M. René: M. le Président, nous avons quand même des dispositions contractuelles qui nous permettent de rejeter des propositions ou des offres. La chose a déjà été faite. Si, par ailleurs, il y a un écart de coûts important entre un premier, un deuxième ou un troisième soumissionnaire, mais que le plus bas disant, lui, est conforme en tout à ce qui est voulu au contrat, on ne peut pas rejeter cette offre-là. À ce moment-là, si, lui, venait à vouloir se désister, nous devrions mettre la main sur sa caution de soumission. Ça a pu peut-être se produire, mais ce n'est pas le cas parce que un bas, disons, conforme, lui, se sent apte à entreprendre.

Nous avons eu, par ailleurs, non pas une entreprise nécessairement d'ici qui, elle, a pu oeuvrer dans le domaine des services alimentaires. Dans ce cas-là, il y a eu un prix qui était nettement plus bas, et nous en étions convaincus; mais il n'y avait aucune disposition valable pour nous pour dire: Tu n'auras pas le contrat. Nous avons cependant pris des dispositions auprès de l'organisation pour lui faire valoir que nous pressentions déjà des pertes, et l'entreprise a voulu assumer ces pertes plutôt que de se faire saisir un bon ou une caution de soumission, parce que ça, c'est très mauvais pour son renom. Donc, c'est une question de commune mesure. À ce moment-là, c'était son risque propre.

M. Farrah: Je suis content d'avoir quand même certains éclaircissements parce que ma perception était tout autre. À un moment donné, je pense que c'est important de mettre les choses au clair.

M. René: Mais sur la notion de rigidité de la SEBJ, je pense que la SEBJ, effectivement, doit être rigide dans l'administration de ses contrats, mais non pas de façon indue. Je pense

qu'à la SEBJ, on parie rarement d'équité, chez nous; on parie de toujours être correct avec tout le monde.

M. Farrah: Il faut être rigide avec tout le monde. C'est ça.

Le Président (M. Audet): Merci. Mme la ministre.

État de la situation sur le processus de consultation publique

Mme Bacon: Si nous revenions au processus de consultation publique. Vous avez entrepris ce processus dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement d'Hydro-Québec 1993-1995, Horizon 2006. Vous l'avez démarré en novembre 1991 par la tenue de cinq rencontres préparatoires avec des organismes invités. La consultation se déroule depuis janvier 1992 et se poursuivra jusqu'en avril avec les groupes invités, et en juin avec la population. Après maintenant presque deux mois et plus de consultations, est-ce que vous pouvez nous informer du déroulement des rencontres qui ont eu lieu jusqu'à maintenant en ce qui a trait, d'abord, au contenu des discussions, au climat de travail aussi, et à la satisfaction des participants?

M. Drouin: Oui, M. le Président. Effectivement - juste pour mettre dans le contexte - suite à la commission parlementaire élargie de 1990, le gouvernement, en 1991, a établi pour Hydro-Québec un nouveau cycle de planification. Je l'ai mentionné, je l'ai évoqué un peu hier. Autrefois, nous déposions un plan de développement annuel. Nous allons maintenant déposer un plan de développement triennal et, dans le cycle que nous avons établi, 1990, c'était un plan - nous l'avons étudié hier et aujourd'hui - et 1993 sera le début d'un autre cycle, c'est-à-dire d'un plan **triennal** qui sera déposé en novembre 1992. D'ici novembre 1992... Je dis «d'ici novembre 1992», mais le processus que j'évoque est un processus qui a débuté effectivement en octobre 1991 et qui consiste à rencontrer et à consulter un certain nombre d'organismes à travers le Québec. Nous avons puisé dans la liste des organismes. En fait, nous avons invité l'ensemble des intervenants de la commission parlementaire élargie de 1990. Alors, il y avait énormément de groupes, et nous y avons ajouté, bien **sûr**, tous les autres groupes que l'on considère être des intervenants dans le milieu socio-économique, dans le milieu social, dans le milieu écologique, si bien que nous avons une centaine de participants à la consultation sur le futur plan de développement d'Hydro-Québec.

Nous les avons, la haute direction, rencontrés personnellement par groupes de 20 ou 25. Nous avons, en fait, eu six réunions où nous participions, nous de la haute direction, à la

rencontre pour la mise en place de ce mécanisme de consultation sur le plan de développement 1993. Depuis ce temps, nous avons proposé effectivement aux groupes en question quatre sujets que nous considérons d'importance pour ces groupes et pour **Hydro-Québec**. Les quatre sujets que nous avons mis de l'avant sont celui de l'efficacité énergétique - ça va de soi - celui des usines ou des entreprises fortes consommatrices d'énergie, le dossier des exportations et le dossier de la production de l'électricité.

Nous avons informé l'ensemble de ces groupes-là que nous n'avions pas l'intention de mettre des balises à la discussion qui pourrait avoir lieu et que nous laisserions cours à des discussions très ouvertes avec la condition qu'Hydro-Québec dépose une série de données et une série de rapports dont ces groupes-là auraient besoin en atelier pour travailler sur les différents sujets dont j'ai fait mention.

À date, les rencontres avec les différents groupes - nous avons subdivisé en quatre ateliers - et des rencontres que nous avons eues avec ces groupes - il y a des ateliers qui siègent à plusieurs reprises parce qu'il y a un grand nombre de groupes qui y participent - notre évaluation à nous, à Hydro-Québec, est positive. Elle est positive parce que, premièrement, presque tous les groupes que nous avons sollicités... Je vous dis tout de suite que ceux et celles qui ont participé à la commission parlementaire de 1990, la commission élargie, ont pu constater qu'un bon nombre de groupes qui participaient à cette commission n'étaient pas nécessairement pour venir parier en faveur d'Hydro-Québec ou de son plan de développement. Mais tous ces groupes-là ont été invités, des groupes environnementaux, universitaires, etc., et je vous dis que la participation nous apparaît très positive. Et, par conséquent, nous avons confiance au processus. Bien sûr que pour le premier cycle de production, vu que nous avons commencé en octobre 1991 et que les délais nous amènent à produire notre plan de développement en novembre 1992, c'est-à-dire novembre prochain, pour que par la suite les groupes qui le veulent bien puissent préparer des mémoires pour une commission parlementaire élargie à être tenue au printemps 1993, je pense qu'ils trouvent le temps court.

