ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION — TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente de l'économie et du travail

Consultation générale sur la proposition de plan de développement 1993-1995 d'Hydro-Québec (16)

Le mercredi 24 mars 1993 — No 44

Président : M. Jean-Pierre Saintonge

QUÉBEC

Table des matières

Présentation de l'engagement de performance	CET-2505
Période de questions	CET-2510
Planification intégrée des ressources (suite)	CET-2510
Économies d'énergie	CET-2510
Politique d'achat	CET-2511
Réduction des effectifs	CET-2511
Relations du travail	CET-2513
Programme d'implantation d'électrotechnologies	CET-2513
Vente d'électricité excédentaire	CET-2514
Exigence de dépôt auprès de petites entreprises	CET-2514
Économies d'énergie (suite)	CET-2517
Méthodologie d'implantation de la qualité totale	CET-2518
Politique de recouvrement	CET-2520
Recherche et développement	CET-2521
Sécurité des barrages	CET-2522
Élimination des BPC	CET-2522
Réclamations pour dommages à la propriété	CET-2523
Gestion des rebuts d'exploitation	CET-2523
Réduction des effectifs (suite)	CET-2524
Qualité de l'onde électrique	CET-2524
Prévisions d'études préliminaires d'avant-projets	CET-2525
Activités de formation des effectifs	CET-2525
Entretien des emprises de lignes	CET-2525
Indicateurs de la charge de travail	CET-2526
Traitement des plaintes	CET-2526
Enfouissement de fils et de lignes	CET-2526
Représentation féminine	CET-2528
Restructuration des bureaux régionaux	CET-2529
Payes de séparation	CET-2534
Activités de formation des effectifs (suite)	CET-2534
Méthodologie d'implantation de la qualité totale (suite)	CET-2534
Pollution électromagnétique	CET-2535
Gestion des petites et moyennes centrales	CET-2535
Sécurité au travail	CET-2536
Recherche et développement (suite)	CET-2536
Mécanismes de régulation fréquence-puissance	CET-2537
Validité des objectifs du plan de développement	CET-2538
Normes du Code du bâtiment	CET-2539
Enquête interne sur l'Ordre du Temple solaire	CET-2539
Politique énergétique globale	CET-2540
Prévisions des prix de l'énergie	CET-2541
Politique d'achat (suite)	CET-2541

Intervenants

M. Jean-Claude Gobé, président

Mme Lise Bacon
M. Jean-Pierre Jolivet
Mme Pauline Marois
M. Jean-Guy St-Roch
M. Jacques Baril
M. Guy Chevrette

* M. Richard Drouin, Hydro-Québec
* M. Armand Couture, idem
* M. Pierre Bolduc, idem
* M. André Delisle, idem
* M. Roger Lanoue, idem
* M. Gilles Béliveau, idem
* M. Alain Brosseau, idem
* M. Daniel Dubeau, idem
* M. Jacques Régis, idem
* M. Jean-Marie Gonthier, idem
* M. Philippe Biron, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Abonnement: 325 $ par année pour les débats des commissions parlementaires
115 $ par année pour les débats de la Chambre - Index: 10 $
Prix de vente à l'unité variable selon le nombre de pages
La transcription des débats des commissions parlementaires est aussi disponible sur microfiches au coût annuel de 105 $
La TPS et la TVQ s'ajoutent aux prix indiqués

Chèque rédigé au nom du ministre des Finances et adressé à:
Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Québec) G1R 5P3
tél. 418-643-2754
télécopieur: 418-528-0381

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Le mercredi 24 mars 1993

Consultation générale sur la proposition de plan de développement 1993-1995 d'Hydro-Québec

(Dix heures vingt minutes)

Le Président (M. Gobé): Alors, mesdames et messieurs, la commission de l'économie et du travail va maintenant reprendre ses travaux et je déclare donc la séance ouverte. Je vous rappellerai, ce matin, le mandat qui nous réunit qui est de procéder à une consultation générale sur la proposition de plan de développement 1993-1995 d'Hydro-Québec. M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

Le Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Audet (Beauce-Nord) est remplacé par M. Fradet (Vimont); M. Blais (Masson) est remplacé par M. Baril (Arthabaska); M. Claveau (Ungava) est remplacé par Mme Marois (Taillon).

Le Président (M. Gobé): Alors, merci beaucoup. Je vais aussi vous faire maintenant lecture de notre ordre du jour. Alors, dès maintenant, dès 10 heures, donc, avec un peu de retard, nous entendrons la présentation, par Hydro-Québec, de ses engagements de performance jusqu'aux environs de 10 h 45, à peu près. Par la suite, nous passerons aux questions des parlementaires, soit du côté de l'Opposition et du gouvernement et sans oublier M. le député de Drummond. Nous ajournerons nos travaux aux alentours de 14 heures et cela mettra fin aux travaux pour la journée. Alors, sans plus attendre, je demanderais à M. le président d'Hydro-Québec de bien vouloir présenter les gens qui l'entourent et de commencer sa présentation. M. le Président, vous avez la parole.

M. Drouin (Richard): Merci, M. le Président. Alors, comme à la journée d'hier, je suis accompagné du président et chef d'exploitation, M. Armand Couture et de M. André Delisle, vice-président à la planification générale, et nous aurons l'occasion de présenter, au fur et à mesure, les différents intervenants qui pourront répondre à des questions venant des parlementaires.

Présentation de l'engagement de performance

Alors, M. le Président, Mme la vice-première ministre et Mmes et MM. les députés, l'engagement de performance que nous présentons est le résultat d'un processus de planification exigeant un effort accru d'analyse, de sélection et de «priorisation» portant sur l'ensemble des activités d'Hydro-Québec. Il s'inscrit dans notre démarche de gestion intégrale de la qualité et vise l'amélioration continue de toutes les facettes de l'entreprise en vue de la satisfaction totale des attentes de nos clients, au moindre coût. L'engagement de performance reconnaît nos efforts d'amélioration en s'inscrivant dans la continuité du rattrapage qu'Hydro-Québec a entrepris à la fin des années quatre-vingt. Le taux de satisfaction de la population à l'égard d'Hydro-Québec est passé de 62 %, en moyenne, en 1990, à 87 % en 1992, avec des pointes de plus de 90 % dans les derniers mois. Et nous visons plus haut. Notre vision est très claire. Hydro-Québec veut être reconnue par ses clients comme la meilleure entreprise d'électricité au Canada pour la qualité de ses services. Notre engagement de performance est donc axé sur des résultats et ce sont ces résultats sur lesquels nous seront jugés par notre clientèle, par le gouvernement ainsi que par nous-mêmes.

Issu de la proposition de plan de développement 1993, l'engagement de performance indique quels gains ou quelles améliorations nous devrons réaliser au cours des trois prochaines années pour mieux satisfaire notre clientèle et combler les besoins d'électricité. Il permet, par ses 27 cibles, de concentrer l'ensemble des activités, des efforts et des ressources de l'entreprise sur la réalisation de sa mission et de son plan de développement. Il transpose les décisions stratégiques de l'entreprise en objectifs dont les paramètres sont mesurables et à l'égard desquels des indicateurs ont été développés. Ces indicateurs doivent permettre à tous, l'entreprise, son actionnaire, ses clients et l'ensemble de la collectivité québécoise, de suivre notre performance. L'engagement de performance est un véritable plan d'affaires dans lequel Hydro-Québec intègre les actions, les moyens, les coûts et les revenus relatifs à la gestion des orientations proposées à l'actionnaire. Il couvre les principales activités de l'entreprise et permet de maintenir le cap sur l'amélioration et la satisfaction des attentes des clients. C'est pourquoi on y trouve des objectifs d'amélioration et des objectifs de maintien. Il faut, en effet, cibler les principaux aspects à améliorer sans pourtant perdre du terrain dans les domaines où les résultats sont déjà plus que satisfaisants. Je vous remercie, M. le Président, et je cède la parole à M. Armand Couture, président et chef de l'exploitation, qui présentera maintenant le contenu de notre engagement dans ses détails.

Le Président (M. Gobé): Alors, M. Couture, vous avez la parole et je vous rappelle que vous avez jusqu'à 11 h 5 pour votre présentation, étant donné que la commission a commencé un peu en retard. Je vous ai envoyé un petit papier; j'espère que vous en avez pris connaissance.

M. Couture (Armand): Merci.

Le Président (M. Gobé): Alors, M. Couture,

vous avez donc maintenant la parole.

M. Couture: M. le Président, Mme la vice-première ministre, Mmes et MM. les députés, j'aimerais vous résumer les principaux faits saillants de cet engagement de performance en vous invitant à suivre mon exposé à l'aide d'un document synthèse qui vous a été distribué ce matin. Alors, le document, c'est celui-ci et je vais y faire référence tout au cours de l'exposé.

Qu'est-ce qu'un engagement de performance? L'engagement de performance est un ensemble d'indicateurs qui présentent des cibles. Cette année, il y en a 27 et, si vous préférez, des niveaux de performance, que nous voulons atteindre d'ici à 1995 dans nos différents champs d'activités. Ces cibles sont classées par grands domaines, selon les orientations exposées dans la proposition de plan et selon l'importance des zones de performance de la Table des tables des besoins des clients que vous pouvez voir à la page 3 du document.

Alors, j'attire votre attention sur les trois plus importantes zones de performance, on voit là, du côté gauche, le service prévenant et personnalisé, la gestion des prix et la continuité du service.

Les cibles ont également comme caractéristiques d'être mesurables, d'être déployables dans l'entreprise et cohérentes avec nos budgets d'exploitation et d'investissement.

L'engagement de performance est un engagement triennal qui fera cependant l'objet d'un suivi annuel. Durant les trois années à venir, nous voulons concentrer nos efforts d'amélioration sur des cibles précises, choisies en fonction des attentes prioritaires de notre clientèle. Ces cibles d'amélioration concernent surtout les trois points que je viens de vous mentionner. L'ampleur des gains que nous visons varie selon les cibles. Dans certains domaines, par exemple, en matière de réponse téléphonique, nous avons déjà réussi des percées majeures. Nous chercherons donc à maintenir notre performance actuelle tout en absorbant une nouvelle croissance de la charge de travail. Dans d'autres domaines, notamment là où il y a un important rattrapage qui s'impose, l'amélioration sera plus marquée.

L'année qui vient sera marquée par la modification de nos structures organisationnelles et la révision des processus de travail liés à nos cibles d'amélioration. Cette réorganisation nous aidera à rencontrer les cibles pour les deux années 1994 et 1995 en particulier.

Maintenant, si nous prenons les cibles une à une, commençant à la page 4, par le domaine de la qualité du service à la clientèle. Plusieurs des cibles retenues dans ce domaine sont déjà connues. Elles sont en effet le prolongement des différents programmes d'amélioration lancés en 1989, notamment les programmes PAQS et PAQS-Clientèle. La cible 1 est nouvelle. Elle nous montre le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des communications tel que mesuré par un sondage réalisé pour la première fois en 1992. Nous avons fait beaucoup de progrès quantitatif en matière de qualité du service depuis 1989. Cet indicateur mesure la satisfaction des clients consultés en ce qui concerne la clarté des renseignements fournis ainsi que la courtoisie du personnel lors de contacts téléphoniques ou de visites à domicile. En 1992, il s'appliquait à la clientèle résidentielle seulement, et dorénavant il s'appliquera à l'ensemble de notre clientèle.

Nous devons maintenant réaliser des gains d'ordre qualitatif pour rejoindre la performance des meilleures entreprises, soit la cote 9 sur 10. Nos clients veulent être traités avec respect et courtoisie. Les clients commerciaux, institutionnels et industriels souhaitent, par ailleurs, avoir affaire à un seul représentant d'Hydro-Québec qui les rencontre et les conseille sur une base régulière. Donc, la cible pour 1995 que nous visons est un taux de satisfaction de 9 sur 10.

La cible 2 porte sur le nombre de plaintes en appel par 100 000 clients. Les plaintes en appel, ce sont les plaintes qui sont en appel auprès du commissaire aux plaintes pour les clients résidentiels et auprès de la ligne hiérarchique Hydro-Québec pour les autres clients. Fait saillant: jusqu'ici, nos efforts ont porté en priorité sur la réduction des délais de traitement. En 1992, nous avons traité 86 % des plaintes dans les délais prescrits, un gain de 25 % par rapport à 1990. Les principaux motifs de plaintes demeurent toujours la facturation et les réclamations. Et c'est plus facile de se plaindre aujourd'hui; donc, nous apportons une attention très particulière à ce domaine. La cible pour 1995: nous voulons réduire le nombre de plaintes en appel à 15 par 100 000 clients.

(10 h 30)

La cible 3 donne le pourcentage d'appels téléphoniques traités dès le premier appel par rapport au total d'appels effectués par les clients. Fait saillant: comme je l'ai mentionné tantôt, nous avons fortement rehaussé notre performance depuis 1990. Je vous rappelle que nous devons répondre, chaque année, à quelque 3 000 000 d'appels téléphoniques. Notre rendement à ce jour est de 93 %. La cible: nous voulons maintenir cette performance tout en absorbant la croissance normale du volume d'appels qui serait probablement de l'ordre de 1 % par année.

Passons à la cible 4. Nous retrouvons le pourcentage de demandes de raccordements exécutés dans les délais. Cible: nous voulons effectuer 90 % des raccordements dans les délais prévus, d'ici 1995.

Passons à la page 5 du document synthèse et voyons la cible 5 qui concerne le pourcentage de clients avisés à l'avance d'interruptions planifiées. Fait saillant: en 1990, nous avons commencé à communiquer aux clients, de façon plus systématique, l'heure, la durée et la raison des interruptions au moyen d'avis écrits, radiodiffusés ou transmis par messagerie vocale. Nous avons constaté que tous les messages ne se rendent pas directement à la clientèle et certains les reçoivent en retard. Alors, il est difficile d'avoir une cible plus élevée que celle que nous prévoyons. Celle que nous avions établie pour 1992, 70 %, n'a pas, en fait, été atteinte car il fallait revoir en profondeur l'ensemble du processus de travail concerné. Cette révision va se poursuivre en 1993. Nous visons une cible de 75 % en 1995.

À la cible 6, nous pouvons voir le pourcentage des clients facturés à partir d'un relevé de compteur et non sur la base d'une estimation par rapport au total des clients facturés durant la période. Fait saillant: jusqu'à maintenant, notre indice de performance en matière de facturation reflétait exclusivement les relevés effectués par nos releveurs. Désormais, il tiendra également compte des relevés fournis par nos clients par carte d'autorelève, messagerie vocale ou transmission électronique. Comme cible, nous prévoyons 91 % des factures qui seront émises d'après des relèves dès 1993 et nous voulons maintenir cette performance par la suite.

Cible 7. Elle reflète le pourcentage de la clientèle résidentielle satisfaite des activités reliées à l'efficacité énergétique. Fait saillant: l'indice de satisfaction relié à l'information et aux programmes a grimpé de 47 % à 58 % entre 1990 et 1992, ce qui prouve l'adhésion croissante de notre clientèle à notre projet d'efficacité énergétique. Nous comptons atteindre, comme cible, 63 % en 1995.

Si nous passons à la page 6, à la cible 8, c'est un nouvel indicateur issu de l'écoute de la clientèle. Il nous donne le pourcentage des visites rendues à la clientèle commerciale et industrielle par rapport au total des visites nécessaires. La cible: d'ici 1995, nous entendons visiter 90 % des clients des secteurs commercial, industriel et institutionnel qui ont des contrats avec appel de puissance sur une base annuelle. Ces clients sont au nombre de 15 000. Parmi les quelque 300 000 autres clients des secteurs commercial, institutionnel et industriel, nous établirons d'abord un plan de visite, puis nous fixerons une cible. Quant aux 161 clients industriels grande puissance, nous continuerons de les visiter au moins une fois l'an.

La cible 9 est plus connue. Il s'agit du pourcentage de clients utilisant le mode de versements égaux, le MVE, par rapport au total des clients. Fait saillant: l'adhésion au MVE a fortement augmenté depuis deux ans. Nous avons d'ailleurs atteint la cible fixée pour 1992, soit 27 % de la clientèle totale. Ceci représente 40 % des clients ayant des factures élevées, c'est-à-dire celles qui atteignent 1000 $ et plus par année, et c'est la clientèle visée. D'ici 1995, notre cible est d'étendre le MVE à 30 % de la clientèle totale, soit 980 000 clients. Ceci complète la revue des cibles concernant la qualité du service. Les cibles 1, 2, 5 et 8 sont celles pour lesquelles nous devrons réaliser les plus importants progrès d'ici 1995, qui est l'horizon de cet engagement.

Maintenant, passons à la fourniture de l'électricité, à la page 7. Nous passons aux cibles rattachées à la fourniture d'électricité. La première, la continuité du service d'électricité est l'une des préoccupations majeures de notre clientèle. C'est la troisième zone en importance répertoriée dans la Table des tables. Ce fut aussi la principale préoccupation exprimée par les intervenants à la commission parlementaire de 1990. La réponse à cette attente repose sur une condition essentielle: le maintien de l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité. Nous devons en effet nous assurer que nos sources d'approvisionnement, c'est-à-dire la production de nos centrales, les achats auprès d'autres réseaux incluant Churchill Falls et les achats de producteurs privés, tout cela suffit aux besoins à combler.

En même temps, nous devons offrir une fourniture de qualité, c'est-à-dire réduire au minimum les interruptions et satisfaire aux exigences des clients pour ce qui est de la qualité de l'onde électrique. Pour assurer l'offre d'électricité, nous accordons la priorité à deux moyens. Le premier est l'amélioration du réseau existant, qui est illustrée par la cible 10. Fait saillant: les mesures adoptées depuis 1989 pour améliorer le rendement des installations en place nous ont procuré un gain global de 2,4 TWh en 1992. Ces mesures touchent le rendement des groupes turbo-alternateurs, la réduction des déversements productibles, le taux d'arrêt forcé des groupes hydroélectriques et les travaux de réfection. Cible: d'ici 1995, nous gagnerons 3 TWh par rapport à 1990, une quantité d'énergie assez considérable. En puissance, cela représente 440 MW, presque la puissance d'une centrale telle que Outardes II. Le second moyen «priorisé» par l'entreprise pour satisfaire les nouveaux besoins, ce sont les économies d'énergie, que nous traitons à la cible 11.