Mais malgré ça, la participation est bonne, et nous avons bien confiance que ce processus-là qui a été mis en place va donner des retombées intéressantes.

Le Président (M. Audet): Merci. M. le député de Drummond.

Plan de diffusion de l'information

M. St-Roch: Merci, M. le Président. Lors de la dernière commission parlementaire, à la toute fin, j'avais eu le plaisir de souligner l'importance

pour Hydro-Québec de devenir le vaisseau amiral de la collectivité québécoise, de regagner cette fierté des Québécois et des Québécoises envers Hydro-Québec. On avait insisté aussi sur un plan de communication publique pour remettre en valeur tous les acquis de connaissance - que ce soit au niveau technique, au niveau technologique, et aussi au niveau, environnemental - qu'Hydro-Québec avait accumulés.

Je dois avouer que je me suis réjoui, ce matin, M. le Président, lorsque vous avez mentionné... Je crois aussi que, dans ce programme de revalorisation, ça doit se passer aussi par une image et une fierté des travailleurs et des travailleuses d'Hydro-Québec envers l'organisation. Je suis heureux ce matin de constater que le porte-parole des travailleurs et des travailleuses est ici présent. Il y a cette obligation aussi de la direction d'Hydro-Québec envers la gestion de la qualité totale, qui veut nécessairement dire un développement de fierté de l'organisation des travailleurs et des travailleuses envers leur organisation. Par conséquent, je pense qu'on a à peu près les plus beaux ambassadeurs et ambassadrices de cette collectivité-là.

Ceci étant dit, à la page 89 de votre rapport général, dans votre plan d'activité, à l'information publique, je remarque qu'une des activités prévues en 1992 sera la préparation d'un vidéo sur les activités environnementales de l'entreprise. J'aimerais - vu qu'on est aux remarques générales - connaître un peu plus la stratégie d'Hydro-Québec devant la vulgarisation et la diffusion de ses programmes de connaissance des acquis techniques que vous avez développés au courant des années.

M. Drouin: Très bien. Je vais demander à M. Daniel Dubeau, vice-président, environnement, de répondre à cette question.

M. Dubeau (Daniel): M. le Président, l'objectif que nous poursuivons en produisant un document audiovisuel est d'abord pour informer nos publics internes, c'est-à-dire nos employés, à l'importance que l'entreprise accorde à la protection et à la mise en valeur de l'environnement. Ce n'est pas le premier vidéo du genre. Nous en avons déjà, de mémoire, quatre qui ont été produits au cours des trois dernières années, et ces documents audiovisuels servent, dans le cadre de programmes de formation dans l'entreprise, à sensibiliser les employés à des actions concrètes pour protéger et mettre en valeur l'environnement et également à leur faire connaître les efforts faits par d'autres unités administratives de l'entreprise. Hydro-Québec est une grande société, comme vous le savez. Nous avons au-delà de 800 installations au Québec. Il est impossible pour les employés de savoir tout ce qui peut se faire ailleurs. On n'a pas la prétention non plus de pouvoir, dans un docu-

ment audiovisuel d'une vingtaine de minutes, montrer l'ensemble de l'information sur ce que nous faisons en environnement, mais disons qu'en résumé, en capsule, on peut présenter une information qui permet aux employés de connaître ce que nous faisons.

M. St-Roch: Ça, ça va pour les travailleurs et les travailleuses d'Hydro-Québec, mais quelle est votre stratégie, maintenant, pour le grand public? Vous avez des acquis qu'on a découverts lors des dernières commissions parlementaires, qui étaient fantastiques. J'aimerais savoir quelle est votre stratégie de vulgarisation de ces connaissances-là et, par ricochet aussi, de tous les acquis des services à la clientèle, des développements technologiques et de la recherche que vous développez au courant des années. Moi, je pense que c'est fondamental pour nos citoyens et nos citoyennes de réaliser l'importance de la société d'État dans notre vécu quotidien et aussi l'importance de développer un réseau qui va rencontrer les besoins futurs. Alors, si on est sensibilisé aux nouvelles technologies, si on est sensibilisé à la protection que vous faites de l'environnement, lorsque vous arriverez dans une collectivité quelconque pour l'implantation d'infrastructures, je pense qu'à ce moment-là, au lieu d'avoir un sentiment de méfiance, au moins, il y aura une base scientifique qui sera établie. On va arrêter, probablement, de faire énormément de démagogie. Au lieu d'avoir une côte à remonter pour vendre le projet, bien, si on a au moins un minimum d'acquis vulgarisés, accessibles à l'ensemble de la collectivité, ce sera peut-être beaucoup plus facile pour Hydro-Québec d'implanter ses grands ouvrages.

M. Dubeau: Dans le document...

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

M. Dubeau:... à la page 89, M. le Président, nous donnons, à titre d'exemple, une liste de réalisations d'activités de communication que nous avons faites au cours des années 1990 et 1991. Entre autres, nous participons à des expositions qui permettent à des spécialistes de la vice-présidence environnement de faire état du développement des connaissances réalisés à Hydro-Québec, entre autres dans le cas du congrès de l'Union des municipalités, où se retrouve l'ensemble des maires des municipalités du Québec. Donc, c'est une occasion privilégiée pour fournir de l'information de nature scientifique, vulgarisée, aux élus municipaux pour qu'ils puissent être au courant de ce que nous faisons en termes d'activités de développement des connaissances en environnement.