La première phase de notre projet d'efficacité énergétique a surtout été axée sur la sensibilisation de la clientèle. Elle a suscité des économies réelles, mais inférieures à la cible visée pour 1992. Notre cible pour 1995 est de 2,9 TWh. Notre objectif à long terme reste toujours le 9,3 TWh à l'horizon 2000. La deuxième phase du projet d'efficacité énergétique qui s'étendra de 1993 à 1997 donnera lieu à des programmes de masse assortis de contributions financières. Les dépenses de nos clients s'élèveront à environ 350 000 000 $ pour la période de l'engagement de performance, c'est-à-dire 1993 à 1995, et les dépenses d'Hydro-Québec seront de l'ordre de 650 000 000 $.

Passons à la page 8, cible 12, qui nous fait voir les dates de mise en service pour les projets de construction et de rééquipement. En matière de production, Hydro-Québec continue de privilégier la filière hydroélectrique. Les équipements que nous nous engageons à mettre en service d'ici 1995 représentent une puissance totale de 3216 MW. Nous nous engageons aussi à respecter, pour l'ensemble de ces équipements, un coût global de 5 200 000 000 $. Fait saillant: les centrales hydroélectriques Brisay, Laforge-1 et La Grande I, font partie de la phase II du complexe La Grande et elles sont déjà en construction. Elles serviront à combler des besoins de base, tout comme le rééquipement de Manic 5. Quant à la centrale à turbine à gaz de Bécancour, elle comblera des besoins de pointe.

(10 h 40)

La cible 13 précise, par ailleurs, la performance que nous visons en matière de continuité du service, soit le nombre d'heures d'interruption de service par client par année. La clientèle, rappelons-le, attache beaucoup d'importance à la continuité du service. Elle souhaite une réduction à la fois du nombre et de la durée des interruptions, qu'il s'agisse de pannes ou d'interruptions nécessaires à l'exécution de travaux. Fait saillant: notre

performance s'est beaucoup améliorée au cours des deux dernières années. Nous avons retranché, en fait, deux heures et quinze minutes à l'indice brut qui est la courbe foncée et la courbe pâle illustre les résultats qui auraient été obtenus dans des conditions climatiques moyennes, c'est-à-dire pondérées. L'intensification de nos travaux d'élagage et d'abattage a produit des effets immédiats. Une meilleure gestion des interruptions planifiées et des interventions plus rapides en cas de pannes ont aussi amélioré notre performance.

Notre cible: Nous maintenons l'objectif énoncé dans le plan de développement 1990-1992, soit une moyenne de quatre heures d'interruption par client par année, dont 3,5 heures en distribution et 30 minutes en transport et répartition. L'indice serait de 3,2 si les conditions climatiques étaient favorables. Moyens: en distribution, nous poursuivrons les efforts en matière de planification des travaux et d'entretien préventif. Nous installerons aussi des dispositifs de télécommande. En transport et répartition, nous comptons améliorer la flexibilité d'exploitation et d'entretien des réseaux, poursuivre l'implantation de la compensation série et améliorer la conception même des réseaux.

En ce qui concerne la qualité de l'onde électrique, nous visons, comme le montre la cible 14, à réduire significativement le nombre de pertes de production signalées par les clients industriels grande puissance. Ces dernières années, les pertes de production attribuables à des pannes ou à des variations de tension ou de fréquence ont été une source majeure d'insatisfaction pour nos quelque 160 clients industriels grande puissance. La situation s'est cependant améliorée et, en 1992, nous n'avons reçu que 320 rapports d'événements, soit 40 % de moins qu'en 1991. Notre cible, d'ici 1995, est que nous voulons ramener ce nombre encore plus bas, à 270. Nous continuerons d'intervenir directement auprès des clients en fonction des incidents qui nous sont rapportés. De plus, à partir d'une étude de cinq cas pilotes qui se terminera en 1993, nous mettrons au point des correctifs adaptés spécifiquement au secteur des pâtes et papiers qui signale, à lui seul, 42 % des pertes de production.

Passons maintenant à la responsabilité environnementale et sociale, page 9. En plus de répondre aux attentes de ses clients en matière de qualité de service et de fourniture d'électricité, Hydro-Québec doit assurer pleinement son rôle de citoyen corporatif. Dans les domaines de la santé et de la sécurité du public, de la qualité de vie et de l'environnement, nos activités sont multiples et dépassent largement les engagements que nous vous présentons aujourd'hui. Par exemple, nous réalisons, depuis plusieurs années, des études de suivi et des programmes de recherche sur les impacts à long terme de certains phénomènes comme les champs électromagnétiques et le mercure. Les quatre cibles que nous présentons à cette page correspondent à des zones de performance de la Table des tables.

La première cible, numéro 15, reflète un engagement pris en 1985 concernant le retrait des appareils contenant des BPC. Fait saillant: à la fin de 1992, il existait encore 3475 appareils en service contenant des huiles isolantes à base de BPC, un produit qui présente des risques en cas d'incendie. La cible est conforme au plan d'action adopté en 1985. Nous retirons progressivement du réseau tous les appareils contenant des BPC et nous prévoyons terminer à l'horizon du plan.

La cible 16 montre notre volonté de réduire considérablement le nombre de réclamations reçues pour dommages à la propriété. Fait saillant: en 1992, nous avons reçu 1500 demandes d'indemnité pour des dommages causés par notre personnel ou des entrepreneurs travaillant pour Hydro-Québec à l'occasion de travaux. La cible: nous voulons ramener ce nombre à 900 en 1995.

Pour ce qui est de la cible 17, soit le pourcentage de zones tampons respectées lors des travaux de maîtrise de la végétation, nous visons à maintenir la performance actuelle. Les travaux de maîtrise de la végétation couvrent, chaque année, environ 15 % de la superficie des emprises de lignes de transport et de répartition. Quelque 60 % de ces travaux sont effectués sous forme de coupe mécanique et 40 % à l'aide de phytocides. En 1992, près de 99 % des zones tampons ont été respectées dans le cadre de l'épandage chimique et aucun élément sensible n'a été contaminé.

La cible 18 se rattache à la gestion des rebuts, notamment, au recyclage des huiles isolantes. En 1991, nous avons retiré du réseau quelque 3 800 000 de litres d'huiles usées, principalement des huiles isolantes naphténiques. Nous en vendons plus de 90 % comme combustible à des cimenteries, par exemple. Nous devons, par ailleurs, acheter près de 3 500 000 de litres d'huiles par année, d'où l'intérêt du recyclage de ce produit, tant du point de vue environnemental que du point de vue économique. Notre cible pour 1995 est de recycler 45 % des huiles isolantes.

Nous passons maintenant aux ressources humaines, à la page 10, et nous abordons les performances visées en matière de gestion des ressources humaines. Je vous ai mentionné, au début, que l'engagement à la performance est au coeur même de la démarche de gestion intégrale de la qualité que nous avons amorcée en 1990. Or, le succès de cette démarche repose grandement sur la participation du personnel à l'analyse et à l'amélioration de nos processus de travail. Quelle sera cette participation au cours des années à venir? C'est ce que nous montre la cible 19.

Les premières équipes d'amélioration de la qualité se sont mises en place en 1991. Notre cible, en 1995, est que près de 5800 employés, c'est-à-dire 22 % de l'effectif total prévu, seront engagés activement dans une démarche qualité.

La cible suivante, le numéro 20, donne l'évolution de notre effectif par milliard de kWh selon des ventes totales pondérées, c'est-à-dire en tenant compte que tous les kWh ne génèrent pas la même charge de travail. En 1992, l'entreprise comptait 21 000 employés permanents et une moyenne de 6000 employés temporaires. Nous affichions, alors, un ratio de 217 employés par milliard de kWh, selon les ventes totales pondérées. Pour pou-

voir aligner nos hausses de tarifs sur l'inflation, nous devons diminuer nos charges d'exploitation unitaires de quelque 9,5 % d'ici 1995. Alors, notre indice, notre ratio devrait, en 1995, se réduire à 184. Pour y parvenir, il faudra réduire l'effectif de 1500 personnes au cours de ces trois années.

À la cible 21, vous pouvez voir, également, les gains importants à réaliser en ce qui a trait au nombre d'accidents avec perte de temps par million d'heures travaillées. Depuis 1990, nous cherchons à réduire la fréquence des accidents du travail, notamment trop nombreux à notre avis. Entre 1990 et 1992, le ratio est passé de 33 à 19, nombre d'accidents avec perte de temps par million d'heures travaillées. Alors, il y a eu un progrès énorme du côté de la fréquence d'accidents. Nous nous sommes concentrés sur les enquêtes et les analyses d'accidents, les réunions de sécurité, l'analyse des tâches à risques et l'affectation du personnel accidenté. Notre cible: nous visons, pour 1995, un taux de fréquence de 12, une cible très ambitieuse, mais que nous considérons des plus importantes.

(10 h 50)

La cible 22 illustre la représentation féminine dans l'entreprise. Fait saillant: l'objectif de croissance annuelle de la représentation féminine, 1 % par année, n'a pas été atteint depuis 1990. Pour les trois prochaines années, nous traverserons une période particulièrement difficile en raison de la réduction de l'effectif. Nous avons quand même fixé un taux de représentation globale de 22,8 % en 1995, soit une croissance de 1 % sur trois ans. Pour atteindre cet objectif, nous établirons des règles de relocalisation et des règles de recrutement favorisant les effectifs féminins. Au niveau des cadres supérieurs, le taux de représentation s'améliore un peu et atteint maintenant 11 %.

La technologie, à la page 12. Hydro-Québec fait partie des entreprises canadiennes qui consacrent le plus d'efforts à la recherche et au développement. Continuité du service et qualité de l'onde, utilisation de l'énergie, exploitation du réseau, productivité, environnement de même que santé et sécurité constituent nos principaux champs d'intervention. La cible 23 nous montre que le pourcentage de dépenses nettes en recherche et développement par rapport au produit des ventes totales d'électricité se maintiendra aux environs de 1,8 % d'ici 1995. Fait saillant: en 1992, nos dépenses de recherche et développement ont atteint près de 120 000 000 $ sur des ventes totales de 6 800 000 000 $. Et je vous rappelle que ces dépenses étaient de 99 000 000 $ en 1989, de 120 000 000 $, comme je viens de le mentionner, en 1992, et nous prévoyons 135 000 000 $ en 1995. Bien que le pourcentage demeure constant, la somme monétaire consacrée à la recherche et développement augmente. La cible, c'est de maintenir ce pourcentage et de permettre l'augmentation en valeur monétaire.

Par ailleurs, le ratio de financement externe des filières à long terme, représenté par la cible 24, se maintiendra à 50 %. Les filières à long terme, notamment la fusion nucléaire, la robotique, les piles ACEP et l'hydrogène exigent un financement élevé, d'où la nécessité d'une collaboration avec des partenaires extérieurs. Depuis 1990, le financement externe des filières à long terme a oscillé entre 49 % et 55 %. Notre cible: compte tenu de la situation économique et de l'accès réduit aux fonds publics, nous visons un ratio de 50 % pour les trois années à venir.

Passons maintenant à la page 13, le prix de l'électricité. La dernière partie de l'engagement, mais non la moindre, porte sur les prix de l'électricité. Je ne m'étendrai toutefois pas sur le sujet puisque nous en parlerons abondamment, j'imagine, demain. Nous avons retenu dans ce domaine trois indicateurs de performance.

L'indicateur 25 présente l'évolution prévue des hausses tarifaires pour les ventes assujetties au règlement tarifaire. Les cercles entourant le chiffre correspondant à l'année 1995 correspondent à une provision d'inflation et ne sont pas réellement une cible. Alors, j'attire votre attention sur ce point. Fait saillant: notre clientèle ne veut pas que les hausses des tarifs d'électricité excèdent l'inflation. Pour 1993, 1994 et 1995, les hausses moyennes, toutes catégories de tarifs confondues, sont donc alignées sur les taux d'inflation prévus. À court terme, les tarifs augmenteront moins rapidement que nos coûts de fourniture à cause des nouvelles mises en service projetées. Après 1995 cependant, l'équilibre se rétablira et nous pourrons alors couvrir nos coûts de fourniture, tout en alignant nos hausses tarifaires à l'inflation.

À la cible 26, nous présentons l'amélioration visée quant à l'évolution des charges d'exploitation unitaires correspondant aux ventes totales pondérées. La cible: les gains de productivité réalisés d'ici 1995 sont très substantiels, soit de 9,5 % au total, ce que j'ai mentionné précédemment. Ces gains doivent se faire tout en améliorant la qualité de notre service.

Les moyens: à cette fin, nous exercerons un contrôle serré de la masse salariale, notamment par la réduction de l'effectif permanent et temporaire et par un contrôle accru des heures supplémentaires. Nous misons, également, sur une gestion rigoureuse d'autres composantes des charges, telles que les services achetés. En outre, l'amélioration des processus de travail et la priorisation des activités en fonction des attentes véritables des clients nous aideront à accroître la productivité globale.

Reste la dernière cible, la cible 27, celle des taux de mauvaises créances. Nous exercerons un contrôle accru sur les mauvaises créances qui ont augmenté durant les dernières années à cause de la conjoncture économique difficile. Notre objectif est de recouvrer les arrérages dans les meilleurs délais, tout en assurant un traitement équitable à nos clients. En 1992, nous avons 0,9 % de mauvaises créances, soit 64 500 000 $, ce qui est une légère diminution par rapport à l'année précédente. Nous visons à faire passer le taux de mauvaises créances à 0,6 % en 1995 et, pour y parvenir, nous mettrons l'accent sur la rigueur et la proactivité de nos pratiques d'affaires: rappels, ententes de paiement, avis d'interruption. Nous appliquerons aussi plus rapidement notre procédure d'interruption pour ceux qui auront

dépassé les délais prescrits.

Ceci complète ma présentation. Mes collègues et moi-même, nous nous ferons un plaisir de répondre à toutes les questions que vous pourrez avoir sur notre engagement de performance.

Le Président (M. Gobé): Merci, M. Couture, merci monsieur... Vous voulez rajouter, M. le président?

M. Drouin: Ça va.

Le Président (M. Gobé): Ça va, vous aussi. Alors, merci.

Donc, nous allons, maintenant, passer à la période de débats. J'informerai les parlementaires que nous allons donc répartir le temps de la façon suivante: une période de 30 minutes, pour commencer, avec Mme la ministre de l'Énergie et des Ressources; par la suite, 30 minutes pour les représentants de l'Opposition; M. le député de Drummond, vous aurez droit à 10 minutes. Nous reviendrons au côté ministériel, à nouveau, avec 30 minutes; 30 minutes encore, deuxième partie, pour l'Opposition; un autre 10 minutes pour M. le député de Drummond; le reste du temps, on verra, à ce moment-là, sera réparti équitablement entre les trois parties, comme c'est la tradition à cette commission.

M. Joli vet: Les deux partis.

Mme Bacon: Entre les deux partis.

Le Président (M. Gobé): Trois parties, je ne parlais pas de partis politiques, mais de parties intervenantes.

M. Jolivet: O.K. Je faisais bien attention à ça!

Mme Bacon: On n'a pas encore la troisième voie.

Le Président (M. Gobé): Non. Alors...

Une voix: Ça viendra!

Le Président (M. Gobé): Bon! Alors, ceci étant dit...

M. Jolivet: Ce n'est pas pour le député de Drummond que je disais ça.

Le Président (M. Gobé): Non, non!

Mme Bacon: M. Allaire.

Le Président (M. Gobé): C'était le sens littéraire du terme «partie» et non le sens politique.

Donc, ceci étant dit, je demanderais à Mme la ministre de l'Énergie et des Ressources et vice-première ministre de bien vouloir commencer son intervention. Madame.

Période de questions

Mme Bacon: Alors, merci, M. le Président. Il peut y avoir peut-être un peu de redondance avec certaines questions que nous avons posées hier, mais je pense que c'est dans un autre esprit, aujourd'hui, que nous le faisons par rapport à la performance et à l'engagement performance d'Hydro-Québec.

Planification intégrée des ressources (suite)

Au cours de la commission, il y a plusieurs intervenants qui ont soulevé, comme je le disais hier, des questions relativement à la planification intégrée des ressources. Dans son plan de développement, Hydro-Québec nous indique qu'elle y travaille, que les externalités seront étudiées au cours des prochaines années. Les engagements de performance sont quand même muets sur cette question. Je pense qu'il convient de s'assurer qu'à l'instar du gouvernement Hydro-Québec déploie les efforts appropriés.

Comme l'élaboration d'un indicateur permettant le suivi des actions d'Hydro-Québec dans ce domaine s'avère peut-être difficilement réalisable, le dépôt d'un rapport particulier sur ce sujet en 1994 nous apparaît souhaitable. Entre-temps, quels mécanismes Hydro-Québec peut-elle mettre en place ou entend-elle mettre en place pour donner suite à cette orientation?

M. Drouin: M. le Président, je pense que le propos de la ministre de l'Énergie est tout à fait juste. Nous avons mentionné, hier, que le processus de consultation d'Hydro-Québec devait, selon nous, dans le cadre du cycle de planification que l'on a établi au cours des trois dernières années, reprendre dès la fin de la présente année ou au cours de la présente année, 1993. (11 heures)

Comme je l'ai mentionné également, nous faisons partie d'un groupe-conseil de la ministre de l'Énergie qui étudie la planification intégrée des ressources. À l'aide de ces deux outils, c'est-à-dire la consultation au niveau des publics, notre évaluation de la planification intégrée des ressources et des recherches que nous en faisons, la liaison que nous ferons avec le groupe-conseil établi par le ministre feront en sorte que nous serons sûrement dans la position de faire rapport si le gouvernement le souhaite, en 1994, sur l'évolution de ce dossier.

Économies d'énergie

Mme Bacon: Concernant les économies d'énergie, l'indicateur 11, votre objectif est d'atteindre 0,9 TWh d'économie annuelle en 1995, c'est-à-dire 3,1 TWh lorsqu'on considère la réduction des pertes électriques. Quels mécanismes de réajustement allez-vous mettre en place pour vous assurer que ces résultats seront atteints, et ces résultats seront-ils suffisants pour atteindre l'objectif de 9,3 TWh en l'an 2000? Brièvement, M. Bolduc.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Bacon: J'ai d'autres questions.