Revenons dans le cadre des projets comme tels du programme d'équipement d'Hydro-Québec. Lorsque nous' faisons l'information du public,

nous informons sur la démarche de nos études environnementales. Également, on rend publics, bien sûr, les résultats de ces études-là en fonction des phases d'avant-projet, comme on vous l'a expliqué au cours de la commission. C'est sûr qu'à un moment donné dans le temps, les gens sont, je dirais, confrontés aux impacts potentiels d'un projet, mais, à la fin d'un avant-projet, Us sont également informés de l'ensemble des mesures d'atténuation, des solutions pratiques qui peuvent être réalisées et qui sont réalisables au plan scientifique pour atténuer correctement les impacts sur l'environnement.

Le Président (M. Audet): Je vous remercie. Je vais maintenant céder la parole à Mme la députée de Terrebonne.

Coût total de l'opération bons payeurs

Mme Caron: Merci, M. le Président. J'aimerais revenir au discours de M. Drouin, tantôt, sur la démarche de qualité totale. C'est évident que personne ne peut être contre cette démarche-là. Vous l'avez bien dit vous-même, la qualité totale, ça implique de connaître sa clientèle. Connaître sa clientèle, c'est connaître ses besoins, mais c'est aussi connaître la capacité de payer de sa clientèle. Je pense que tout au long des derniers mois, on a clairement vu qu'avec la situation économique actuelle les consommateurs québécois sont incapables de supporter une hausse de 5,9 %, qui peut se traduire, pour la dernière tranche, par 6,4 % plus les taxes. Connaître sa clientèle aussi, c'est comprendre lorsque sa clientèle est révoltée par certains gestes, par certaines mesures discriminatoires. C'est aussi ça, connaître sa clientèle.

Lorsqu'on applique une mesure comme le crédit de 300 \$ à ses bons payeurs, et lorsque M. Drouin nous disait, tantôt, que c'est une entente comme les autres - il existe 100 000 ententes, à ma connaissance - lorsque les Québécoises et les Québécois ont un compte déficitaire à **Hydro-Québec**, on ne leur remet pas 300 \$ en partant. Au contraire, on leur demande un pourcentage. Lorsqu'il y a entente au niveau des bénéficiaires d'aide sociale et qu'on retient l'argent à la source, on ne commence pas par un crédit de 300 \$ avant de retenir l'argent à la source sur le chèque de l'aide sociale.

Moi, j'aimerais savoir le coût total de l'opération bons payeurs, c'est-à-dire: Combien vous avez récupéré? Combien vous a coûté cette **opération-là**, de 300 \$? Dans le «combien vous a coûté», j'inclus également le coût administratif que vous avez eu suite à la réaction des consommateurs qui vous ont **écrit** massivement, et vous avez dû répondre à ces **consommateurs-là**. Combien a-t-on été chercher et combien coûte l'opération totale?
(12 heures)

M. Drouin: Premièrement, puisqu'on a, dans

le préambule, mentionné le Défi performance à l'intérieur de cette question-là, je dois vous dire qu'effectivement, pour nous, c'est une préoccupation de satisfaire les besoins de la clientèle. J'ai bien dit que ce n'était pas dans une période de six mois ou un an qu'on pouvait y réussir. À titre d'exemple, je vais vous dire que, cette année, dans le programme du Défi performance, il y a une opération qui s'appelle la Table des tables. La Table des tables, ça consiste à obtenir, dans le fin détail, par des sondages, des «focus groups», des rencontres avec les différentes clientèles et non pas juste celles qui achètent les services électriques... On peut considérer, par exemple, qu'une commission parlementaire comme celle-ci est aussi une clientèle pour laquelle nous devons répondre à certains besoins.

Mme Caron: Ce n'est pas ma question, M. Drouin.

M. Drouin: Non, mais écoutez... Vous faites une entrée en matière en reliant ça à Défi performance. Je me dois, moi aussi...

Mme Caron: Absolument pas.

M. Drouin: ...je me dois, moi aussi, M. le Président, de l'inscrire dans ce contexte-là pour vous dire que, malgré ce qui est dit, nous avons toujours une préoccupation de satisfaire les besoins de la clientèle. Dans ce sens-là, je vous dis que ce n'est pas un cadeau qu'on a fait, c'est tout simplement un règlement d'une réclamation pour le paiement de l'indu. Il y a des gens qui ont dit: On a payé 2000 \$ pour rien, vous devriez nous rembourser ces 2000 \$. On ne le devait pas. Et nous, on a dit: Écoutez, un mauvais règlement vaut mieux qu'un bon procès. On va le régler et, en même temps, on va régler bien d'autres choses. On va régler l'harmonisation de nos relations avec une communauté amérindienne.

M. Chevette: C'est réglé en "crisse"...

Mme Caron: Combien, M. Drouin?

M. Drouin: Je vais vous le donner. Vous m'avez posé plusieurs questions, je vais vous donner la réponse.

Mme Caron: Une question: Combien?

M. Drouin: Non, non. Je vais corriger les choses et les mettre dans la perspective, tout simplement dans la perspective pour vous dire que ce n'est pas un cadeau qu'on a fait, c'est tout simplement le règlement d'une réclamation pour le paiement de l'indu. Vous me demandez combien? Le coût de l'opération qui a suivi ça, c'est de l'ordre de 500 000 \$.

Mme Caron: Le coût total...

M. Drouin: Je me corrige...

Mme Caron:... mais combien pour l'opération?

M. Drouin: Juste une seconde.

Mme Caron: Combien pour la suite?

M. Drouin: Pour répondre aux plaintes, on a établi un coût d'environ 370 000 \$, et la récupération des comptes que nous avons réglés avec la communauté nous a permis de percevoir une somme de 800 000 \$.

Mme Caron: Et combien vous a coûté la somme des 300 \$?

Une voix: Au total, avec...

M. Drouin: 160 000 \$.

M. Chevette: Combien en subventions aux groupes communautaires?

M. Drouin: 160 000 \$.

M. Chevette: Combien en subventions aux groupes communautaires?

M. Drouin: C'est compris dans ça: 90 000 \$ plus 70 000 \$.

M. Chevette: C'est compris dans les 300 \$.

M. Drouin: C'est compris dans les 160 000 \$.

Mme Caron: Donc, à date...