M. Bolduc (Pierre): Oui, M. le Président. Pour atteindre les objectifs d'efficacité énergétique, les éléments qui vont permettre de presque décupler les efforts et les effets réels de nos programmes sont déjà en place. Depuis un an, il y a eu remise en question complète de l'approche, il y a eu formulation d'un plan opérationnel, si vous voulez, de l'ingénierie détaillée, de la façon dont les programmes d'efficacité énergétique vont être lancés et le bloc des programmes les plus importants vont être démarrés à l'automne 1993, dans chacun des trois grands secteurs, résidentiel, commercial et industriel, et un bloc additionnel de grande importance va être lancé en 1994 et un troisième en 1995. Il s'agit donc de neuf grands programmes nouveaux qui font actuellement l'objet de mises au point assez définitives et qui, de façon très concrète, maintenant, avec une nouvelle équipe en place et avec des partenaires qui ont été choisis et auxquels d'autres vont s'ajouter, qui nous permettent avec confiance d'entrevoir la réalisation de ces objectifs-là.

Politique d'achat

Mme Bacon: Merci. Maintenant, si on s'en va vers la politique d'achat. Le tableau 10 de la page 41 de l'engagement de performance présente une compilation des emplois soutenus par les activités d'Hydro-Québec. On peut y constater que les programmes d'efficacité énergétique soutiendront de plus en plus d'emplois. Environ 3 000 000 000 $ seront dépensés ou investis par Hydro-Québec et ses abonnés en efficacité énergétique pendant cette décennie. Hydro-Québec a évalué à 11,4 emplois par million de dollars dépensés le nombre d'emplois soutenus par le projet d'efficacité énergétique. La part des achats reliée à l'efficacité énergétique pouvant être satisfaite par des entreprises manufacturières québécoises est faible, selon l'évaluation faite par Hydro-Québec. Certains moyens utilisés par Hydro-Québec, dans le cadre de sa politique d'achat, sont-ils transposables dans ce secteur et que compte faire Hydro-Québec pour accroître la part de marché des entreprises québécoises?

M. Bolduc: D'une part, il faut préciser que les retombées économiques des programmes d'efficacité énergétique comportent une part très, très élevée d'études et d'installations par rapport aux coûts des équipements proprement dits. Au moins les trois quarts des coûts des programmes sont des coûts d'installation, donc, qui sont par définition des retombées au Québec. Pour ce qui est des fournitures et appareils et équipements associés à l'efficacité énergétique, c'est évident qu'on ne peut pas créer, au Québec seulement, compte tenu du marché nord-américain, une industrie complète de l'efficacité énergétique. Notre stratégie, c'est d'identifier — et nous avons déjà commencé à le faire avec certains appareils — des niches où des fabricants québécois pourraient devenir des fournisseurs de tous nos partenaires, entreprises d'électricité au Canada ou en Amérique du Nord et de les aider à faire, auprès de ces partenaires-là, la promotion de certains produits bien ciblés qui seront fabriqués au Québec, pour tout le marché nord-américain, tout en sachant que, pour d'autres produits où il n'existe pas un marché suffisant, où il n'existe souvent pas de manufacturier spécialisé au Québec, bien, on va devoir, évidemment, acheter des produits fabriqués à l'extérieur. Mais cet échange et cette coopération entre les intervenants vont nous permettre de maximiser les retombées économiques pour la fabrication aussi.

Mme Bacon: Revenons aux moyens choisis pour satisfaire certains besoins de production par rapport à la production privée. Bien que les prévisions d'achat d'électricité auprès des producteurs privés demeurent les mêmes à l'horizon 2000, soit 760 MW, il existe un écart très considérable dans les prévisions pour l'année 1995 entre la proposition du plan de développement 1993 et l'engagement de performance 1993-1995. Comme le révèle le tableau D de l'annexe I sur la fourniture d'électricité, alors que le plan prévoyait 475 MW de production privée à l'horizon 1995, l'engagement de performance n'en retient plus que 160 MW. Est-ce que la marge de manoeuvre dans le bilan de l'offre et de la demande justifie toujours l'achat de 760 MW de production privée d'électricité?

M. **Delisle (André):** En fait, au niveau du bilan offre-demande, je pense qu'on peut dire, effectivement, que la marge de manoeuvre qu'on a nous permet d'anticiper toujours les mêmes montants d'achat de cogénération pour ces années-là, d'autant plus qu'on s'est un peu engagés envers les différents intervenants à cet égard-là. Donc, pour nous, on a toujours le même objectif d'atteindre 760 MW d'achat à l'année 1996.

M. Drouin: Si je peux ajouter à la réponse, c'est qu'au moment où on a commis les 760 MW, je pense que le bilan offre-demande pour les années 1993, 1994, 1995 était un peu plus serré que celui qu'on présente dans le plan de développement actuel. Par conséquent, le report de certaines mises en service au niveau de la cogénération ne créera pas de problème, ni au niveau de l'énergie, ni au niveau de la puissance, pour le retard qui est imputé actuellement. Je pense que ça n'amènera aucun problème, d'autant plus qu'au moment où on avait planifié ça, les problèmes d'hydraulicité étaient toujours présents. On revient à une situation plus à la normale. Au niveau de la puissance, la même chose. On avait un bilan beaucoup plus serré, donc, dans ces circonstances-là, on pense que même la mise en service un peu retardée de la cogénération ne créerait pas de problème.

Réduction des effectifs

Mme Bacon: Il y a maintenant deux semaines, la

direction de Ontario Hydro a annoncé un virage important de gestion. Ce virage implique, évidemment, une réduction des effectifs de plus de 20 % sur deux ans. Ontario Hydro n'est pas le premier service public d'électricité canadien à se commettre dans un exercice de rationalisation de ses opérations. Et, à ce titre-là, on a vu, de 1981 à 1988, BC Hydro effectuer une réduction de ses effectifs de près de 40 %. Plus récemment, Énergie Nouveau-Brunswick annonçait une réduction de 10 % de ses effectifs sur trois ans, alors qu'Hydro-Québec y allait d'une baisse de 5,5 %, également sur trois ans, c'est 11 % sur huit ans. De ces quatre exercices de rationalisation annoncés ou réalisés, celui d'Hydro-Québec nous semble le plus timide. Est-ce qu'il y a des raisons qui expliquent cette timidité?

M. Drouin: D'abord, j'hésite à dire, M. le Président, qu'il s'agisse d'une timidité. Évidemment, j'aurais, à l'occasion du dossier des charges d'exploitation, voulu entrer dans une explication qu'il m'apparaîtrait importante de faire à cette assemblée relativement à l'ensemble des charges d'exploitation d'Hydro-Québec et les mesures que nous avons mises en place pour les contraindre.

Je vais me limiter, pour le moment, à répondre à la question de la ministre sur la question des effectifs, mais je suis sûr que j'aurai l'occasion d'y revenir s'il y a des questions qui sont posées sur les charges d'exploitation comme il est tout à fait non seulement plausible, mais utile qu'elles soient posées.

(11 h 10)

Ontario Hydro, prenons Ontario Hydro. Si on regarde la production, le transport et la distribution d'électricité en Ontario, je dis bien globalement, pour toute la province de l'Ontario, parce qu'on sait qu'Ontario Hydro ne distribue pas l'électricité dans les grandes villes, elle la distribue dans le milieu rural, mais dans les grandes villes, Toronto, Ottawa, Mississauga, ce sont des réseaux municipaux qui achètent, bien sûr, l'électricité d'Ontario Hydro. Si on prend l'ensemble de cette distribution-là en Ontario, c'est 44 000 employés. Là, quelqu'un pourrait nous dire — et je vais le dire avant qu'on me le dise — dans ces 44 000, Ontario Hydro fait beaucoup plus à l'interne les travaux d'ingénierie de construction. Alors, de ces 44 000, j'enlève 4000 emplois reliés à l'ingénierie de construction, ce que nous on appelle, chez nous, le groupe équipement. Mais le groupe équipement, chez nous, comporte à peu près 1200 employés et, par conséquent, on fait beaucoup faire des choses à l'externe, comme on sait, des firmes d'ingénieurs, etc. Je ne les enlève pas à Hydro-Québec ces 1200 qu'on pourrait enlever par rapport aux 4000 d'Ontario Hydro. Donc, on descend Ontario Hydro, dans le contexte, à 40 000 employés et Hydro-Québec, 27 000 — ce sont les chiffres actuels — que nous avons l'intention, d'ici 1995, de réduire à 25 500 et, par la suite, d'un autre 1500, c'est-à-dire à 24 000 en l'an 2000.

J'ajouterai à ça que nous distribuons, vendons et produisons, enfin globalement, 15 000 000 000 kW de plus que Hydro Ontario. Alors, quand on parle de rationalisation — et Dieu sait que j'hésite beaucoup à faire des comparaisons avec des utilités; je l'ai dit publiquement la semaine dernière qu'il ne fallait pas se réjouir du sort d'Ontario Hydro à cause des retombées que ç'avait sur l'ensemble de l'industrie — si je regarde le portrait comparativement à Hydro-Québec — et Dieu sait qu'en termes de comparaison, ça se compare bien parce que, un: on va nous imputer facilement que le niveau de la dette d'Hydro-Québec est à peu près semblable à celui d'Hydro Ontario, 2 000 000 000 $ de moins, peut-être. Mais la dette, ça ne se regarde pas uniquement en fonction de... sans voir à quoi ça se rattache, aux actifs auxquels ça se rattache. Et c'est très important de constater qu'au Québec, la nature des actifs et la qualité des actifs qui sont rattachés au bilan d'Hydro-Québec ont une valeur bien plus grande que celles d'Hydro Ontario. Selon les annonces publiques — et je ne voudrais surtout pas annoncer des choses, parce que c'est des choses qui ont été annoncées par Hydro Ontario proprement dit — c'est qu'Hydro Ontario devra probablement faire des écritures d'annulation, ou faire des «write-off» d'actifs qui ne sont pas encore totalement amortis. On parle d'une centrale nucléaire qui aurait normalement une durée de vie de 30 ans au moins, qu'on va probablement vouloir fermer au bout de 15 ans.

Parlant de centrales nucléaires, on va constater, par exemple, qu'une centrale nucléaire, sa durée de vie, c'est de l'ordre de 30 ans, normalement, peut-être 35. Mais nous, à Hydro-Québec, les actifs que nous avons ont une durée de vie, dans nos livres, de 50 ans. Je parle des centrales. Mais ceux et celles qui sont ici, autour de la table, savent très bien qu'à travers le Québec, il y a des centrales qui fonctionnent depuis 70 ans et qui sont complètement amorties dans nos livres.

Alors, pour revenir à la question, je veux juste bien circonscrire la position d'Hydro-Québec en termes, un: de la qualité de ses actifs; deux: de la qualité de sa main-d'oeuvre et la mettre bien en perspective avec ce qui se passe dans un réseau voisin. Maintenant, quand on nous parle, par exemple, de BC Hydro, entre les années 1985 ou 1986, du Nouveau-Brunswick qui a annoncé des choses, il ne faut pas oublier qu'Hydro-Québec s'est adaptée aussi à des situations, au cours des années quatre-vingt, qui rendent le choc actuel beaucoup moins violent par rapport à ce qu'il aurait été si nous n'avions rien fait et, tantôt, quand on parlera des charges d'exploitation — j'ai presque le goût de le faire immédiatement...

Mme Bacon: Attendez, attendez!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: ...mais quand on parlera des charges d'exploitation...

Mme Bacon: J'ai d'autres questions, M. le président, j'ai d'autres questions.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: ...j'aurai l'occasion d'essayer de démontrer l'exercice fait depuis 1982 par Hydro-Québec jusqu'à ce jour, pour démontrer tout le rationnel et bien mettre en perspective l'exercice que nous faisons actuellement qui n'est pas timide par rapport à la situation que nous avons. Il est un exercice important, on le considère très important, et surtout important, dans la mesure où c'est fait dans une organisation systématique du travail. Toute la révision de nos processus de travail... Ce que nous faisons, c'est réellement quelque chose de structurel, et je ne veux pas du tout faire de parallèle avec ce qui se fait à d'autres niveaux, mais décréter purement et simplement la coupure de 1500 postes, si ce n'est pas accompagné d'une révision complète des processus de travail... Vous savez, quand on peut réduire l'intervention d'un client au téléphone ou la commande d'un bien et service qui nécessite, à première vue, trois opérations en une seule opération, ça c'est la révision d'un processus et c'est la révision d'une méthode de faire des choses qui font en sorte qu'on ne réduit pas le service au client, mais qu'on peut quand même réduire le nombre d'employés qui font ce travail-là, et améliorer les processus de travail.

Relations du travail

Mme Bacon: La réussite d'un programme à l'image du **Défi** performance commande évidemment une participation volontaire des employés, par extension, des instances syndicales de l'entreprise et ce, à tous les échelons. Vous mentionnez, à la page 10 de votre engagement de performance, un changement des mentalités dans les relations de travail et ce qui, à votre avis, s'est traduit par une amélioration notable du climat d'échange, de coopération avec les syndicats. Cette opinion ne semble toutefois pas être partagée entièrement par les syndicats de l'entreprise, notamment le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec, le Syndicat professionnel des chercheurs de l'IREQ, entendus récemment au cours de cette commission parlementaire. Est-ce que vous pouvez nous expliquer la divergence des perceptions? Rapidement, M. le président.

M. Drouin: Divergence de perceptions, d'abord, premièrement...

Mme Bacon: Et tout est perception dans le vrai monde.

M. Drouin: ...d'abord, premièrement, remettons-nous dans le contexte que l'entreprise d'Hydro-Québec est syndiquée dans la proportion d'environ 70 %. Or, les deux syndicats que vous venez de mentionner représentent une très faible proportion de ce pourcentage de personnes syndiquées. Les grands syndicats à Hydro-Québec qui, évidemment, font partie du Syndicat canadien de la fonction publique, le Syndicat des métiers, le Syndicat des employés de bureau et le Syndicat des techniciens, et qui sont ici présents à ce moment-ci, représentent, bien sûr, la très grande majorité du personnel syndiqué d'Hydro-Québec. Moi, je peux vous dire que les choses ont changé à Hydro-Québec depuis 1989-1990, et ont changé pour le mieux dans les relations avec l'ensemble de nos syndicats. Et quand je dis pour le mieux, c'est qu'il ne faut pas penser que les syndicats accepteront d'emblée tout ce qu'Hydro-Québec mettra de l'avant dans ses réformes ou dans son organisation de travail. Cependant, ce que nous souhaitons et ce que nous obtenons, semble-t-il, c'est la collaboration des grands syndicats, y compris ceux et celles qui sont venus vous voir ici, dans l'amélioration de notre qualité de travail à Hydro-Québec et dans l'amélioration de la productivité. Je n'irai pas plus loin que ça, parce que je pense que, nous, c'est un constat que nous faisons d'emblée, mais j'en profite pour vous dire que nous avons eu un sondage interne à l'intérieur de l'entreprise, fait par notre unité Vérification générale, et ce sondage s'adressait à quelque 5000 de nos employés, cadres et employés à Hydro-Québec.
(11 h 20)

Ce que l'on constate à l'égard de **Défi** performance et de notre engagement dans la qualité totale, c'est que 70 % des personnes croient que ce projet — interviewées ou téléphonées — 70 % des personnes croient que ce projet d'entreprise a des chances de succès. Si on avait pris un tel «poll» il y a deux ou trois ans, je vous dis que ça aurait été tout à fait différent. Ce qui est une proportion intéressante, aussi, c'est que 60 % du personnel interviewé croit que Défi performance va les aider dans le travail quotidien. Bien, moi, je pense que, au stade où on en est dans Défi performance — et on l'a dit au début: C'est un processus qui est long; on hésite même à dire que les résultats obtenus au cours des deux ou trois dernières années sont dus uniquement à ça, sont dus à un changement de philosophie. Mais c'est un processus qui est long d'implantation. Mais si un tel résultat d'un sondage fait en décembre 1992, c'est-à-dire deux ans après l'implantation, moi, je vous dis, comme direction de l'entreprise, on est un peu fiers de voir qu'il y a une telle réception. Ce n'est pas un sondage de juste 300 personnes; 5000 personnes, à l'intérieur de l'entreprise, ont répondu à ce sondage-là. Alors, les détracteurs de Défi performance, et ceux et celles qui pensent qu'on est dans une aventure de nuages, dans ça, je vous dis que c'est du concret, ce que je vous dis là, et je pense que ça sort très positivement au sein de l'entreprise.

Programme d'implantation d'électrotechnologies

Mme Bacon: Tout récemment, Hydro-Québec a lancé la troisième phase de son programme d'implantation d'électrotechnologies. Avec un budget de l'ordre de 18 000 000 $ sur les trois prochaines années, la phase 3 vise une centaine, là, d'électrotechnologies, principalement dans les secteurs de l'alimentation, de la chimie, des métaux primaires, et des plastiques. Comme vous ne prévoyez pas un développement significatif de ce pro-

gramme — d'ici 1995, c'est 0,2 TWh ajouté — vous n'avez pas prévu d'indicateurs de performance à atteindre, et pourtant, la fin de la phase 3 de ce programme se termine au 31 décembre 1995. Comment expliquez-vous qu'à la fin de 1995, si peu d'implantations d'électrotechnologies seraient réalisées?

M. Drouin: Je vais demander à M. Bolduc de répondre à la question.

Le Président (M. Gobé): Brièvement.

Mme Bacon: Il ne peut pas être plus bref que vous, M. le Président.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bolduc: La phase 3 du programme des électrotechnologies diffère sensiblement des phases précédentes, en ce qu'elle s'adresse, généralement, à des plus petites entreprises, et qu'elle encourage la démonstration de technologies à plus haut risque. C'est avant tout un programme d'aide technique, de subventions et d'aide au financement à des PME qui vont avoir l'audace d'essayer des technologies qui ne sont pas encore démontrées de façon commerciale, et c'est forcément un processus qui implique de longues périodes d'étude technique, des périodes de démonstrations et d'essais, et c'est sur un horizon qui, souvent, va dépasser trois ans, que les technologies qui vont être gagnantes dans ce processus-là vont commencer à être appliquées commercialement, et c'est pour ça que les résultats sont quand même étalés plus longuement avant de produire des quantités plus fortes.