M. Drouin: Regardez, là. Je vous le dis honnêtement, Hydro-Québec est une entreprise commerciale comme n'importe quelle autre entreprise qui fournit un service public. Dans les pouvoirs qui nous sont donnés par la loi constitutive d'Hydro-Québec, on a ce qu'on appelle un pouvoir discrétionnaire qui nous permet, au meilleur du jugement possible, de prendre des décisions dans des situations comme celle qu'on a vécue. Tout le monde - et bien du monde, bien sûr - pense qu'on a pris une mauvaise décision. Peut-être qu'elle est mauvaise mais, moi, je vous dis, comme dirigeant de cette entreprise-là, que je persiste à croire qu'il s'agit encore d'une excellente décision.

Vous pouvez porter un jugement. D'autres ont porté un jugement. On en a fait un immense show médiatique parce que des gens, sur les lignes ouvertes, ont accaparé ce dossier-là, mais lorsque vous le regardez froidement, très froidement et très calmement, dans une décision

d'affaires, moi, je vous dis qu'on a pris une bonne décision. Ça a été mal interprété. On a commis - M. Boivin l'a mentionné tantôt - on a fait un geste, on a fait des erreurs - le commissaire aux plaintes l'a dit - en 1985 et 1986 on a fait l'erreur de ne pas s'occuper de nos affaires. Et ça, on le dit, on le répète. On a fait cette erreur-là. Mais une fois qu'on a eu fait cette erreur, une fois qu'il y a eu des gens qui ont eu des réclamations contre nous, une fois qu'on a eu de la misère à entrer dans la réserve et à régler nos choses, quelle a été notre solution? Notre solution, c'a été l'harmonisation des relations avec cette communauté pour la rendre au même rythme que les communautés blanches et réellement rétablir une relation, qui est rétablie, avec la communauté, qui est rétablie avec le conseil de bande et qui nous permet maintenant d'avoir une relation que j'appellerais normale.

N'oublions pas que les communautés amérindiennes ont des droits, ont des privilèges, ont des reconnaissances. L'Assemblée nationale du Québec, en 1985, a voté une résolution très détaillée sur tous les droits et la reconnaissance à l'égard des communautés amérindiennes. Nous entendons la respecter.

Le Président (M. Audet): M. le député de Lavolette.

Application du programme de mise en valeur de l'environnement

M. Jolivet: Deux petites questions qui concernent le projet environnemental, quand vous donnez un pourcentage du fait que vous défaites l'environnement existant. Premièrement, quand on parle de construction, il y a un pourcentage qui est prévu. Ça, ça n'a pas changé? Dans la politique d'Hydro-Québec, il n'y a pas d'intention de changer ça non plus?

M. Drouin: Vous voulez dire les pourcentages qu'on met de l'avant pour la mise en valeur environnementale, en fonction du coût du projet?

M. Jolivet: Le programme qui est actuellement en marche, non?

M. Drouin: Je n'ai pas d'indication ou de suggestion de changer ce programme-là en ce moment, au moment où...

M. Jolivet: Donc, sur la construction, on s'entend bien. Sur la réparation, est-ce que le programme existe?

Le Président (M. Audet): Oui, M. Dubeau.

M. Dubeau: M. le Président, pour les projets de réfection, lorsque le projet lui-même fait l'objet d'une étude d'impact réglementée, donc

comme dans le cas des nouvelles constructions, si on doit faire une étude d'impact réglementée, oui, il y a application du programme de mise en valeur.

M. Jolivet: Mais quand ce n'est pas réglementé? Quand vous parlez de réglementer, ça va aller aux audiences publiques?

M. Dubeau: Je m'excuse, M. le Président, les projets visés par la procédure... L'article 22 de la Loi sur la qualité de l'environnement prévoit des études d'impact sur l'environnement qui sont déposées au ministère de l'Environnement mais n'amènent pas la possibilité d'audiences publiques parce que ce sont des projets jugés mineurs au sens de la Loi sur la qualité de l'environnement.

M. Jolivet: Les pourcentages, à ce moment-là, quand c'est déréglémenté?

M. Dubeau: C'est la même chose, mais ça va jusqu'à 1 % ou jusqu'à 2 % du coût capitalisé du projet, dépendant de la nature du projet.

M. Jolivet: Une question bien précise, et c'est la dernière. Dans le cas de La Gabelle, est-ce qu'il est réglementé?

M. Dubeau: C'est un projet qui est visé par l'article 22.

M. Jolivet: Merci.

M. Dubeau: En partie.

Le Président (M. Audet): M. le député de Joliette?

M. Chevette: Juste une minute. En as-tu une petite courte? Vas-y, je finirai. Vas-y.

Le Président (M. Audet): Mme la députée de Chicoutimi.

Étude environnementale indépendante sur les effets du harnachement de l'Ashuapmushuan

Mme Blackburn: Brièvement, hier, vous nous disiez qu'il n'y avait pas d'autres études environnementales que celles réalisées par Hydro-Québec et une petite en collaboration avec le MLCP sur le harnachement de l'Ashuapmushuan. La population ne fait pas confiance, demeure sceptique et méfiante quant aux impacts évalués par Hydro-Québec sur l'environnement. Une fois terminées les études environnementales d'Hydro-Québec, une mesure de mitigation va être mise en place. Est-ce qu'Hydro-Québec envisage, comme elle l'a fait avec les Cris et les Inuit, de subventionner une étude environnementale indépendante sur les effets sur l'environ-

nement du harnachement de l'Ashuapmushuan? Et on pense à un groupe, chez nous, plus particulièrement le Secrétariat au développement durable qui pourrait être le maître d'oeuvre d'une telle étude.

M. Drouin: M. le Président, je dois vous dire qu'on n'a pas subventionné d'études environnementales pour les Cris et les Inuit. Tout ce qu'on a subventionné, c'est le fait que, participant à un processus d'évaluation environnementale - et non pas subventionnés - ils reçoivent une somme d'argent pour les dédommager.

Mme Blackburn: Mais participant...

M. Drouin: Votre question peut être tout aussi valable à l'égard de l'Ashuapmushuan, mais je veux juste vous dire qu'on n'a pas subventionné des études indépendantes.

Mme Blackburn: C'est-à-dire que vous subventionnez les Cris pour qu'ils puissent engager leurs spécialistes. Ça doit ressembler un peu à quelque chose comme un avis un peu plus indépendant. **Est-ce** que vous êtes prêts à faire la même démarche à l'endroit d'un groupe qui pourrait le demander dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, touchant le projet de l'Ashuapmushuan? Avoir le même traitement à l'endroit du Secrétariat au développement durable?

M. Drouin: La très grande partie des subventions qu'on a pu donner dans le cas des Cris et des Inuit, c'était pour permettre le **voyagement**, les dépenses de voyage à cause des distances à parcourir, etc. Bien sûr que ces sommes-là peuvent être utilisées aussi pour d'autres fins, mais je vous dis que l'objectif des sommes d'argent qu'on a mises de l'avant, c'était surtout pour défrayer des coûts et des dépenses.

Mme Blackburn: Mais ils peuvent également, et c'est prévu, avoir recours à des expertises indépendantes.

M. Drouin: Sûrement! Sûrement, mais...

Mme Blackburn: À des experts...

M. Drouin: ...qu'ils peuvent défrayer de leur propre chef aussi, là.

Mme Blackburn: Non, mais vous admettez quand même qu'il y a 3 000 000 \$ qu'Hydro-Québec a donnés, plus 2 000 000 \$ par le gouvernement canadien. Et je sais qu'ils étaient en négociations pour une participation également du gouvernement du Québec. Alors, je voulais juste poser une simple question: Comme ça leur permet d'aller chercher une expertise indépen-

dante, est-ce qu'on aura le même traitement dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean?

M. Drouin: Dans les 2 000 000 \$... Allez-y donc sur le...

M. Dubeau: Je pense qu'il faut d'abord voir, M. le Président, où en est rendu le processus d'étude dans le projet **Ashuapmushuan**. Nous sommes à la fin de la phase I de l'avant-projet; notre étude n'est pas complétée. Nous avons identifié une variante d'aménagement qui nous semble intéressante mais qui présente d'importants enjeux au point de vue environnemental. Nous allons demander d'ici quelques mois à notre conseil d'administration si, oui ou non, nous pouvons continuer à étudier le projet Ashuapmushuan.

Le projet d'origine prévoyait quatre centrales. Déjà, au nom de la protection de l'environnement, le projet a été réduit à deux centrales. Donc, avant de pouvoir définir si les études d'Hydro-Québec sont incomplètes ou si elles nécessitent une expertise additionnelle externe provenant de je ne sais où, il faut d'abord qu'Hydro-Québec ait complété son rapport d'avant-projet et que le ministère de l'Environnement l'ait jugé recevable. Et, après ça, si l'étude d'impact est jugée recevable, elle est rendue publique par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. Il faut voir aussi que le processus d'étude d'évaluation environnementale gouvernementale applicable dans le cas de l'Ashuapmushuan n'est pas celui qui est prévu dans la Convention de la Baie James et du Nord québécois. C'est un autre régime d'évaluation environnementale et, comme vous le savez, c'est le BAPE, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, qui, éventuellement, recevrait le mandat de tenir des audiences publiques.

Mme Blackburn: Ça ne répond pas à ma question.

Le Président (M. Audet): D'autres questions? M. le député de Joliette.

Une voix: C'est oui ou non?

Mme Blackburn: C'est ça. C'était oui ou non.

**Solution envisagée pour éliminer
définitivement la possibilité de longs
retards dans le paiement des comptes**

M. Chevette: Oui, M. le Président. Je voudrais revenir sur un point: les autochtones. Je pense qu'on a passablement de réponses **claires**. Il en a coûté environ 530 000 \$ pour récupérer 800 000 \$. Mais, moi, je n'irai pas au niveau des chiffres, je vais y aller au niveau du précédent. Je reconnais qu'Hydro-Québec admet candidement

une erreur passée, mais, moi, je voudrais vous parler du manque de jugement présent et du précédent que ça va créer.

On va se ramasser, partout au Québec, avec ce genre de difficulté, sous prétexte de droits **ancestraux**, sous toutes sortes de prétextes et, à mon point de vue, c'est là une autre erreur majeure. C'est pour ça qu'hier je me permettais, dans mon préambule, de vous suggérer une formule pour essayer d'apaiser ça et de mettre un point final à cela. J'aimerais vous entendre, si vous avez l'intention de trouver une solution qui va contribuer à apaiser nos citoyens qui développent - croyez-le ou pas, mais on fait le tour du Québec - qui développent partout une agressivité qui n'est pas bonne sur le plan social. Est-ce qu'Hydro-Québec a l'intention, dans les prochaines semaines, de se pencher très sérieusement pour trouver une solution qu'elle pourrait exporter pour éviter précisément que le précédent que vous avez créé par cette entente ne se répande à la grandeur du Québec?

M. Drouin: Premièrement, je l'ai souligné tantôt, on a 105 000 autres ententes à travers le Québec. Non, mais écoutez...

M. Chevette: Oui. Des ententes individuelles. Avec un gars qui prend six mois, ça fait partie des 100 000. Ce n'est pas ça que je veux savoir. Je voudrais que vous vous en teniez...

M. Drouin: Non, mais on a des ententes sur le paiement de nos comptes et de nos dettes. On a 105 000 ententes individuelles, de groupes ou autrement. Alors, je veux dire, il faut le mettre tout de même dans cette perspective-là, qu'on n'a pas fait une entente sans en faire d'autres. Quant à votre suggestion, il faut faire attention, parce qu'elle a été reprise tantôt, à savoir si on est prêt à céder le réseau à une communauté. Moi, je vous dis: Il faut explorer toutes les situations, comme celle de faire affaire avec le ministère des Affaires indiennes, etc.