Vente d'électricité excédentaire

Mme Bacon: La croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, le taux de change, ont un impact important sur la performance financière d'Hydro-Québec. Et ça, je pense qu'on va en discuter quand on abordera le cadre financier et la proposition tarifaire. Le prix des hydrocarbures et spécialement du gaz naturel est devenu une variable particulièrement importante au niveau du développement des marchés d'électricité. L'hydroélectricité québécoise intéresse moins les acheteurs américains à cause de la disponibilité et du bas prix, évidemment, du gaz naturel. Le gaz pourrait également se tailler une place plus importante dans le marché québécois du chauffage, de l'eau et de l'espace. Par ailleurs, Hydro-Québec considère possible de vendre quelque 14 TWh d'électricité excédentaire d'ici la fin de 1995 si les conditions d'hydraulicité sont normales. Les prix de vente de cette électricité dépendront surtout des prix du mazout. Hydro-Québec entend commencer dès 1993 à effectuer des ventes d'électricité excédentaire afin d'écouler des surplus qui ne se matérialiseraient qu'en 1994-1995. Est-ce que c'est prudent?

M. Drouin: Je pense que la quantité pour la première année est une quantité assez petite; 2 TWh, je pense, qu'on prévoit pour l'année 1993. Évidemment, le cadre financier de l'entreprise, comme vous l'avez mentionné, est un cadre qui, au cours des trois prochaines années, est relativement et même, je dirais, très serré. Donc, la perspective de l'hydraulicité qui a été intéressante pour l'année 1992, comme on le sait, et les surplus énergétiques de l'entreprise nous amènent à penser que nous prendrions un pari qui est du bon côté en vendant un peu d'électricité additionnelle parce que ce n'est réellement pas, à ce moment-ci, de l'excédentaire comme tel et que nous pourrions en tirer certains revenus. La perspective du prix du gaz dans ce dossier-là, M. le Président, n'est pas très présente, dans la mesure où il s'agit d'électricité qu'on vendrait sur un marché qui n'est pas ferme et pour lequel les prix sont toujours inférieurs aux prix normaux de contrats d'énergie ferme. Et, dans ce sens-là, on a de bonnes raisons de croire que malgré les prix du gaz qui, d'ailleurs, ont tendance à monter, malgré les prix du gaz ou les prix du mazout, que nous pourrions raisonnablement penser vendre ces quantités d'énergie au cours des années 1993, 1994 et 1995.

Mme Bacon: Merci.

Le Président (M. Gobé): Merci, Mme la ministre. Nous allons donc, ce bloc étant écoulé, passer la parole à M. le député de Laviolette pour une période de 30 minutes dans le bloc de l'Opposition.

M. Joli vet: Je vous dirai au départ, M. le Président, que ce sera partagé avec ma collègue de Taillon.

Le Président (M. Gobé): Oui, vous me ferez signe à ce moment-là et il me fera plaisir de lui passer la parole.

Exigence de dépôt auprès de petites entreprises

M. Jolivet: À la page 3 du document de ce matin, M. le Président, vous dites: Le taux de satisfaction de la population à l'égard d'Hydro-Québec est passé de 62 %, en moyenne, en 1990, à 87 % en 1992. Vous dites, à la page 5 de votre document: Il couvre — en parlant de l'engagement de performance — les principales activités de l'entreprise et permet de maintenir le cap sur l'amélioration et la satisfaction des attentes des clients. Dans le document qui nous a été envoyé, «Engagement de performance», à la page 13, vous dites: Nos clients s'attendent à un service prévenant et personnalisé et à des actions rapides et à une facturation exacte et compréhensible, etc. Et nous avons eu des échos, soit par l'intermédiaire de la radio, quand M. Couture a répondu à une question sur les fameux dépôts; on a vu à la télévision la même chose. J'ai des gens chez moi qui m'ont parlé de la même affaire. Une personne me dit: On me réclame un dépôt de 1500 $; alors qu'elle est dans les

affaires depuis fort longtemps, sauf qu'elle a décidé de prendre une expansion, d'aller dans un local ailleurs et que la compagnie a toujours payé, n'a jamais eu de problème.

Alors, à ce moment-là, moi, je vous pose la question, c'est: Comment... — et là je prends aussi à témoin les petits restaurateurs qui ont connu ces choses-là — comment expliquer votre approche que vous nous déclarez dans votre document auprès — je prends l'exemple des petits restaurateurs qui prennent possession d'un établissement déjà existant? Ces petits restaurateurs sont au tarif général G. Hydro-Québec exige un dépôt qui peut varier entre 750 $ et 1000 $, 1500 $, basé sur des factures précédentes qu'Hydro-Québec a déterminé et on va retenir ce dépôt-là pendant 48 mois. L'argent va être quelque part, on ne sait pas. Est-ce que c'est pour financer Hydro-Québec à moyen terme, puisqu'au bout de la course, après 48 mois, on va leur remettre le montant d'environ 3 à 4 %? On donne comme raison qu'à l'époque où Hydro-Québec était un créancier privilégié on n'avait pas ces problèmes-là, mais on vient en créer un chez les petits restaurateurs ou chez d'autres entreprises en leur disant que, pour eux autres, c'est bien de valeur, mais ils doivent nous garantir par ce dépôt-là. Hydro-Québec, dans son autre document qui est la «Proposition tarifaire», nous indique que la catégorie des clients, donc ceux qui sont devant nous, au tarif G, paie plus que sa part et que cela représente, à long terme, des risques commerciaux et financiers.
(11 h 30)

Alors, vous ne croyez pas que vous créez par cette pratique un autre risque additionnel commercial à très court terme pour les nouveaux propriétaires de petits restaurants? Ne croyez-vous pas que ce dépôt est prévenant pour Hydro-Québec, mais un peu moins pour le client lui-même? C'est officiel que l'individu a plus de difficultés, parce que, s'il ne le donne pas en termes monétaires, il faut qu'il fasse un bon de garantie ou des choses semblables, ce qui fait que sa marge de crédit est difficile. Alors, le service, pour être personnalisé, si vous prenez l'expression de votre texte, il l'est actuellement, dans ce contexte-là.

Alors, vous ne croyez pas que cela constitue une assistance défavorable dans la gestion de la facture pour cette catégorie de consommateurs. Croyez-vous qu'un tel service personnalisé répond vraiment, comme vous le dites si bien, aux attentes des nouveaux restaurateurs dans le contexte économique actuel? J'aimerais avoir votre opinion.

M. Drouin: Je vais demander à M. Couture de répondre à cette question.

M. Couture: M. le Président, il est sûr que l'exigence d'un dépôt aux clients de nature commerciale et industrielle est une chose nouvelle, et ça crée des problèmes, et c'est en fonction d'un objectif qui doit, par ailleurs, réduire nos mauvaises créances ou nos recouvrements ou nos comptes en souffrance. Alors, il y a un compromis qui doit être fait. Dans la proposition tarifaire, vous avez, dans les tarifs commerciaux et industriels, cette exigence-là. Maintenant, pourquoi? Parce que c'est considéré comme nécessaire pour maintenir les comptes en souffrance, les mauvaises créances et c'est la pratique de l'industrie, c'est-à-dire qu'Hydro-Québec là-dedans n'est pas une utilité à part des autres. C'est la pratique courante dans toute l'Amérique.

Alors, c'est une pratique qu'on applique graduellement aux nouveaux clients pour ne pas créer d'impacts majeurs, et on ne l'applique pas comme telle au niveau domestique.

M. Jolivet: Mais expliquez-moi donc comment il se fait qu'un nouveau client, qui est un ancien client, mais qui a changé de lieu commercial ou de bâtisse industrielle, se voit charger ça alors qu'il a toujours bien payé? Prenez l'exemple de l'époque où c'était deux ans, et c'était appliqué plus ou moins, cahin-caha à travers le Québec. C'est ce qu'on m'a dit, des gens à qui j'ai posé la question, et qui, au bout de la course, parce qu'eux ont payé une fois de temps en temps deux jours en retard, se voient, à ce moment-ci, obligés de remettre un autre quatre ans sur les deux ans déjà finis, et on leur dit: C'est bien de valeur, c'est la politique et on veut l'appliquer également à tout le monde. Mais, pendant ce temps-là, le petit commerçant qui a un petit dépanneur, qui s'est fait en plus de ça amener en difficultés à cause des cigarettes vendues en contrebande, à cause des chaînes ouvertes le dimanche, ce personnage-là me dit: M. Jolivet, ils sont en train de m'étouffer. Ma marge de crédit n'est plus bonne. Et là, je vais mourir et là, ils me disent que je n'ai jamais été un mauvais client, sauf que j'ai occasionné, dans certains cas, des frais administratifs d'une journée ou deux de retard.

Expliquez-moi donc ça comment ça se fait qu'on lui met quatre ans par-dessus là?

M. Couture: Alors, on va demander à M. Lanoue de bien vouloir donner quelques explications.

Le Président (M. Gobé): M. Lanoue, vous avez la parole.

M. **Lanoue** (Roger): Merci. La raison principale pour laquelle on a demandé, on a récemment implanté une pratique d'exiger un dépôt, une garantie de paiement pour les nouveaux abonnements, comme le cas que vous citez, c'est parce que c'est quand un commerce déménage, même s'il a bien assumé ses factures dans le passé, ça devient un nouveau risque.

M. Jolivet: Trouvez-vous que ça a du bon sens, vous? Je ne pense pas.

M. Lanoue: C'est la pratique dans l'industrie de l'électricité. L'essentiel, c'est qu'on rend un service personnalisé au client, à savoir on lui livre l'électricité, mais il faut être conscient que toute l'électricité qu'on vend à un client, on la vend à crédit.

M. Jolivet: Je poserais la question autrement parce que je ne poserai pas la question qui a été posée à la radio, avec ce qu'on connaît. Je ne veux pas jeter de l'huile sur le feu. Mais la personne qui est à Grand-Mère ou qui est à Saint-Tite, ou ailleurs dans mon comté, qui reçoit ça là, elle, elle se pose la question comme je devrais me la poser. Il y a d'autres personnes qui ne paient pas et je n'ai pas entendu parler, ils ont même eu des bonis. Je la pose carrément.

Dans la mesure où cette personne-là, c'est peut-être juste le petit 1500 $ qu'on vient lui enlever pour quatre ans, qui vient lui bloquer sa marge de crédit, qui peut risquer de mettre en péril son entreprise. Ça n'a pas de bon sens! Hydro-Québec demande ça? Est-ce que Bell Canada va commencer à nous demander ça? Est-ce que Québec-Téléphone va nous demander ça? Est-ce que Télébec va nous demander ça?

Quelles sont les personnes qui vont commencer à nous demander ça parce qu'elles ont perdu leurs droits en vertu d'un jugement de créancier privilégié? Êtes-vous capable de m'expliquer ça? Je ne comprends pas, surtout chez les petits.

M. Lanoue: Si on compare à Bell Canada ou Québec-Téléphone, ou des choses comme ça, il faut être conscients que le service de base est payé d'avance par le client, sauf pour les interurbains. Ce qui n'est pas le cas pour l'électricité. L'électricité, on paie toujours après avoir consommé. Pour ce qui est des clients commerciaux, institutionnels et industriels, payer quand il y a un nouveau risque de leur part d'une entreprise qui est cliente d'Hydro-Québec, la prudence exige qu'on demande un dépôt correspondant à une période de facturation qui, elle, peut varier, évidemment. Alors, c'est, évidemment, à partir du moment où on a un historique de 10, 15, 20 ans sans cette pratique-là, quand on la réintroduit, elle peut sembler difficile pour le client, mais je pense que c'est prudent de la part d'Hydro-Québec d'avoir une pratique semblable.

M. Jolivet: Écoutez, là. Expliquez-moi donc comment quelqu'un qui, pendant cinq ans, a toujours payé, devient un mauvais créancier? Parce que j'ai cru comprendre dans les textes qu'on veut diminuer les mauvaises créances. Expliquez-moi donc comment ça se fait que vous ne risquez pas de mettre en péril cette personne-là dans une entreprise où, actuellement, de toutes parts, dans le temps de récession actuelle, comme je vous le dis... Pour une personne qui a acheté un magasin, ça fait trois ans qu'elle l'a, on vient de lui dire que là, ça va être encore pour quatre ans, parce qu'elle a eu le malheur de payer quelques fois des frais administratifs parce qu'elle n'a pas payé. C'était prévu le 15, elle a payé le 16. Expliquez-moi donc comment ça se fait qu'on lui met quatre ans et qu'on lui retire le montant qu'elle devait avoir? La première fois, c'était un an, ça a monté à deux ans, et là, c'est rendu quatre ans. Ça lui fait six ans dans son cas à elle. Il y a quelque chose qui ne va pas.

M. Lanoue: Je ne peux que répéter que dans l'expérience qu'on a, c'est que 60 % des faillites arrivent durant les quatre premières années d'une institution commerciale ou industrielle, et que quand elle déménage ou qu'elle s'agrandit, ça devient un nouveau risque. Un restaurant très rentable peut déménager deux coins de rue plus loin et, à cause de sa localisation, devenir pas rentable. On ne peut pas, chez nous, faire le jugement cas par cas, et c'est pour ça qu'on s'est donnés une règle qui couvre la très grande majorité des risques que nous prenons en vendant de l'électricité aux commerces et industries.

M. Jolivet: Moi, je vais demander au président: Est-ce qu'il croit que, dans ce contexe-là, il n'y a pas moyen de regarder cette politique-là parce que ça va mettre en péril, dans certains cas, des entreprises qui étaient correctes et qui, parce qu'on vient leur demander de... soit par le bon de garantie, parce que quand on l'a par le bon de garantie, ça veut dire que leur marge d'emprunt à la caisse et à la banque est diminuée d'autant, ou par le montant qu'elle doit placer elle-même. Alors, il y a quelque chose qui ne va pas.

M. Couture: Toutes nos politiques tarifaires, M. le Président, sont présentées pour discussion et peuvent être contestées, et c'est ce que vous faites, et j'accepte bien que vous puissiez contester celle-là en particulier. Mais je crois qu'il faut se rappeler que nous sommes une industrie qui a des pratiques à travers toute l'Amérique, au Canada, aux États-Unis, et la pratique qui voudrait qu'on fasse payer d'avance le service nouveau, comme le téléphone le fait, serait une politique qui serait encore plus, probablement, attaquable que celle que nous avons présentement. Alors, entre ce que nous faisons, ce que nous soumettons dans nos politiques tarifaires, c'est quelque chose qui est basé sur la pratique de l'industrie. Et, dans notre cas, c'est pas mal moins dur pour le client et le restaurateur en question que, par exemple, le téléphone, l'exemple que vous prenez, où on lui demande de payer d'avance.

M. Jolivet: Je m'excuse, mais j'ai de la misère à comprendre quand vous dites: Payé d'avance. Moi, mes appels longue distance je les paie après. Je ne les paie pas avant, moi, là.

M. Drouin: Mais pas le service de base.

M. Jolivet: Je le sais bien, mais le service de base... Je comprends ça.

M. Drouin: Mais...

M. Jolivet: Mais il y a une partie de risque que prend le... Parce que... Je ne comprends pas comment il se fait qu'à la demande des gens qui sont venus nous voir on ne réexamine pas cette décision-là.

M. Drouin: M. le Président, je pense qu'on va

prendre bonne note des remarques du député et examiner. C'est clair que dans une politique globale, il y a toujours des gens qui sont sur la marge et qui sont pénalisés. Nous, la politique, c'est: un, les nouveaux comptes; deux, ceux qui ont été en défaut de paiement.

Vous parlez de frais d'administration. Frais d'administration, c'est lorsque quelqu'un ne paie pas son compte à temps qu'il y a des frais d'administration. Ça a été ça la politique et, malheureusement, ça a peut-être touché certains commerces dont le député a fait mention, et nous allons examiner de près. Il faut cependant mettre toute cette politique dans le contexte du préambule que le député a mentionné, celui, un, du changement dans les dispositions de la loi de faillite qui donnait des privilèges à l'entreprise et l'impact de ce changement-là sur l'ensemble des clients d'Hydro-Québec et sur l'ensemble de tous les clients. Quand on parle de perdre 70 000 000 $ en mauvaises créances par année, il ne faut pas oublier qu'on parle d'un point de tarif, 1 % de tarif. C'est donc l'ensemble des clients d'Hydro-Québec qui doivent assumer ça.

M. Jolivet: Vous n'êtes pas, M. le Président, sans savoir qu'au bout de la course les gens font des comparaisons avec ce qui existe ailleurs, et ils en ont vu.
(11 h 40)

M. Drouin: Oui, mais... Vous avez raison là-dessus et je dis au président que nous allons quand même examiner les remarques que le député a faites de façon à voir s'il n'y a pas moyen d'améliorer notre procédure et de s'assurer que l'équité soit là.

Économies d'énergie (suite)

M. Jolivet: Vous parlez, à la page 7, d'économie d'énergie. Alors, M. Bolduc va venir se replacer probablement, mais je vous dirai que, là, j'ai de la difficulté à suivre. Au mois de novembre 1992 et au mois de février 1993, en quelques mois, soit en quatre mois, on a eu le temps de revoir à la baisse les objectifs d'efficacité énergétique. On se souvient que M. Bolduc lui-même, au début de la commission parlementaire, et mon collègue en faisait mention, le député de Joliette, les chiffres peuvent changer tous les deux mois.

Alors, se pourrait-il que vous ayez également revu? Parce que, moi, ce que j'ai dans le texte devant moi, qui a été donné après, qui est de 2,9, on parlait de 3,6 TWh. On parle maintenant de 5 TWh en 1996. On parle de 9,3 en l'an 2000. Alors, moi, j'aimerais savoir si tous ces chiffres-là, on peut y porter foi; parce qu'on a l'impression qu'on s'est donné, malgré toutes les réponses qu'on a données jusqu'à maintenant, je n'ai pas la conviction que cet objectif-là, c'est un objectif qu'on veut atteindre. Ce n'est pas une cible qu'on veut atteindre. Alors, moi, j'aimerais savoir, à ce moment-là, si vraiment, dans l'efficacité énergétique, vous allez prendre des moyens pour l'atteindre cette fois-ci ou bien ça va changer encore en cours de route?