Nous nous penchons là-dessus constamment pour essayer de trouver une solution. On a parlé de la situation de Kahnawake, mais c'est clair qu'à Kahnawake - vous l'avez mentionné - nous ne sommes pas capables de percevoir les sommes qui nous sont dues. Au moins, à Akwesasne, nous avons réglé le problème, on pense. On peut interpréter l'entente qui est intervenue comme on veut, mais on l'a réglé, le problème. Dans le cas de la cession ou, enfin, de livrer l'électricité à la porte de la réserve, n'oublions pas qu'après ça on pourrait aussi penser à l'exportation d'un tel procédé à l'égard des municipalités. Et si on veut réellement enlever tous les réseaux électriques qui pourraient appartenir à d'autres communautés, Hydro-Québec va se ramasser avec le petit lait et la crème va se ramasser dans la distribution de l'électricité à travers d'autres grandes **com-**

munautés. Ça, vous savez, il y a des risques sérieux à penser à livrer de l'électricité à la porte d'une municipalité ou à la porte d'une communauté ou d'une réserve.

On a regardé. Je vous dis qu'on regarde et qu'on examine, même au niveau du ministère des Affaires indiennes canadien et au niveau du ministère québécois, toutes sortes de solutions qui pourraient éviter de nous amener dans une situation comme celle qu'on vit actuellement à Kahnawake.

(12 h 15)

M. Chevette: Mais, M. Drouin, il y a des réseaux municipaux qui existent et puis Hydro-Québec ne perd pas un sou. Puis les consommateurs sont maintenant... Les réseaux municipaux sont aussi obligés d'avoir un tarif identique à Hydro-Québec pour leurs consommateurs. Et vous n'êtes pas perdants. Les réseaux, à ce que je sache, ont été assez bien entretenus dans plusieurs cas. C'est bien sûr que la marge de profits baisse au niveau des réseaux municipaux, mais si je transporte le modèle, je ne le transporte pas nécessairement pour créer un précédent au niveau des municipalités, parce que la tendance a plutôt été de racheter les réseaux municipaux. Mais dans ce cas bien précis, vous savez très bien que ce n'est pas comparable. Dans ce cas bien précis, vous savez très, très bien que ce que sous-tend une telle chose, c'est le désir d'autonomie des communautés autochtones par rapport à leur quote-part à payer dans une société, quand même. Et c'est une façon de les responsabiliser, à mon point de vue. C'est également une façon d'empêcher les situations où s'accrédite l'image du deux poids deux mesures dans une société, ou de deux types de justice.

Vous savez que, dans une société, ça ne marche pas, cette histoire-là. Donc, je veux bien que vous ayez d'autres modèles, je m'en fous. Ce que je demande, c'est: Est-ce qu'Hydro-Québec ne peut pas trouver un moyen de régler globalement cette situation pour ne pas qu'on se ramasse? Parce que ça a dégénéré en toutes sortes de folies furieuses, vous le savez. Vous appelez ça des shows médiatiques, mais oublions les médias pour dix secondes. Placez-vous dans le salon chez vous et lisez donc l'entente que vous avez faite; si vous n'êtes pas à Hydro, allez-vous envoyer des fleurs à Hydro?

M. Drouin: Oui, mais il faut l'expliquer dans son contexte, M. le Président.

M. Chevette: Oui, il faut l'expliquer dans son contexte. Je ne dis pas qu'il ne faut pas l'obliger...

M. Drouin: Vous savez, on reçoit régulièrement des demandes d'achat de réseaux municipaux. Ça vient régulièrement. Il en est venu même à l'Assemblée nationale, ici. C'est clair qu'il existe des réseaux municipaux qui, histori-

quement, n'ont pas été cédés à Hydro-Québec. Je pense qu'il y en a une dizaine à travers le Québec, et on en a racheté plusieurs, mais il y a effectivement beaucoup de demandes. Je ne dis pas que le député de Joliette n'a pas raison en faisant la suggestion. Je pense que nous devons regarder des solutions du type de celle qu'il suggère et voir si c'est possible de trouver des aménagements.

M. Chevette: M. le Président, une autre question sur le fameux... je ne sais pas si c'est Défi performance, je ne me rappelle jamais de...

M. Drouin: Efficacité énergétique ou Défi performance?

M. Chevette: Non, c'est surtout votre programme d'incitation à l'économie d'énergie.

M. Drouin: C'est l'efficacité énergétique.

Programme d'efficacité énergétique

M. Chevette: Je finis avec une petite question là-dessus. On reçoit de plus en plus de commentaires sur ça. Je sais qu'hier vous avez défendu ça avec beaucoup de chaleur. Je ne me souviens pas si c'est M. Roy qui en parlait et qui, à toutes fins pratiques, nous disait que le reportage qu'il y avait eu à Radio-Canada était biaisé. C'est drôle, même des gens qui connaissent ça, qui suivent ça nous disent: Voulez-vous demander à Hydro-Québec de cesser les gadgets floridiens, puis de s'organiser pour avoir des programmes d'économie d'énergie qui collent aux réalités du Québec, avec le climat du Québec? On m'a demandé de vous l'acheminer, ce message. Ce n'est pas des journalistes qui m'ont demandé ça; c'est même des gens qui travaillent à Hydro, qui sont consommateurs d'électricité et qui connaissent un peu plus que moi l'efficacité d'un tel gadget ou d'un tel autre gadget. On devrait se retourner plutôt vers la sensibilisation des citoyens québécois à l'importance de l'économie d'énergie, et la preuve, c'est que ça a été fait dans le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Donc, on nous demande d'arrêter de dépenser des gros, gros sous pour des gadgets floridiens qui collent plus ou moins à la réalité québécoise.

M. Drouin: Vous savez, notre programme d'économie d'énergie consiste à dire que c'est par une multitude de petits gestes qu'on peut finir par économiser de l'énergie. On ne prétend pas avoir l'apanage de l'efficacité énergétique en Amérique du Nord. Mais, vous savez, on constate que ceux qui nous reprochent parfois d'utiliser des gadgets ou des fluorescents compacts nous ont dit, il y a un mois ou deux mois: Pourquoi ne faites-vous pas comme Ontario Hydro et ne dépensez-vous pas de l'argent pour donner un fluorescent compact à chaque consommateur?

Moi, je vous dis: **La** vérité n'est pas à un endroit et Hydro-Québec ne prétend pas avoir la vérité, mais dans le cas du chauffage, je veux juste vous rappeler qu'à partir de 1970, Hydro-Québec, le gouvernement du Québec, même le gouvernement canadien, dans la crise du pétrole, ont favorisé, bien sûr, des programmes importants au niveau de l'isolation des maisons et du chauffage de l'eau. Durant cette période-là, de 20 ans, nous avons réussi au Québec, par ces **incitatif s-là**, à réduire la consommation énergétique dans les résidences, de l'ordre de 40 %. C'est-à-dire que par le transfert d'un chauffage inefficace au chauffage électrique et des mesures intensives au niveau de l'isolation des maisons, nous avons réduit la consommation moyenne de 48 000 kilowattheures, équivalents énergétiques, à 28 000. Vous savez, dans ce sens-là, le Québec part déjà de loin dans l'efficacité énergétique. Il part de quelque chose qui est déjà fait pour continuer. Dans ce sens-là, nos programmes d'efficacité énergétique sont ambitieux. C'est peut-être la raison pour laquelle il est plus difficile... Il y a eu même un sondage récemment qui démontrait que le Québec ou les Québécois étaient déjà des **économiseurs**. Nous aussi, on le découvre par l'implantation de ces programmes-là. J'en dirais beaucoup plus long, mais vous me faites un signe de tête, alors, j'arrête.

Le Président (M. Audet): Merci. Alors, ça termine les questions d'ordre général. Nous allons maintenant passer aux remarques de clôture. M. le député de Joliette, vous avez cinq minutes.

Remarques de clôture

M. Guy Chevette

M. Chevette: Merci, M. le Président. J'ai entendu Hydro-Québec, hier, dire que sur les 5,5 % d'augmentation de tarif qu'elle demandait, 3,9 % lui échappaient complètement. Vous comprendrez que je vais, dans un premier temps, me retourner du côté du gouvernement et supplier ce dernier de penser aux consommateurs qui se sont fait affliger, au cours des deux dernières années et demie, de 3 400 000 000 \$ de taxes: doubler la taxe scolaire, les taxes de M. Ryan qui s'en viennent, les frais de scolarité, les permis d'immatriculation, les permis de conduire, et j'en passe et j'en passe, pour 3 400 000 000 \$. J'ai entendu Hydro-Québec, hier, dire que 3,9 % lui échappaient complètement.

Il faut se tourner alors du côté du gouvernement et lui dire ceci: Hydro-Québec demande, pour 1992, la somme de 203 000 000 \$ - je ne suis pas un spécialiste, mais je sais compter un peu - qui se décortiquent de la façon suivante: 150 000 000 \$ vont directement dans les coffres du gouvernement pour les frais de garantie; 30 000 000 \$, cela équivaut à l'augmentation de la taxe sur le capital; donc, 180 000 000 \$ sur

203 000 000 \$ sont gobés carrément par le gouvernement, alors qu'Hydro-Québec se contente de 23 000 000 \$ sur 203 000 000 \$ pour l'année 1992. Avec la qualité totale si bien exprimée par M. Drouin tantôt, je ne vois pas en quoi ils ne sont pas capables, pour eux, pour leur part, d'éponger les 23 000 000 \$ restants et faire en sorte que les contribuables québécois, en 1992, puissent complètement être soulagés d'augmentations au niveau de la tarification de l'électricité.

Bien sûr, on invoquera la cote et on la justifiera avec la batterie de spécialistes qu'ils ont. Mais quand une société d'État se targue d'avoir bénéficié d'un programme de devancement d'emprunt de 2 500 000 000 \$, que la société d'État nous informe également qu'elle réduira, pour les trois prochaines années, son programme d'immobilisations de 2 400 000 000 \$ et qu'en plus, avec tous les programmes d'économie d'énergie, et tout, on sauve des gros sous, avec la qualité totale, on sauve des gros sous, je ne vois pas en quoi la cote d'Hydro-Québec pourrait être affectée. D'autant plus que cette même société d'État nous dit qu'en 1992 **elle** aura des revenus additionnels de l'ordre de 429 000 000 \$, exclusivement par l'augmentation de ses ventes.

Donc, M. le Président, au gouvernement, s'il vous plaît, enlevez donc les 3,9 % qui font en sorte que vous obligez Hydro-Québec à avoir une présentation de tarifs. Demandez donc à Hydro-Québec d'éponger les 23 000 000 \$ qu'elle veut en augmentations pour elle, et nous pourrions dire aux Québécois: Respirez en 1992, on a pensé à vous. On a pensé surtout à cette classe moyenne qu'on n'a cessé d'étouffer depuis deux ans et demi. Durant une récession, il est inconcevable qu'on n'ait pas cette pensée automatique pour le consommateur.

C'est inconcevable également qu'en 1992 un gouvernement se tourne vers Hydro-Québec et dise: Faites les ponctions. Moi, je suis d'accord qu'il vous dise: Faites une ponction, soyez plus rigoureux. Mais d'autre part, ne pas se retourner de bord, comme ils le font, pour aller siphonner les économies qu'Hydro-Québec pourrait **faire**... Moi, je pense que 90 % de la présente augmentation demandée est la faute directe du gouvernement actuel. **Ç'a** été carrément dit par M. Bolduc, hier, en d'autres mots, mais quand on dit que 90 %, ce **sont** des dépenses qui leur échappent, ce sont des taxes, et que les heureux hasards démontrent bien que ce sont des taxes, pour la plus grande partie, je pense qu'il faut détaxer et laisser respirer le monde.

Le Président (M. Audet): Merci. Mme la ministre de l'Énergie et des Ressources.