M. Drouin: M. le Président, je vais me permettre de faire un commentaire général et peut-être le faire préciser. Vous savez, en matière d'efficacité énergétique au Québec, je veux dire, ça fait deux ans ou trois ans qu'on s'y penche de plus près et d'une façon beaucoup plus assidue. C'est clair que nous devons réviser des chiffres fréquemment et ne pas le faire, ce serait se compter des menteries et compter des menteries à la population.

Donc, l'objectif de 9 TWh à l'horizon 2000, c'est un objectif qu'on veut maintenir. Ça nous incite à nous rattraper par rapport aux déficiences que nous avons eues dans le passé. Il n'est pas question pour nous, cependant, de jeter de l'argent par les fenêtres et de dire: Il faut dépenser, il faut dépenser. Il faut voir les résultats.

Vous savez, l'économie d'énergie, au Québec, ça existe depuis 20 ans. On parlait d'isolation hier après-midi, des programmes d'isolation qui ont pris place et qui ont réellement amené les Québécois et Québécoises à consommer moins d'énergie que le reste du Canada et le reste des États-Unis.

Ça, il ne faut pas l'oublier, cet aspect-là. On est portés à penser qu'au Québec on est des grands consommateurs d'énergie et des dépensiers d'énergie. Alors, je vous dis, M. le député... M. le Président, pardon. Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gobé): Député pareil.

M. Drouin: Vous avez raison de soulever le problème que nous changeons nos chiffres. On ne s'en cache pas et on va les changer tant et aussi longtemps qu'on ne réussira pas à bien prendre une bonne poignée sur ce dossier-là pour le mener à terme. Mais, en attendant, on raffine le produit. On a davantage d'experts à l'intérieur de l'entreprise. Ça nous permet aussi de nous ajuster. J'aime mieux faire ce qu'on fait que de faire ce qui se fait dans d'autres endroits qu'on a nommés tantôt et que j'hésite à renommer fréquemment, puis d'annuler tous les programmes et dire: C'est fini parce qu'on s'aperçoit qu'on a 6000 MW de trop. On n'est pas pour inciter le monde à économiser trop, on en a! Alors, j'hésite à ce qu'on fasse ça. Et je suis tout à fait d'accord avec les remarques du député que nous réajustons nos chiffres. Et je vous dis: Nous les réajusterons, mais notre objectif du 9 TWh, je voudrais qu'on le conserve parce que nous ne construisons pas pour ce 9 TWh. Et si nous ne construisons pas, il va falloir livrer la marchandise à l'horizon 2000.

M. Jolivet: En tout cas, il y en a plusieurs qui en ont fait mention pendant la commission parlementaire, mais j'ai cru comprendre que vous avez répondu à la place de M. Bolduc, mais je vais laisser à ma collègue, parce qu'elle va continuer dans la même veine. Ha, ha, ha!

M. Drouin: C'est parce que c'était un énoncé un peu plus...

M. Jolivet: Oui, mais c'est parce que, compte tenu que les 15 minutes s'écoulent...

Mme Marois: C'est ça.

M. Drouin: Oui, oui, oui. Je m'excuse.

Le Président (M. Gobé): Mme la députée de Taillon. Pour quelques minutes.

Méthodologie d'implantation de la qualité totale

Mme Marois: Merci, M. le Président. D'accord. On va essayer de bien les utiliser. Moi, je veux revenir sur l'approche globale qu'Hydro privilégie dans les engagements de performance qu'elle défend devant nous ce matin.

Il y a eu un article très dur, cette semaine, par une journaliste du journal **Le Devoir** qui parle de cette méthode utilisée par Hydro en termes de qualité totale si on veut, mais c'est une méthode, aussi, qui est beaucoup plus large que cela, évidemment, que celle que vous nous présentez aujourd'hui. Cette critique est très dure dans le sens où on mentionne qu'Hydro se serait inspirée d'une expérience qui a été faite par la Florida Power and Light, entreprise d'utilité de la Floride et que cette dernière entreprise aurait remis en question au complet le plan qu'elle avait retenu. L'article dit ceci, et je cite pour ne pas faire dire n'importe quoi à la journaliste; elle dit: Dans un document interne, Hydro-Québec explique comment, en respectant intégralement la méthodologie de Florida Power and Light, elle a élaboré les tables de besoins de clients d'Hydro-Québec qui ont abouti à «prioriser» ces indicateurs de performance.

On dit ceci, en jugeant toujours cette entreprise: Prendre des bonnes décisions d'affaires était devenu moins important que respecter le processus d'amélioration de la qualité, ce qui a fait remettre en question à l'entreprise son processus de gestion qu'Hydro-Québec semble avoir copié, tout en l'adaptant, j'imagine, bien sûr. Le mémoire interne d'Hydro-Québec dirait ceci: Si on prend les dispositions appropriées, les risques de la méthode cèdent le pas aux avantages, et de beaucoup. Alors je veux savoir d'abord si, ce document interne dont on fait état, il est disponible pour les fins d'étude des membres de la commission? Deuxièmement, quand on fait référence ici aux dispositions appropriées quant aux risques, j'aimerais qu'on me parle de ces risques-là et des dispositions que l'on a prises pour éviter de rencontrer ces risques-là, justement, ou d'avoir à les assumer.

M. Drouin: Votre question m'amène à faire le point d'une façon globale sur Défi performance et ça me fait plaisir de le faire.

Mme Marois: Je suis consciente que c'est ça que ça ouvre, mais on peut questionner chacun des objectifs qui sont là et je pense qu'ils sont questionnables dans certains cas, sauf que là, c'est toute la méthode qu'on remet en question.

M. Drouin: Oui, oui, oui. Oui. D'abord, il faut démystifier un peu tout le concept de Florida Power and Light ou le concept de la qualité totale comme étant un concept qu'on puisse prendre dans un tiroir et dire: On s'en va avec ça chez Hydro-Québec et on applique ça tel quel. Ce n'est pas du tout dans cette ligne-là que l'on doit regarder le dossier. Premièrement, lorsqu'on est entrés dans notre Défi performance, l'objectif, c'était de transformer l'ensemble des facettes d'Hydro-Québec. C'est une transformation complète d'Hydro-Québec et, bien sûr, par un processus qui s'appelle la gestion intégrale de la qualité et non pas un processus qui s'appelle FPL.

Tout ça, c'était pour améliorer notre performance et d'ailleurs ce matin, quand on parle d'un engagement, on en a la démonstration très claire. Il ne faut jamais oublier — et ça, je pense que l'article de Catherine Leconte disait qu'on a peut-être tendance dans une entreprise — il ne faut pas oublier que l'objectif ultime, c'est la satisfaction totale du client et si on laisse tomber cet objectif-là pour juste jouer avec les processus, c'est clair qu'on ne rencontrera jamais les objectifs, ou qu'on ne rencontrera jamais cet objectif-là. Je le dis tout de suite et je vous donne... Moi, j'ai rencontré le nouveau président de Florida Power au moment où nous commencions en 1990. Il est entré en fonction. J'ai rencontré moi-même personnellement M. Broadhead. J'ai passé plusieurs heures avec lui pour savoir quelle était son évaluation et comment et pourquoi, suite à un processus qui avait fonctionné sous l'ancienne présidence pendant huit ans, pourquoi il pouvait changer sa façon de voir les choses.

Premièrement, il n'abandonne pas et n'a jamais abandonné le dossier de la qualité totale au niveau de Florida Power. Deuxièmement, il faut faire une très grande différence entre le holding de la compagnie Florida Power et la compagnie d'électricité elle-même. Les problèmes qui sont survenus à l'intérieur de Florida Power sont beaucoup plus d'origine de la compagnie diversifiée qui avait une compagnie d'assurances, une compagnie d'oranges, qui avait une compagnie, etc., et dont ils ont dû tout se débarrasser. Troisièmement, Florida Power a eu l'idée de gagner le premier prix en Amérique du Nord de la qualité totale qui s'appelle le prix Deming. Ce prix Deming n'avait été, jusqu'alors, gagné que par des entreprises japonaises. On sait que Deming, c'est l'Américain à l'origine de la qualité totale, qui a réussi a vendre son concept, non pas aux Américains durant le temps de la guerre parce qu'il pensait que c'était ça qu'il devrait faire, mais aux Japonais, et il a, par conséquent, fait devancer la qualité totale au Japon 20 ans avant celle de l'Amérique du Nord. Florida Power a décidé que c'était son objectif — et là, je touche encore un point que la députée a mis l'accent sur...

(11 h 50)

Mme Marois: Sur lequel la députée a mis l'accent.

M. Drouin: ...soit d'atteindre ce prix. Encore une fois, si c'est ça, on oublie que l'objectif ultime c'est réellement le client. Florida Power a gagné le prix Deming...

Mme Marois: Oui, on y fait référence d'ailleurs dans l'article, effectivement.

M. Drouin: C'est ça, et moi, je me suis fait dire, non pas juste par le président, mais l'ensemble, pas l'ensemble, mais un groupe de cadres que nous avons rencontrés et toujours avant que nous allions dans ce processus-là, donc nous ne sommes pas dans une situation d'y avoir embarqué et de trouver tout à coup que ça ne fonctionne pas chez Florida Power. On savait tout ça avant d'embarquer dans ce processus-là. On nous avait dit: Pour le prix Deming, c'est épouvantable, les cadres, les employés, le stationnement de la compagnie était rempli le samedi et le dimanche parce que tout le monde venait travailler pour préparer les séances pour le prix Deming. Tout ça pour dire que c'est vrai que des processus ont été mis avant le client, que le prix a été mis avant le client chez Florida Power, mais je veux vous dire que si Florida Power a été pour nous un modèle, parce que c'est une compagnie d'électricité, ça ne l'est que dans l'ordre de 20 % à 25 % de notre projet de qualité totale. Ça l'est au niveau de l'approche générale, et ça l'est au niveau des équipes d'amélioration. Mais ce que vous avez devant vous est la Table des tables dont on fait mention. Mais, par exemple, la réorganisation que nous sommes en voie de mettre en place au niveau de la production et du transport et de clientèle et distribution, c'est un modèle qui ne vient pas de chez Florida Power, c'est un modèle qui vient de chez Duke Power, qui est une autre compagnie qui est très forte dans le domaine de la qualité totale, et avec laquelle nous avons des relations. Depuis ce temps, je vous dirai que Florida Power ne compte actuellement, comme intrant dans tout notre processus de qualité totale, actuellement, elle ne compte pas pour 10 % des intrants que nous avons et des relations que nous avons avec les entreprises canadiennes ou américaines. On peut parler de Xerox, on peut parler de Motorola, on peut parler de Duke Power, on peut parler de B.C. Hydro, ce sont toutes des entreprises qui contribuent, à leur façon, à nous aider à gérer ce processus-là. Et dans ce sens-là, je veux juste dire qu'on a — et je mentionnais tantôt les sondages à l'intérieur de l'entreprise qui ont été effectués, et la crédibilité que ce processus-là semble avoir à l'intérieur de l'entreprise. J'ajoute une autre statistique à celles que j'ai mentionnées tantôt: 72 % du personnel interviewé estime que l'entreprise compte sur elle ou lui pour mener à bien le Défi performance.

Alors, pour répondre en bref...

Mme Marois: Oui.

M. Drouin: Non, mais pour conclure en bref...

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: ...malgré l'article qui a été écrit...

Mme Marois: C'est une bonne décision.

M. Drouin: Oui, c'est une bonne question, et je savais qu'elle était pour venir.

Mme Marois: C'est une bonne décision aussi.

M. Drouin: Je savais qu'elle était pour venir...

Mme Marois: Bien, c'est parce que c'est gros.

M. Drouin: ...et quant à nous, ça ne remet pas en cause... D'ailleurs, l'article de Mme Leconte faisait état d'une espèce de brouhaha dans le domaine des magazines américains, **Fortune,** etc., qui commencent à examiner ou qui ont examiné ce genre de comportement-là. Quant à nous, on y est bien embarqués et pas juste à cause de Florida Power, mais parce qu'on a réussi à Hydro-Québec notre propre «challenge» de la qualité totale et notre Défi performance pour qu'il soit, non pas juste adapté à l'entreprise, mais qu'il soit réellement très connecté à l'entreprise.

Mme Marois: Ça me rassure jusqu'à un certain point. Est-ce qu'il y a effectivement ce rapport qui a été fait à l'interne et que cite Mme Leconte...

M. Drouin: Le rapport dont vous faites mention...

Mme Marois: ...et est-ce qu'il est disponible?

M. Drouin: ...s'il existe, vous connaissez notre transparence proverbiale...

Mme Marois: Oui. Ha, ha, ha!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: ...nous n'en avons aucun...

Mme Marois: Il semble qu'il y ait des doutes chez les membres de cette commission, mais enfin je vous entends, à tout le moins, pour l'instant.

M. Drouin: Ha, ha, ha! C'est bien sûr que si ce rapport existe — et je suis sûr, puisqu'on en fait mention — ça nous fera plaisir de le rendre disponible aux membres de la commission.

Mme Marois: Je pense que ce serait intéressant, parce qu'il reste que c'est ce qui va guider l'entreprise pendant les 10 ou 15 prochaines années. Alors, s'il y a des réajustements à faire, s'il y a des préventions, des

choses à prévenir, s'il y a des choses à réajuster, il faut être conscients... qu'on puisse être capables de dire... Il faut savoir que, nous aussi, nous puissions être capables de soulever ces questions-là, et ça a des conséquences qui peuvent être importantes. Donc, je pense que c'est justifié qu'on demande cela.

M. Drouin: Permettez-moi, juste... Permettez moi... Oui, c'est oui. Et permettez-moi juste d'ajouter que le gouvernement du Québec a, par le biais de plusieurs de ses ministères, reçu des présentations d'Hydro-Québec et de notre groupe. Et, à plusieurs endroits, nous avons un «input» très intéressant dans différents ministères qui s'adonnent à la qualité totale. Et là-dessus, sans vouloir parler pour d'autres, le Conseil du trésor a trouvé que notre projet de la qualité totale, tel qu'il était présenté, était extrêmement, extrêmement intéressant.

Le Président (M. Gobé): Merci, M. Drouin. Merci, Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Si je peux revenir tout à l'heure, évidemment, je veux...

Le Président (M. Gobé): Bien oui, et vous avez encore droit à un bloc de 30 minutes et peut-être un autre 15, par la suite.

Mme Marois: Oui, mais il n'en reste pas tant que ça.

Le Président (M. Gobé): Ça fait 45 minutes. Ça fait que ça va permettre de revenir. Pour l'instant, nous devons passer au temps imparti à M. le député de Drummond. M. le député indépendant de Drummond, vous avez la parole, M. le député.

Politique de recouvrement

M. St-Roch: M. le Président. J'aimerais revenir avec ce que mon collègue de Laviolette a touché, qui est l'objectif 27, les taux de créances. Vous avez mentionné tout à l'heure que c'était deux mois. Mais je pense qu'il est bon de rappeler que ce sont les deux mois les plus élevés de consommation dans une année qu'on demande comme dépôt. Or, quand je regarde au niveau de la restauration, au niveau du commerce et au niveau aussi de la petite et moyenne entreprise, dans la restauration, j'ai vu, moi, des restaurants desquels on exige 6000 $. Puis il y a la petite entreprise aussi où on exige des consommations, à cause de ces deux mois plus élevés, qui vont jusqu'à 20 000 $.

Alors, il va sans dire que, dans bien des cas, c'est toute la qualité, pour prendre un terme de jargon anglais, le «cash-flow» de l'entreprise qui est mis en danger. Or, j'aimerais qu'on regarde ça.

Ceci étant dit, ça amène aussi des politiques de recouvrement. Vous touchez, dans votre objectif, d'être capables de ne pas attendre deux ou trois ans et des montants astronomiques avant de faire le recouvrement. Moi, j'aimerais qu'on regarde, en plus des dépôts, au niveau d'aider les plus démunis de notre société, parce que c'est eux autres finalement... c'est ceux qui n'ont pas d'emploi, c'est ceux qui sont sur l'aide sociale qui se ramassent, règle générale, dans des logements qui sont moins de qualité, où les factures sont plus élevées, ils sont bénéficiaires de l'aide sociale. Puis c'est là que vous allez retrouver une grande partie, je crois, de vos clientèles à faibles revenus.

Moi, je pense qu'on pourrait peut-être combiner votre objectif 27 à celui d'efficacité énergétique. Puis on a questionné aussi, lors de l'audition des mémoires... Je pense qu'avec l'expertise que vous avez accumulée, il serait possible de déterminer le contenu énergétique d'une maison normale. Puis lorsqu'on s'aperçoit qu'une maison est mal isolée, puis on est capables de déterminer le pourcentage, que s'il y avait des statistiques acccumulées de cette nature-là, on pourrait peut-être, nous ici, au niveau de la législation, établir des normes d'efficacité, puis aller jusqu'à dire que le propriétaire va être obligé d'assumer une partie de la facture, qu'il sera obligé de payer lui-même, sans augmenter son loyer, parce qu'il contribue à faire l'accroissement de sa facture.

Alors, ça, ça touche votre efficacité énergétique. On ne peut pas le faire à l'heure actuelle, parce que c'est difficile d'avoir la législation. Mais je pense qu'avec votre aide on pourrait toucher ces deux pratiques et avoir vos commentaires un peu plus globaux au niveau de vos politiques de recouvrement, parce que 27 touche aussi, avec toute votre série des 6 premiers objectifs au niveau de la perception et de la qualité. Moi, j'ai énormément de craintes qu'avec la politique globale... parce qu'Hydro emploie une politique qui est globale à la grandeur du Québec, avec des normes qui sont excessivement rigides, que si vous appliquez votre politique de recouvrement ou de dépôt, de la façon qu'on va, à l'heure actuelle, on commence déjà à voir des cas dans la presse. J'ai vécu des cas dans ma circonscription. Ça va affecter vos premiers objectifs au niveau de perception puis de votre objectif global qu'Hydro soit connue comme la meilleure entreprise de service au Canada.

M. Drouin: Je vais demander à M. Béliveau, vice-président exécutif, Clientèle et Distribution, de répondre à cette question, M. le Président.

M. St-Roch: Puis, brièvement, parce que j'ai juste 10 minutes.

(12 heures)

M. Béliveau (Gilles): Oui, très brièvement. Je voudrais tout simplement rappeler qu'en 1992, sur 64 500 000 $ de mauvaises créances, d'argent perdu en mauvaises créances, 28 000 000 $ l'ont été dans les commerces, les petites industries et les institutions. C'est beaucoup d'argent, d'une part. Sur ces 28 000 000 $, il y a 12 500 000 $ dus à des faillites. Nous avons eu, en 1992, 5600 faillites par rapport à 2189. Alors, vous pouvez comprendre pourquoi on en

est rendus à cette pratique. Cette pratique, d'ailleurs, comme on l'a mentionné tout à l'heure, qui est générale dans les entreprises comparables en Amérique du Nord, et même qui est poussée beaucoup plus loin par la plupart de ces entreprises-là où on demande des dépôts non seulement aux commerces, institutions et industries, mais aussi aux particuliers, aux clients résidentiels.

Alors, je pense que la rigueur là-dedans, comme dans le reste, s'impose. On mentionnait tout à l'heure qu'il y a peut-être des cas qui pourraient échapper à ça, mais vous savez, si on se met à se poser comme juges dans les différents cas, on va vite échouer dans ces pratiques-là, compte tenu que, fort souvent, un client qui nous paie bien va déménager, va changer ses conditions d'affaires, va déménager dans un autre local, et souvent, sans qu'on le sache, s'embarquer financièrement de toutes sortes de façons, soit avec un loyer plus élevé, soit avec des frais d'exploitation additionnels qu'on ne connaît même pas.

Alors, c'est évident qu'à moins d'intervenir dans les bilans de chacun des clients, on peut difficilement, évidemment, être les bons juges sur ce plan-là. Ça, c'est la première chose. Quant aux démunis, j'aimerais rappeler une chose, deux faits, c'est-à-dire. En 1992, nous avons pris 380 400 ententes de paiement, en 1992, avec des gens qui étaient en difficulté de paiement, par rapport à il y a trois ans, 30 000. Alors, je pense qu'on a fait un bon bout de chemin pour aider, justement, la clientèle en difficulté à nous payer et nous avons, actuellement, 20 000 ententes avec le ministère des affaires sociales pour les bénéficiaires de l'aide sociale, et encore là, ces 20 000 ententes-là sont à peu près le triple de ce qu'elles étaient il y a à peu près trois ans.

Alors, ce sont deux chiffres qui vous indiquent, en fait, les mesures pratiques qu'on prend pour aider les plus démunis de notre société.

Recherche et développement

M. St-Roch: Merci. L'autre sujet que j'aimerais aborder, c'est votre objectif 23 au niveau de la recherche et du développement. Lorsque vous parlez de 1,8 %, jusqu'à 1995, ceci inclut, j'imagine, tout ce qui est l'IREQ, tout ce qui est associé à ça. Est-ce que, lorsqu'un incendie comme celui, malheureusement, que vous avez eu à vivre, qui va exiger, j'imagine, des sommes importantes, est-ce que ce montant va être inclus au niveau de la recherche et développement?

Une voix: La réponse, c'est oui, et il n'était pas prévu, en effet, et ça va demander des budgets additionnels de l'ordre de 14 000 000 $.

M. Drouin: Ça veut dire qu'il y a 14 000 000 $... Quand on dit que c'est prévu, ce n'est pas prévu à l'intérieur de ce qui est là. Ça amène 14 000 000 $ additionnels par rapport au chiffre qui est là.

M. St-Roch: Additionnels.

M. Drouin: Additionnels. Autrement dit, on ne prendra pas à même le budget actuel les 14 000 000 $, une ponction de 14 000 000 $ pour reconstruire; ces 14 000 000 $ viennent s'ajouter en plus de ce qui est déjà là.

M. St-Roch: À la réponse de Mme la ministre, tout à l'heure, au niveau de l'IREQ, au niveau de ceux qui sont venus nous présenter un mémoire, moi, je peux comprendre un peu l'inquiétude, d'autant plus que, lorsqu'on crée de la recherche et développement, c'est une masse critique de savoir qui se doit d'être perpétuée dans le temps. Alors, une des grandes craintes était qu'au niveau de la précarité de l'emploi, parce qu'il y avait très peu de gens qui semblaient avoir une permanence, on semblait craindre les lendemains.

Ceci étant dit, quels seraient les impacts — et j'aimerais qu'Hydro-Québec reconnaisse, et je vais en faire une recommandation — au niveau de recherche et développement, d'amener son 1,8 % pour 1993, garder le 1,8 % en 1993; 1,9 % en 1994; 2 %, horizon 1995 et je vais arrêter là parce qu'on pourrait aller jusqu'à 2,8 % à l'an 2000. Alors, quels seraient les impacts et est-ce qu'il ne serait pas possible d'accélérer certaines filières au niveau de l'efficacité énergétique, au niveau de l'hydrogène et aussi au niveau de recherches au niveau de véhicules électriques?

M. Drouin: Écoutez, bien sûr que nous avons mis un niveau semblable pour les trois ans. Premièrement, ça veut dire que le montant va augmenter d'une façon brute, parce que, quand on parle de pourcentages et que nos ventes augmentent de 4 % par année pendant ces trois ans-là, ça veut dire que les sommes consacrées à la recherche et développement vont donc être plus importantes d'une année à l'autre. On n'a pas augmenté le pourcentage davantage parce que, comme on l'a mentionné au cours des séances précédentes, et même aujourd'hui, la période 1992-1995, sur le plan financier à Hydro, est une période très serrée à cause — et on va probablement en reparler plus tard au cours de cette séance — à cause du très grand nombre de mises en service de la phase II du complexe La Grande et on voit que les charges, par exemple, de capital, seront de l'ordre de 1 125 000 000 $ durant cette période-là. Donc, ça met un stress important sur l'entreprise, si bien que son rendement sur l'avoir propre diminuera en bas de 7 % pour la période en question. C'est pour ça qu'on a un peu nivelé le pourcentage, tout en maintenant l'objectif du plan de développement qui est de 2 % en l'an 2000.

Quant à l'autre partie de la question, c'est-à-dire la précarité des emplois des chercheurs, je demanderais brièvement, si vous me permettez, M. le Président...

Le **Président** (M. Gobé): Le temps est maintenant écoulé.

M. Drouin: Très bien. Alors, M. Brosseau.

Le Président (M. Gobé): M. Brosseau.

M. Brosseau (Alain): Ce qui est appelé précarité, c'est-à-dire le nombre de chercheurs temporaires plutôt que de chercheurs permanents. C'est en effet... Nous sommes environ à 43 % de notre personnel scientifique sur des postes de chercheurs temporaires. Maintenant, n'oublions pas que le temporaire dans la recherche c'est plusieurs années. Ce sont des projets de recherche qui sont de l'ordre de deux et trois ans. Alors, ce qu'on leur donne, c'est des contrats de trois ans. Je peux vous dire que ce sont déjà, dans le contexte économique présent, de très bons emplois et que très peu de ces emplois-là ne sont pas renouvelés parce qu'un autre projet découlant de cette même technologie-là vient prendre la relève. C'est moins de 10 % des postes temporaires qui ne sont pas renouvelés.

Tout ça reflète, encore là, la croissance des investissements en R & D. Tous ces postes temporaires là sont venus grâce à la croissance qu'on a eue dans les dernières années. Le seul élément que je peux amener, c'est le fait que cette croissance-là s'est faite lors de postes temporaires, mais des postes temporaires qui ont quand même une très bonne longévité, tel que vu dans les cinq dernières années.

Le Président (M. Gobé): Merci, M. Brosseau. Alors, avant de continuer, j'aimerais vous informer d'un petit changement. C'est que, tout d'abord, je vais suspendre la commission pour environ cinq minutes afin de permettre aux gens d'aller faire quelques activités extra-parlementaires, vu que ça fait deux heures que nous siégeons sans interruption. J'aimerais vous aviser aussi que... vous avez remarqué que certains parlementaires vont devoir s'absenter de cette commission. La raison n'est pas leur désintéressement à nos travaux. Bien au contraire. C'est tout simplement que le président du Parlement européen, M. Egon Klepsch, est actuellement à l'Assemblée nationale et la présence d'un certain nombre de députés est requise pour participer à l'accueil. Alors, en leur nom et au nom de tous ceux qui vont partir un peu plus tard, je vous présente un peu nos, pas nos excuses, mais nos regrets qu'ils ne puissent continuer, mais nous, nous allons continuer ici avec quelques collègues aussitôt après cette petite pause que je vais donc annoncer maintenant. Alors, nous suspendons pour cinq minutes.

(Suspension de la séance à 12 h 9)

(Reprise à 12 h 18)

Le Président (M. Gobé): Mesdames et messieurs, si vous voulez bien reprendre vos places, nous allons pouvoir recommencer les travaux de notre commission. S'il vous plaît! Notre pause étant maintenant terminée, la commission de l'économie et du travail reprend donc ses travaux pour la deuxième partie de nos audiences de ce matin, et nous allons donc commencer la période de 30 minutes impartie ou réservée au côté gouvernemental et je passerai donc la parole à Mme la vice-première ministre et ministre de l'Énergie et des Ressources. Madame, vous avez la parole.

Sécurité des barrages

Mme Bacon: Merci, M. le Président. La sécurité des barrages est un sujet qu'Hydro-Québec n'a pas abordé dans son engagement de performance, mais qui intéresse quand même les membres de la commission. La surveillance d'un barrage répond à deux objectifs. D'abord, le contrôle de la sécurité du barrage vis-à-vis de la détérioration ou de la rupture, de façon à entreprendre les opérations nécessaires à l'entretien de l'ouvrage et à sa sécurité et, deuxièmement, l'analyse du comportement du barrage pour tirer des enseignements dans la conception ou le calcul des ouvrages futurs. Est-ce que vous pouvez indiquer à cette commission les mesures mises en place par Hydro-Québec pour assurer une surveillance adéquate de ces barrages et, selon vous, quels types d'indicateurs permettraient de juger que la sécurité des barrages est assurée adéquatement?

M. Couture: Alors, en réponse à votre question, M. le Président, Mme la ministre, nous avons des procédures qui indiquent à quels intervalles les barrages doivent être inspectés et quelles sont les mesures d'évaluation périodiques qui doivent être faites par type de barrage selon leur âge et selon leurs risques. Nous avons un comité international d'experts en sécurité de barrages qui surveille ce que nous faisons et qui revoit périodiquement les travaux qui sont faits pour voir si nous sommes à date dans nos inspections et dans nos évaluations. Il y a deux aspects à la sécurité des barrages. Il y a l'inspection puis il y a l'évaluation périodique qui doit se faire. Et ça varie selon le type d'ouvrage en question. Le comité international, lui, regarde les politiques qui sont mises de l'avant par nos cadres pour s'assurer que tout l'ensemble de cette opération-là est raisonnable et correspond aux règles de l'art. Et nos experts indépendants, lorsqu'il en a été question récemment, ont cru bon de nous dire qu'ils considéraient que nous suivions les bonnes règles de l'art dans la sécurité des barrages, qu'il n'y avait pas d'inquiétude à y avoir. Ils ont rendu leur opinion publique.

Élimination des BPC

Mme Bacon: Parallèlement à l'atteinte de l'objectif de retrait de tous vos appareils contenant des BPC en 1995, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de mettre en place un indicateur pour évaluer votre performance quant à l'élimination des BPC, ou est-ce que vous en avez un? (12 h 20)

M. Couture: Nous avons un indicateur sur la quantité d'appareillages qui vont être mis hors service pendant la période. Nous n'avons pas encore, si vous voulez, de méthode homologuée par le ministère de l'Environnement qui nous permettrait de faire l'opéra-

tion sur une grande base mais nous avons présentement des procédures, des appareils qui ont été vérifiés, testés et il y a de nouveaux tests qui sont en marche et nous participons, dans un premier temps, à un essai d'élimination qui est sous le pilotage du ministère de l'Environnement. Selon le succès de cette opération-là, nous pourrons alors, probablement, développer de nouvelles cibles qui indiqueront à quels intervalles de temps nous pourrons aller plus loin et non seulement avoir un essai pilote, mais avoir un essai pour l'ensemble de nos BPC et les faire disparaître plutôt que la méthode présente qui est de les entreposer.

M. Drouin: J'aimerais que M. Dubeau ajoute...

Mme Bacon: Mais peut-être une réponse sur l'indicateur.

M. Drouin: Oui, c'est ça. C'est parce que je pense que c'est un élément qui n'est pas tout à fait dans notre contrôle, alors je vais demander à M. Dubeau.

Mme Bacon: D'accord.

M. Dubeau (Daniel): M. le Président, effectivement, Hydro-Québec s'est dotée d'un plan d'action en 1985, visant le retrait complet de ses appareils contenant des BPC de son réseau. Et pour l'instant, nous les entreposons sur 39 sites d'entreposage temporaires, et nous attendons que le gouvernement du Québec procède, via le ministère de l'Environnement, à une première élimination de BPC sur le site de Manic 2. Et Hydro-Québec s'est engagée à collaborer avec le ministère de l'Environnement pour que ces BPC qui sont entreposés également à Manic 2, puisque nous en avons aussi, il y en a du ministère de l'Environnement, donc qu'ils soient éliminés en même temps. Par la suite, une fois cette première expérience vécue, si elle est un succès, ce que nous souhaitons, Hydro-Québec va se doter d'un indicateur précis, et nous sommes déjà capables de quantifier effectivement combien par année nous pourrions détruire de BPC avec les technologies qui existent actuellement.

Réclamations pour dommages à la propriété

Mme Bacon: D'accord. Votre indicateur 16 concerne les réclamations reçues pour dommages à la propriété, et vous comptez faire en sorte que les ententes interviennent au lieu d'attendre les réclamations. Pourquoi votre indicateur ne reflète pas vos actions qui visent à réduire les dommages causés à la propriété?

M. Couture: M. Béliveau.

M. Béliveau: M. le Président, effectivement, dans le cahier qui parle des cibles d'améliorations, le cahier un petit peu complet, on mentionnait un certain nombre d'actions, qui ont trait aux mesures qu'on entend prendre pour diminuer les dommages à la propriété. L'objectif de 900 a été fixé à partir du fait que ce qu'on vise, principalement, c'est que chaque fois qu'on intervient sur une propriété privée, c'est de la devancer d'une visite, une visite préalable, qui permette, si c'est nécessaire, de faire des altérations à la propriété, de prendre une entente avec le propriétaire. Et si, après ça, des dommages sont causés, sans qu'ils aient été prévus, mais qu'on puisse, à l'aide, en éduquant, en formant nos gens à ce faire, qu'on vise à régler les réclamations sur place, par les personnes qui ont causé les dommages de façon vraiment à responsabiliser, à imputabiliser ces gens-là. Alors, c'est les moyens qu'on entend prendre.

Gestion des rebuts d'exploitation

Mme Bacon: D'accord. Vous introduisez dans le plan, à la page 26, une nouvelle orientation, qui est la gestion des rebuts d'exploitation, et vous citez, par ailleurs, dans le document sur l'environnement, à la page 28, des chiffres sur les transformateurs vendus pour récupération, recyclage ou réutilisation. Pourquoi ne présentez-vous pas, là, un indicateur sur le pourcentage de vos rebuts recyclés, réutilisés ou récupérés?

M. Dubeau: M. le Président, l'entreprise comme on... M. le Président, comme nous l'indiquons dans les documents qui ont été déposés à la commission, Hydro-Québec est en train de se doter d'un plan d'action global sur l'ensemble de la gestion des produits qu'elle utilise à Hydro-Québec, des produits dangereux. Cela dit, donc, nous prévoyons dans ce plan d'action global sur l'utilisation des produits, effectivement, des activités de récupération. Mais pour l'instant, nous sommes à l'élaboration de ce programme d'ensemble et à le finaliser avec l'ensemble des unités administratives concernées, dont les unités d'exploitation. Il faut comprendre qu'étant donné les grands volumes en présence, de toutes sortes de produits, c'est assez long à élaborer, mais nous progressons. Je crois bien que, lors du prochain plan, nous serons en mesure d'avoir une cible précise là-dessus.

Mme Bacon: Si on considère l'indicateur 18, qui porte sur le pourcentage des huiles isolantes recyclées, vous vous fixez un objectif de 45 %. Pourquoi vous vous limitez à 45 % et que vous n'allez pas jusqu'à 100 %? Parce que c'est impossible, 100 %?

M. Dubeau: Tout à fait exact, c'est impossible, 100 %. Mais, à 45 %, ça va être une performance très élevée et très utile pour l'entreprise, non seulement sur le plan environnemental, mais également sur le plan économique, comme ça a été mentionné plus tôt, ce matin.

Mme Bacon: Comment faites-vous pour passer de 15 % à 45 %? Vous pensez que c'est réaliste, ça?

M. Dubeau: Avec, M. le Président, les technologies existantes au Québec et les entreprises qui offrent ces services de décontamination d'huiles, nous croyons

que le chiffre est réaliste.

Mme Bacon: Entre 1994 et 1995...

M. Dubeau: Oui.

Mme Bacon: ...vous pouvez l'atteindre. D'accord. Excusez-moi, là.

Le pourcentage des demandes de raccordement exécuté dans les délais normalisés, ici, on dit que l'indicateur 4 devrait passer de 87 % en 1992 à 90 % en 1995. L'indicateur pourrait-il varier en fonction du nombre des demandes de raccordement puisque Hydro-Québec dispose d'une certaine quantité de ressources affectées aux tâches de raccordement?

M. Béliveau: Oui, M. le Président, c'est évident que l'indicateur peut varier. À présent, en tout cas, pour l'année en cours et pour possiblement l'année prochaine, compte tenu que le nombre de raccordements est en baisse, étant donné la situation économique, il va falloir certainement réanalyser cet indicateur-là pour s'assurer qu'on vise le bon objectif.

Réduction des effectifs (suite)

Mme Bacon: Au regard de votre engagement 20, représenté par l'indicateur «effectifs par térawattheure», un des facteurs sous-jacents à son amélioration est la réduction des effectifs d'ici 1995. Et, par ailleurs, à la page 44 de l'engagement de performance, Hydro-Québec souligne que, de 1990 à 1992, les effectifs de l'entreprise ont augmenté de 1300 employés de plus que prévu, notamment à la suite du rattrapage découlant du dernier conflit de travail.