Mme Lise Bacon

Mme Bacon: Alors, M. le Président, je voudrais dire ce matin que j'ai vivement apprécié la contribution de mes collègues du parti minis-

tiériel dont les questions reflètent bien les préoccupations de la population, qui concernent la gestion d'Hydro-Québec, le contrôle des charges et des coûts d'opération sous toutes leurs formes.

Quant aux représentants de l'Opposition, et en particulier le porte-parole de l'Opposition, M. le Président, lui-même qui parlait tantôt de manque de jugement, d'erreur majeure, je dois regretter certaines de ses attitudes et certaines de ses questions. Lui-même a déploré, comme moi, les interventions irréflechies d'un certain député de D'Arcy-McGee qui mettent en péril 500 emplois au Québec. Je dois dire que par certaines des interventions du député de Joliette, il y a 6400 emplois qui peuvent être mis en cause et, en plus, des négociations importantes quant au dossier de Churchill Falls qu'il pourrait mettre en péril par les questions qu'il posait hier à propos de négociations qu'on ne fait pas sur la place publique. Pour un ancien négociateur, je dois dire que ça m'a quelque peu surprendre.

M. le Président, il est important de rappeler que ce n'est pas nécessaire, ce matin, de faire des gorges chaudes sur les frais de garantie. Ces frais de garantie représentent, somme toute, le prix à payer pour un service qui est rendu par le gouvernement. D'ailleurs, le président d'Hydro-Québec a indiqué qu'il serait désastreux pour la société d'État d'emprunter sans la garantie gouvernementale. Je rappellerai aussi au député de Joliette qu'il semble avoir oublié la taxe sur le capital, qui rapportait, par Hydro-Québec, 123 000 000 \$, et qui avait été imposée en 1981. J'espère que cette initiative de son gouvernement, il en a été solidaire.

Il me semble également opportun, ce matin, M. le Président, de remercier Hydro-Québec pour la qualité des explications qu'ils nous ont fournies au cours des deux journées de cette commission parlementaire au cours de laquelle plusieurs sujets d'importance ont été discutés. Ça va sûrement nous aider à alimenter notre réflexion quant à la recommandation que nous ferons au gouvernement sur la proposition tarifaire.

En ce qui concerne la qualité du service, nous avons pris connaissance des résultats obtenus par la société d'État à ce chapitre. Il y a lieu de s'attendre à ce que la démarche entreprise par Hydro-Québec se poursuive. Du côté de l'offre et de la demande d'électricité, ma préoccupation première demeure la satisfaction des besoins actuels et futurs des Québécoises et des Québécois. À la lumière des réponses obtenues, on a pu constater la fragilité des prévisions en ce domaine. Et certains facteurs externes comme l'importance de la récession que nous traversons présentement et la faible hydraulicité influencent les résultats. Mais je tiens à souligner à nouveau ma détermination à mener à bien le programme gouvernemental de développement des petites centrales hydroélectriques. Je

compte sur la collaboration d'Hydro-Québec pour y arriver. Ce programme répond à un besoin, autant en termes d'apport hydroélectrique que de développement régional. Il en va de même pour la cogénération. Il faut faire en sorte que ce mode de production réponde adéquatement aux préoccupations environnementales, de développement durable et d'efficacité énergétique du Québec.

Parlons maintenant du programme d'efficacité énergétique d'Hydro-Québec. Les résultats obtenus en 1990 et 1991 sont inférieurs à ceux prévus à l'origine et les objectifs de 1992 ont dû être révisés à la baisse. Néanmoins, Hydro-Québec dit maintenir son objectif à long terme. Je retiens cependant l'idée que, grâce à un certain nombre de mesures d'efficacité énergétique, les consommateurs peuvent faire diminuer leur facture d'électricité de près de 5 %, selon les chiffres qui ont été fournis par Hydro-Québec.

L'implantation du Défi performance semble bien engagée. Cette nouvelle approche vise avant tout à améliorer la qualité du service qui est fourni aux consommateurs d'électricité, notamment par une meilleure productivité.

Nous sommes tous conscients que la situation économique est difficile, qu'il est par ailleurs nécessaire d'assurer à **Hydro-Québec** une bonne santé financière. C'est précisément parce que je suis consciente de cette situation économique difficile que j'ai à coeur la protection de l'intérêt du consommateur. Il serait, par ailleurs, inacceptable que l'effort de compression budgétaire supplémentaire qui pourrait être demandé à la société d'État se fasse au détriment de l'entretien du réseau et de la qualité du service.

M. le Président, j'ai abordé cette séance de travail dans un esprit **constructif**, mais aussi un esprit critique. Les défis qu'il faut relever reposent sur des choix qui respectent la capacité de payer des consommateurs. Ces défis dépassent le seul cadre de gestion d'une administration de la taille d'Hydro-Québec. Pour les années à venir, il nous semble que l'heure des choix rationnels a définitivement sonné.

Vous me permettez, M. le Président, de remercier mes collaborateurs, ceux qui ont été à mes côtés au cours de cette commission parlementaire. Je ne vais nommer que deux personnes - les autres s'incluront dans le groupe - M. Mario Bouchard, qui est près de moi, et M. Pierre Dupont. Et je voudrais vous remercier, M. le Président, pour votre présidence efficace au cours de cette commission parlementaire, de même que les membres de la commission.

Le Président (M. Audet): Merci, Mme la ministre. Juste avant d'ajourner, M. Drouin, vous aimeriez ajouter un petit mot?

M. Drouin: Au nom d'Hydro-Québec, je voudrais remercier les membres de la commission

parlementaire pour la journée et demie que nous avons passée ensemble. Ça a été très enrichissant pour Hydro-Québec d'être ici et de pouvoir répondre à vos questions et recevoir vos commentaires.

Le Président (M. Audet): D'accord. Au nom des membres de la commission, je veux remercier à mon tour Hydro-Québec et ses collaborateurs et vous souhaiter la meilleure des chances dans l'atteinte de vos objectifs. On se dit à la prochaine. Sur ce, j'ajourne les travaux de la commission de l'économie et du travail sine die.

(Fin de la séance à 12 h 34)