Dans quelle mesure la réduction des effectifs annoncée ne découle pas simplement d'effectifs excédentaires qui sont tributaires de la fin des travaux de rattrapage?

M. Drouin: Je pense que la réponse immédiate, c'est qu'au cours des trois prochaines années il ne faut pas oublier que les ventes augmenteront de l'ordre de 4 % par année pendant ces trois ans-là. Deuxièmement, il y a des mises en service importantes à faire de centrales qui sont en construction, LG 1, Brisay, Laforge 1, donc qui amènent du personnel nouveau. Malgré ça, l'objectif que nous avons pour la période en question est de réduire quand même de 1500, c'est-à-dire de diminuer le nombre d'employés d'Hydro-Québec de 27 000 à 25 500, c'est-à-dire une augmentation de productivité de l'ordre de 10 % pendant ces trois ans-là.

(12 h 30)

Donc, ce qui a été fait pour PAM, Programme d'amélioration de maintenance et Programme de la qualité du service, on avait prévu, de toute façon, qu'à l'occasion des mises en service de nouveaux équipements, ces projets-là pourraient se verser dans ces mises en service là. Mais, indépendamment de ça, parce que je pense que les projets d'amélioration de la qualité du service doivent se prolonger au-delà de la période que nous avions originairement anticipée, c'est-à-dire 1994-1995, et, malgré ça, parce que nous avons fait un autre effort qui est celui de revoir nos processus de travail dans la clientèle et distribution, on arrivera quand même aux mêmes objectifs, c'est-à-dire la réduction d'un nombre important d'employés durant cette période-là.

Qualité de l'onde électrique

Mme Bacon: L'indicateur utilisé pour mesurer la qualité de l'onde électrique et le nombre des rapports d'événements signalant des pertes de production chez les clients industriels de grande puissance qui sont attribuables à des pannes ou à des variations de tension et de fréquence, cet indicateur ne nous semble pas suffisant pour juger des formations de distribution de l'onde. Est-ce que vous pouvez nous indiquer le type d'indicateur utilisé par les autres compagnies d'électricité pour évaluer la performance en matière de qualité de l'onde électrique?

M. Drouin: M. Jacques Régis va répondre à cette question.

Mme Bacon: Je m'excuse d'avoir à vous déranger...

M. Drouin: Non, non. C'est correct.

Mme Bacon: ...mais c'est la seule façon, je pense, de fonctionner.

M. Régis (Jacques): M. le Président, je pense qu'un point qu'il serait important de mentionner, c'est que, d'une part, l'indicateur que nous avons choisi des pertes de production, c'est un indicateur qui est significatif pour le client lui-même. Parce qu'on aurait pu essayer de regarder les indicateurs quant à la fréquence, à la qualité, la stabilité du niveau de tension, mais, dans la mesure où ça n'a pas nécessairement un impact sur la qualité de service de ces clients-là, on ne considérait pas que c'était nécessairement un indicateur qui parlait beaucoup pour ces clients-là.

Nous avons retenu l'approche qui est celle des pertes de production, c'est-à-dire qui ont un impact direct sur ces clients-là. Et, pour eux, c'est très significatif parce que, souvent, ces pertes-là engendrent nécessairement des pertes aussi monétaires et ainsi de suite.

Nous mettons l'accent là-dessus et, bien entendu, pour arriver à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, ça veut dire qu'il nous faut aussi améliorer la qualité de l'onde, en fait du produit que nous livrons à ces clients-là, avec une série de mesures que nous avons déjà mises de l'avant et aussi, travailler en concertation avec ces clients-là pour pouvoir vraiment répondre de façon à les satisfaire totalement face à leurs besoins.

Alors, c'est dans ce sens-là que cet indicateur-là a été retenu et je peux vous dire qu'il nous permet

vraiment de faire des changements importants et significatifs quant à l'amélioration continue et, surtout, permanente de la qualité de service de ces clients-là.

Prévisions d'études préliminaires d'avant-projets

Mme Bacon: D'accord. Si on se fie aux deux premières phases, l'implantation d'une électrotechnologie est précédée, évidemment, d'une étude préliminaire, d'une étude d'avant-projet. Quelles sont vos prévisions quant au nombre d'études préliminaires d'avant-projets réalisées d'ici 1995? Est-ce que ces études ne pourraient pas constituer un engagement de performance de la part d'Hydro-Québec pour 1993-1995?

M. Drouin: M. Bolduc, pour une réponse brève.

Le Président (M. Gobé): M. Bolduc, vous avez la parole.

M. Bolduc: Nous n'avons pas proposé un engagement de performance précis quant à des nombres d'études parce que la conception du programme et les budgets qui ont été prévus permettent une très grande flexibilité. Ça pourrait être un nombre assez réduit d'études avec des investissements et des apports importants ou un nombre beaucoup plus élevé de petites applications qui demanderaient beaucoup d'études et notre connaissance du marché nous a amenés à préférer ne pas se contraindre à un nombre d'études pour garder un maximum de flexibilité, l'objectif étant des kilowattheures, effectivement, d'électrotechnologie.

Activités de formation des effectifs

Mme Bacon: D'accord. Vous mentionnez aussi l'effort important consenti par Hydro-Québec en matière de formation de son effectif. Vous ajoutez que les investissements en formation seront croissants dans les prochaines années pour tenir compte des exigences du Défi performance, de la réallocation du personnel.

Est-ce que vous pourriez nous préciser, au moment où on se parle, la proportion des activités de formation qui est dédiée à la mise en place du Défi performance et à la réorganisation administative, et nous faire part aussi de l'évolution de cette proportion sur l'horizon de la planification 1993-1995?

M. Drouin: M. Jean-Marie Gonthier, vice-président, qualité et ressources humaines.

M. Gonthier (Jean-Marie): M. le Président, les coûts de formation actuellement sont d'environ, en 1992, étaient d'environ 55 000 000 $. Sur ce montant, il y a à peu près 2 000 000 $ qui étaient reliés à la formation sur la qualité.

Maintenant, ce qu'il faut comprendre, c'est qu'avec l'évolution du Projet qualité, la formation s'étend à beaucoup plus de personnel et pour des raisons de plus en plus générales. Donc, il y a un transfert des charges dans le domaine de la formation. Mais c'est toujours les mêmes montants qui sont en cause. Et ça devrait se maintenir sur l'horizon du programme jusqu'en 1995.

Mme Bacon: Commentez-nous aussi la création d'un centre de développement des cadres, la mise en oeuvre d'une stratégie visant à développer les compétences les plus appropriées pour le service à la clientèle. Est-ce que vous pourriez élaborer davantage sur ces deux nouvelles activités, au fond, en nous précisant les coûts et les bénéfices attendus?

M. Gonthier: Sur le centre de formation des cadres, c'est... En fait, le principe qu'il y a en arrière de ça, c'est que depuis 1982, Hydro-Québec, dans les coupures qui ont été faites, a mis de côté beaucoup d'éléments de formation qui étaient reliés aux gestionnaires d'entreprises. Et si on devait utiliser un «motto» c'est qu'Hydro-Québec n'enseigne plus, à toutes fins pratiques, ou on n'enseignait plus Hydro-Québec aux «hydroquébécois».

Et l'objectif est de revenir à un minimum de formation interne, et c'est dans cette optique qu'on crée un genre d'organisme où il y aura quatre ou cinq personnes qui s'assureront que tous les gestionnaires à tous les niveaux ont ce qu'il faut pour, justement, gérer au moindre coût et s'assurer qu'on va atteindre nos objectifs par rapport à nos clients.

Le Président (M. Gobé): Très bien, merci. Mme la ministre.

Mme Bacon: Quelle est la part des budgets de formation qui est attribuée aux institutions d'enseignement reconnues, comme les universités, les cégeps, les commissions scolaires?

M. Gonthier: Je pense que je n'ai pas ce détail-là. Nous avons beaucoup de formation en relation avec les cégeps. On pourra vous le faire parvenir.

Entretien des emprises de lignes

Mme Bacon: D'accord, merci. Concernant l'indicateur 17 relatif aux pourcentages de zones tampons respectées lors des travaux de maîtrise de la végétation, l'objectif est pratiquement atteint depuis 1990. Et quelle est la pertinence de maintenir cet indicateur? Est-ce qu'il n'est pas préférable d'élaborer des indicateurs dans des secteurs d'activité où il y a des améliorations qui sont possibles?

M. Drouin: Une des raisons... et je vais toucher l'aspect général là-dessus. C'est parce qu'on a dit qu'on avait des cibles d'amélioration et certaines cibles de maintien. Les cibles de maintien, elles sont là parce que c'est un objet important dans l'opération de l'entreprise et que l'on veut s'assurer que, par une cible, elle soit maintenue et qu'elle ne se dégrade pas en la laissant

tomber entre les chaises.

Alors, c'est la raison pour laquelle vous allez retrouver des cibles de maintien et des cibles d'amélioration. Quant à l'objet précis de votre question quant à la maîtrise de la végétation, M. Dubeau pourra y ajouter un mot.

Le Président (M. Gobé): M. Dubeau, vous avez la parole.

M. Dubeau: M. le Président, effectivement, je corrobore que, dans le domaine des phytocides, étant donné la sensibilité de l'opinion publique concernant l'utilisation des phytocides, nous avons cru opportun de rendre public le fait que nous avons déjà une très bonne performance en ce domaine et que nous voulons la maintenir. Également, nous avons indiqué que nous allons travailler à voir si nous pouvons en déterminer une à l'avenir concernant l'élagage au niveau mécanique. Donc, à ce moment-là, ce serait complet par rapport à nos activités d'entretien de nos emprises de lignes.

Indicateurs de la charge de travail

Mme Bacon: Dans un document récent de la Banque mondiale qui portait sur les nouvelles orientations de la Banque en regard de sa politique de crédit aux services d'électricité dans les pays en voie de développement, la Banque souligne l'usage de l'indicateur de performance globale suivant, soit le nombre de consommateurs par employé. Dans le choix d'un indicateur, au regard des effectifs d'Hydro-Québec, est-ce que cet indicateur-là a été considéré comme l'a défini la Banque mondiale? Je suis désolée de vous faire promener comme ça.

M. Drouin: Non, non. C'est...

Mme Bacon: Le questionnement se fait comme ça.

(Consultation)

M. Delisle: En fait, il faut voir qu'Hydro-Québec a des clients très diversifiés et puis, on a des clients industriels, etc. Si c'était simplement relié au nombre de clients... ce ne serait pas vraiment une bonne relation de...

Mme Bacon: On ne peut pas le faire.

(12 h 40)

M. Delisle: On pourrait le faire et on le fait, mais ce n'est pas signifiant quant à la charge de travail effective qu'on doit supporter. Donc, si on veut avoir un indicateur qui décrit bien la charge de travail, on est mieux d'avoir le nombre d'effectifs par kilowattheure pondéré. De la même façon, vous avez remarqué que c'est pondéré. Donc, ça donne une place moins importante au kilowattheure qui est consommé par un grand consommateur parce que, lui, il n'implique pas de travaux au niveau de la distribution et de la clientèle. Donc, c'est l'indicateur qu'on a trouvé qui permettait le mieux de calibrer notre effort et notre performance.

Traitement des plaintes

Mme Bacon: D'accord, l'indicateur 2 ne révélera rien sur la quantité des plaintes éliminées à la source et rien sur la façon dont les plaintes seront traitées. Est-ce qu'il serait possible de développer d'autres indicateurs complémentaires ou, du moins, prévoir dès maintenant une forme de comptabilisation des plaintes réglées avant qu'il y ait appel?

M. Béliveau: Oui, d'abord, j'aimerais mentionner une chose avant de répondre plus spécifiquement à la question de la ministre, M. le Président. C'est que le nombre de plaintes en appel, depuis que la procédure est connue — et nous la faisons connaître davantage à travers toutes sortes de moyens, principalement, évidemment, avec l'information qu'on fait dans nos factures. Alors, le nombre de plaintes en appel a doublé, les clients, évidemment, étant plus conscients des possibilités sur ce plan-là et de leurs droits sur ce plan-là. Alors, j'aimais mentionner ça, au départ, parce que c'est important dans la quantification de l'objectif qu'on s'est donné.

Quant aux moyens, ce qu'on vise, à moyen terme, c'est d'éliminer les plaintes à la source. Or, on sait que 80 % des plaintes que nous avons sont des plaintes qui sont dues à la facturation, donc: renseignements sur la facture, mauvaise facturation, etc. Et ces raisons qui nous ont amenés à nous fixer un certain nombre d'objectifs dans d'autres domaines dont les conséquences sont la diminution des plaintes, notamment; par exemple, en venir à facturer des clients à partir de relevés, c'est un moyen. Alors, c'est par ces moyens-là qu'on va arriver à diminuer les plaintes et surtout à les éliminer à la source.

Mme Bacon: M. le Président, vous avez une question?

Enfouissement de fils et de lignes

Le Président (M. Gobé): Oui, Mme la ministre. Merci. M. le président, autant dans le Défi performance que, peut-être, du côté environnemental, il y a un domaine qui n'a pas été touché encore, c'est le domaine de l'enfouissement des fils et des lignes. On sait que, dans la région de Montréal, actuellement, un grand nombre de rues ou d'artères principales, et des fois moins importantes, sont sillonnées par des poteaux qui penchent plus ou moins d'un côté comme de l'autre, et on a l'occasion, des fois, de se croire... de voir certaines photographies qui datent des années 1870, et on a l'impression que rien n'a changé dans le transport de l'électricité depuis ce temps-là. Je comprends tout le passif que vous avez dans ce domaine, mais pourriez-vous, peut-être, nous faire rapidement le point sur les programmes que votre société entend mettre de l'avant pour

remédier à cela, et puis, peut-être, les échéanciers ainsi que les sommes d'argent qui sont allouées. D'autant plus que, dans une période comme celle que nous connaissons actuellement où il y a beaucoup de problèmes de chômage, de sous-emploi, on sait que, peut-être, la sous-traitance dans ce domaine-là pourrait... ou l'accélération de certains programmes pourrait aider à créer un certain nombre d'activités économiques, donc, des emplois.

M. Drouin: M. le Président, je vais demander à M. Béliveau de vous dresser un portrait du souterrain.

M. Béliveau: Très brièvement, là, surtout en ce qui concerne la ville de Montréal, j'aimerais...

Le Président (M. Gobé): Dans la grande région de Montréal.

M. Béliveau: C'est ça, la grande région...

Le Président (M. Gobé): La ville, c'est...

M. Béliveau: Oui.

Le Président (M. Gobé): ...une entité, mais disons qu'il y a...

M. Béliveau: Exactement...

Le Président (M. Gobé): ...ville d'Anjou, il y a Saint-Léonard, il y a d'autres villes.

M. Béliveau: C'est ça.

Mme Bacon: L'est.

Le Président (M. Gobé): L'est: Rivière-des-Prairies, on sait que...

M. Béliveau: C'est ça.

Le Président (M. Gobé): ...vous y travaillez, d'ailleurs, actuellement.

M. Béliveau: C'est ça. Alors, ce qu'on a fait, on s'est fixé un plan de redressement, il y a quelques années; à l'intérieur de ce plan-là, on retrouvait une entente avec la ville de Montréal pour le cas de l'île de Montréal. Ces programmes-là sont en bonne voie d'exécution, mais il en reste encore beaucoup à faire. Alors, dans la région, dans le Grand Montréal, alors, région de Montréal et les alentours, on a un programme d'investissement pour, soit refaire le souterrain, le souterrain qui se trouve à être vétuste, ou enfouir, dans la mesure de nos capacités, en collaboration avec les municipalités. On a un programme qui totalise à peu près 100 000 000 $ d'investissements par année. Alors, c'est énorme, et ça pose beaucoup d'exigences tant pour les municipalités que pour nous. Alors, nous avons, notamment dans la région de Montréal, mis sur pied une équipe spéciale, ce qu'on appelle une équipe de gestion de projets qui nous amène à gérer ces projets d'enfouissement là compte tenu de leur importance, de leur envergure, de la même façon qu'on gère les grands projets hydroélectriques, de façon, justement, à pouvoir faire face à nos obligations dans le temps.

Le Président (M. Gobé): Vous avez un estimé du coût de l'ensemble des travaux qui doivent être accomplis dans les cinq ou les dix prochaines années?

M. Béliveau: Dans les dix prochaines années, c'est 1 000 000 000 $.

Le Président (M. Gobé): 1 000 000 000 $.

M. Béliveau: À peu près l'équivalent de 100 000 000 $ par année. On en a pour 1 000 000 000 $ à investir.

Le Président (M. Gobé): Et une fois que ce plan-là va être terminé, quelle proportion va être couverte? Ça va être l'ensemble du réseau de la grande région de Montréal?

M. Béliveau: Non, non, c'est seulement la partie des réseaux qui sont les plus denses. Alors, ça couvre, évidemment, le centre-ville de Montréal et ça couvre la rive sud de Montréal en partie. Ça couvre une partie de Laval, etc. Alors, on... et Québec, évidemment, si on veut aller un petit peu plus loin dans la province. C'est qu'on vise... Ce qu'on fait présentement, c'est surtout enfouir, parce qu'on n'a pas le choix. Toutes les sorties d'artères dans les postes qui se situent dans les centres-villes ou même dans les banlieues, ça, c'est la première chose et deuxièmement, évidemment, enfouir à partir des priorités fixées par les municipalités, enfouir de concert avec les municipalités, ce qu'ils nous demandent.

Le Président (M. Gobé): Est-ce qu'il ne serait pas opportun dans un contexte économique difficile, comme je le mentionnais au début de mon intervention, peut-être d'accélérer certains de ces travaux pour pouvoir aider à créer ce redémarrage, là? Peut-être qu'au lieu de le faire sur dix, peut-être serait-il possible de le faire sur sept ans et commencer tout de suite à accélérer, quitte à ralentir un peu plus tard lorsque l'activité économique sera repartie?

M. Béliveau: C'est ce qu'on a fait sur l'île de Montréal et puis pour Québec. À Québec, nous avons un programme de 50 000 000 $ de redressement et un autre 50 000 000 $ étalés sur cinq ans en enfouissement.

Le Président (M. Gobé): D'accord.

M. Drouin: M. le Président...

Le Président (M. Gobé): Oui.

M. Drouin: ...juste pour compléter votre question, si vous me permettez, parce qu'on en traite dans l'engagement de performance, c'est-à-dire l'intégration du réseau de distribution dans son environnement parce qu'on ne peut pas mettre tout en souterrain. Alors, M. Dubeau pourrait vous donner quelques mots d'explication sur les aspects visuels dont vous avez fait mention.

Le Président (M. Gobé): Rapidement, parce que le temps va être terminé.

M. Dubeau: Oui. Tout comme vous, M. le Président, nous avons constaté que, parfois, la performance environnementale de certaines de nos lignes aériennes, malheureusement, méritait d'être corrigée et donc, nous avons élaboré une méthode que nous sommes actuellement à tester d'évaluation environnementale pour les réseaux de distribution, pour améliorer notre performance dans les réseaux aériens. Le but est de s'assurer que la démarche, tant au point de vue de l'esthétique que du côté du bon endroit où installer une ligne électrique et le faire correctement, seront dorénavant des valeurs privilégiées par nos équipes en distribution. Donc, nous croyons également que le réseau aérien peut aussi contribuer à l'activité économique et c'est une façon aussi de le faire, mais on peut le faire en mettant un poteau droit et au bon endroit.

Le Président (M. Gobé): Je vous remercie beaucoup et, comme président, je voudrais respecter le règlement encore plus que les autres. Donc, le temps étant terminé, je vais passer maintenant la parole du côté de l'Opposition et ça va être madame... On m'avait dit, M. le député d'Arthabaska ou...

Mme Marois: Oui, je pense. Je vais commencer quelques minutes et, après ça, on va se repartager ça.

Le Président (M. Gobé): O.K. Alors, Mme la députée de Taillon. Par la suite, on verra à répartir votre temps. Vous avez la parole.

Représentation féminine

Mme Marois: Très brièvement, parce que je sais que mes collègues ont beaucoup de questions et notre ami, M. le député de Joliette a pu enfin se libérer pour revenir participer à la commission. C'est évidemment sur l'engagement de performance 22, en ce qui concerne la représentation féminine. Un certain nombre de questions très précises. Dans le plan de développement 1990-1992, vous aviez fixé une représentation des femmes à 30 % de son personnel permanent pour la fin de 1999. Est-ce que, malgré les ratés, vous gardez cet objectif-là? Deuxièmement, combien de paliers hiérarchiques avez-vous à Hydro? À chaque niveau de palier de techniciens, professionnels, cadres, cadres niveau 1, 2, peu importe, quel est le taux de présence des femmes? Troisième, ajout en 1991 d'un volet équité en emploi à la formation des cadres. L'avez-vous évalué, ce programme-là, quant à ses résultats? Nous fixerons — là, je cite — des taux d'embauche externe pour chacune des grandes catégories d'emploi. Sont-ils fixés et selon quelle méthode?
(12 h 50)

M. Drouin: D'abord, juste un commentaire et après ça, je vais demander à M. Gonthier. Mais la question mérite une réponse élaborée, compte tenu de la performance d'Hydro-Québec en matière d'équité en emploi et je pense qu'on va pouvoir vous donner des chiffres très éloquents sur cette performance-là. Alors, M. Gonthier va vous donner les explications.

M. Gonthier: M. le Président, dans un premier temps, précisons qu'au niveau de l'industrie électrique on remarque qu'il y a un lien étroit entre la structure des emplois et la représentation féminine. Ce qui arrive, c'est que le bassin, pour certains emplois de types métier, par exemple, et technicien, qui constituent, dans le milieu, une forte proportion des emplois, il n'y a à peu près pas de bassin où il existe des femmes lorsqu'on embauche sur ces emplois. C'est ce qu'on appelle les emplois, d'ailleurs, non traditionnels et pour lesquels on met en place de plus en plus des programmes. De la même façon, si on continue, comme on embauche peu ou on peut embaucher peu dans ces milieux-là, quand ça vient le temps de promouvoir des femmes sur des postes de cadre dans ces mêmes milieux, bien, le bassin n'est pas plus là, évidemment. Donc, il y a une partie de l'entreprise où c'est très difficile.

Une fois qu'on a dit ça, si on regarde pour cinq compagnies d'électricité, par exemple, au Canada, j'en ai pris cinq: Ontario, Colombie-Britannique, Manitoba, Nouveau-Brunswick et Québec. On remarque que le taux de femmes est sensiblement dans les mêmes proportions. Exemples: Hydro Ontario, 21,4 %; Manitoba Hydro, 19 %; Nouveau-Brunswick, 22 %; Hydro-Québec, 21,8 % et j'ai gardé pour la fin la Colombie-Britannique parce qu'eux autres avaient une statistique qui incluait les temporaires, qui les amène à 31 %, mais si on ajoutait les temporaires à Hydro-Québec, le ratio monterait à 26,7 %.

Juste pour faire une relation avec les types d'emplois. Si on prend, par exemple, une banque, la Banque Royale, à titre d'exemple, où il y a beaucoup d'emplois de bureau, c'est évident que le ratio est de l'ordre de 75 %. Donc, on voit la nuance par rapport au type d'emploi. Par contre, au Canadien National qui ont été primés pour des programmes, il y a un an, le taux, actuellement, est de 8,0 %.

Mme Marois: Mais il y avait eu plainte. C'est pour ça qu'ils ont changé leur politique. Alors, c'est un exemple intéressant de dire: C'est dans les métiers non traditionnels, mais disons que, avant ça, l'exemple n'était pas trop bon.

M. Drouin: C'est un fait. Ils sont montés à 8 %.

Mme Marois: D'accord.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gonthier: Pour ce qui est...

Mme Marois: Non. C'est parce qu'on n'a pas... Je trouve ça intéressant, mais on ne répond pas aux trois ou quatre questions très ciblées, puis je ne veux pas, non plus, que ce soit trop long, là, parce que je sais qu'on a beaucoup d'autres questions qu'on veut poser.

M. Drouin: Pour ce qui est de la... Oui, M. le Président.

Le Président (M. Gobé): Oui. Je vous en prie, monsieur, allez-y.

M. Gonthier: Pour ce qui est de la représentation pour les différents niveaux hiérarchiques, chez les cadres de maîtrise, qui est le premier niveau de commandement, à Hydro-Québec, il y a... excusez... en 1992, 83 postes de cadres sur 1200 effectifs; au niveau intermédiaire, il y en a 69 sur 625; au niveau de cadres supérieurs et là, on prend une catégorie directeur en montant, il y en a 9 sur 126 postes, alors, directeur, vice-président et vice-président exécutif.

Mme Marois: 9 sur **?**

M. Gonthier: Sur 126.

Le Président (M. Gobé): Alors, merci Mme la députée de Taillon.

Mme Marois: Enfin. Il y a...

M. Gonthier: Il y avait deux autres petites questions, M. le Président.

Le Président (M. Gobé): Ah!

Mme Marois: Oui. Mais là, ce que je voudrais avoir, là, parce que je sais que le temps presse, on a beaucoup d'autres questions. Est-ce que c'est possible de m'envoyer les réponses précises à toutes les questions que j'ai soulevées, de les déposer, dans le fond, devant les membres de cette commission, compte tenu, là, qu'il y a déjà un certain nombre d'informations dont je dispose? Et je vous dirai que la seule remarque, c'est-à-dire la seule remarque que je ferai, à ce moment-ci, c'est vrai qu'en se comparant — ce n'est pas inintéressant, nécessairement — mais le Québec a fait, je pense, des efforts supplémentaires pour promouvoir et s'assurer d'une meilleure reconnaissance de la place des femmes dans notre société et donc, dans ce sens-là, Hydro doit faire aussi des efforts supplémentaires et les accentuer, parce que ce qu'on constate, c'est que les objectifs qu'on s'était fixés, malheureusement, ne sont pas atteints dans les échéances qui sont prévues. Le bassin, je le comprends, c'est un bassin de métiers, c'est-à-dire de... qui concerne des métiers non traditionnels auxquels les femmes n'ont pas facilement accès ou pour lesquels les femmes, traditionnellement, ne se sont pas formées, mais il y a sûrement des ententes à faire, même avec des institutions, pour accélérer ce processus-là.

M. Drouin: Je veux faire un commentaire, M. le Président...

Le Président (M. Gobé): Très bien.

M. Drouin: ...sur l'énoncé de Mme la députée de Taillon, que nous sommes en plein accord et c'est la raison pour laquelle, depuis quatre ans, nous avons mis cet objectif-là en priorité au niveau de la haute direction de l'entreprise pour l'embauche et la promotion des femmes à l'intérieur de l'institution et dans le contexte de ce que vous avez dit. Notre objectif de 30 **%,** en réponse à une de vos questions, nous entendons le maintenir, même si, pour les trois prochaines années, à cause de la rationalisation, nous devons revoir l'objectif que j'appellerais intermédiaire, mais nous avons quand même l'intention de maintenir notre objectif de 30 %.

Quant au passé, c'est-à-dire, depuis 1989, malgré que nous ayons eu de la difficulté, nous avons fait des progrès énormes et nous sommes partis de 19 point quelque chose et nous sommes maintenant à 21,8 et nous avons, comme objectif, d'avoir toujours des cibles annuelles et non pas juste une cible dans sept ou huit ans.

M. le Président, si vous me permettez, parce que la députée de Taillon avait posé une question sur le guide d'élaboration de la Table des tables et, effectivement, ce document est tout à fait disponible et nous allons le rendre disponible à la commission en vous indiquant qu'il s'agit d'un dérivé des outils qui ont été utilisés par la firme Toyota dans ce cas-là, en complément d'information, par rapport à FPL ou à d'autres entreprises. C'est un guide qui avait été élaboré chez Toyota et que nous mettrons à votre disposition.

Une voix: C'est beau.

Mme Marois: Merci.

Le Président (M. Gobé): Alors merci, Mme la députée. M. le député d'Arthabaska.

Restructuration des bureaux régionaux

M. Baril: Oui. Oui, M. le Président. Je vais parler, d'abord, du plan de réorganisation de l'exploitation, comme sans doute les gens d'Hydro se doutent bien que je vais en parler, puisque cette décision fait problème. Entre autres, à Saint-Joseph-de-Beauce, à **Rivière-du-Loup,** à Victoriaville et dans certaines autres villes au Québec, les gestes posés par Hydro-Québec contribuent à diminuer la crédibilité d'Hydro-Québec

dans les régions, et je m'explique. Je vais prendre le cas de Victoriaville.

Si on se souvient, il y a seulement trois ans, ça ne fait même pas trois ans, Hydro-Québec investissait plusieurs milliers de dollars pour tout aménager une place, des bureaux, au centre d'achats à la grande place à Arthabaska pour, dans le seul... L'objectif visé, c'était de ramener les services près de la clientèle parce que, selon une étude scientifique qu'Hydro-Québec avait faite, il fallait qu'elle se rapproche de la clientèle. Et là, on se retrouve, en dedans de trois ans, ça, ce n'est plus important, ces sondages-là, on déménage ça à Drummondville, 60 kilomètres et plus, plus loin que la clientèle elle-même. Donc, comment, au niveau de la population, expliquer que, deux ans et demi avant, on sentait un besoin de rapprocher le service près de la clientèle et, deux années et demie plus tard, on l'éloigne. Ensuite de ça, le 23 juin 1992, la directrice ou la vice-présidente régionale, je ne sais pas son titre, Mme Bertrand, convoque tous les gens, tous les leaders de la place pour annoncer une nouvelle restructuration d'Hydro-Québec et que maintenant on ne ferait plus partie de la région Mauricie, on ferait partie de la région de Saint-Hyacinthe, Richelieu, Richelieu, excusez, mais que ça n'aurait aucun, mais aucun effet sur le personnel, soit un ajout, une diminution, rien de ça. Et je me souviens très bien, le commissaire au développement économique des Bois-Francs, René Thivierge, lui avait posé la question bien précise, quel impact ça aurait sur les emplois à Victoriaville. Elle dit: Aucun. Aucun impact. Vous ne vous en apercevrez même pas. On se retrouve, six mois plus tard, on nous annonce la fermeture ou la coupure ou le déplacement de 51 postes vers Victoriaville. C'est ce qui a été annoncé au printemps dernier, 51 postes qui devaient se déplacer à Drummondville. Donc, après discussions, on a diminué le nombre à 44, puis là, avec les dernières informations que j'ai, ce serait à peu près à 38, 39, on ne le sait pas.

(13 heures)

J'ai demandé aux représentants d'Hydro-Québec qu'on nous fournisse les chiffres pour savoir les coûts qu'Hydro-Québec devrait dépenser pour déplacer ces gens, qu'on nous fournisse une étude d'impact sur les coûts-bénéfices et, à mon grand étonnement, Hydro-Québec n'avait pas ça. Pourtant, l'objectif fixé par Hydro-Québec, c'était une économie de 35 000 000 $ au bout de trois ans. Donc, je me dis: Comment Hydro-Québec peut être arrivée à évaluer une économie de 35 000 000 $ au bout de trois ans si on n'avait même pas les études coûts-bénéfices par région? Ça, c'est à mon grand étonnement, je le répète, que ça m'a été amené et on a pris le temps de les faire, par contre. On a pris le temps de les faire à... en tout cas, je l'ai ici pour la région de Richelieu, qu'on m'a fourni des chiffres dernièrement et à Rivière-du-Loup, c'est la même chose, les gens ont fait la démonstration que ça va coûter de l'argent. C'est une perte d'argent de la part d'Hydro-Québec de faire, de poser les gestes qu'il pose là, mais on invoque le fait de dire: On ne peut pas reculer, même si on semble vouloir reconnaître — je vais dire l'«erreur», entre parenthèses — on ne semble pas vouloir reculer, parce qu'on dit: Ça va avoir l'effet domino sur l'ensemble du Québec, on a un plan de restructuration et c'est vers ça qu'il faut aller et c'est ça qu'il faut aller voir. Quand on parle de performance, des fois j'ai l'impression qu'au niveau de chacune des régions, la performance, c'était de démontrer qui ferait le plus de chambardements dans chacune des régions, peu importent les inconvénients et les troubles que ça causerait.

Donc, j'aimerais ça, puisque, aussi — M. Drouin, ce n'est pas une déclaration que je fais là — M. Drouin, lorsque vous avez été de passage à Victoriaville, vous étiez... vous aviez affirmé qu'Hydro-Québec ne changerait pas quatre trente sous pour une piastre et que si on faisait la démonstration qu'effectivement on faisait tout ce chambardement-là, ce déplacement-là et que ça ne donnait rien à Hydro-Québec, que vous étiez prêt à regarder ça. On vous la fait, la démonstration, que ça ne change absolument rien, au contraire, Hydro-Québec, ça va être des pertes. Hydro-Québec va subir des pertes à cause de ces déplacements-là. J'aimerais ça que vous nous disiez un peu c'est quoi aujourd'hui votre intention suite à toutes les pressions qu'il y a eues un peu partout et qui, sans doute, s'amplifieront s'il n'y a pas de mouvement de posé.

M. Drouin: Avant de céder la parole à M. Couture qui pourra vous en brosser un tableau un peu plus précis, je dois dire que lorsqu'on peut faire une déclaration sur ne pas échanger quatre trente sous pour un dollar, croyez-moi bien que l'objectif de l'entreprise c'est de réduire son personnel de 1500 d'ici l'an 1995. Pour ce faire, il y a, bien sûr, des moyens et nous avons élaboré des moyens qui nous permettent de donner le même service à la clientèle à un moindre coût et d'avoir évidemment l'économie reliée à la diminution du personnel en question. Alors, c'est clair qu'on peut faire toutes sortes de démonstrations locales, régionales ou autres, mais l'ensemble du dossier doit donner des résultats, sans ça, on ne le ferait pas. Alors, je vais demander à M. Couture d'élaborer davantage sur la méthodologie et les calculs qui ont pu être faits pour en arriver là où nous sommes.

M. Couture: Je voudrais aller dans le détail un peu plus tard sur les économies qui peuvent être réalisées par chaque opération, mais d'abord, j'aimerais peut-être rappeler un tableau d'ensemble de la réorganisation. Qu'est-ce qu'on fait? C'est un changement structurel, parce que, si on faisait juste une compression d'effectifs uniforme partout, on se ramasserait dans un ou deux ans avec une action qui ne serait pas efficace. Alors, pour être capables d'avoir une économie d'opération dans les frais d'exploitation tout en conservant le service à la clientèle et même en l'augmentant, il faut regarder la structure de l'exploitation.

Alors, ce qui a été regardé et décidé, c'est de spécialiser nos opérations. Alors, déjà en 1992, au moment où vous faites référence à des discussions qui

ont pu avoir lieu dans la région, c'est qu'on a dit que les opérations d'exploitation seraient spécialisées. Nous avons 10 régions en province et ces régions-là étaient à la fois mixtes, c'est-à-dire qu'elles servaient la production de transport-télécommunications, elles servaient la clientèle distribution. Pour avoir une efficacité plus grande, il a été établi que lorsque chaque unité était spécialisée dans un domaine, il y avait une plus grande efficacité, c'est-à-dire qu'on faisait plus de travail avec une quantité donnée de personnes parce qu'elles oeuvraient toujours dans le même secteur.

Alors, nous avons, déjà en 1992, comme vous avez fait référence, établi que les régions seraient spécialisées, soit dans PTT, soit dans CD et nous avons atteint cet objectif par des changements — un affectait la région de Richelieu — pour être à peu près à 95, 98 % spécialisés dans nos régions, soit en production-transport, soit en clientèle-distribution.

Alors, spécialiser l'exploitation, ça nous donne des efficacités très considérables. La deuxième opération, le deuxième principe, c'est de spécialiser les secteurs, tout comme les régions, mais de les avoir plus autonomes. Alors, l'opération que nous faisons, qui est perçue des fois comme une centralisation, n'en est pas une. C'est une décentralisation des opérations vers les secteurs. Et nous avons, entre 1991, 1992 et maintenant 1993, une diminution marquée des effectifs dans les centres régionaux parce que nous déployons vers les secteurs. Il y a eu une augmentation et elle se continue à l'intérieur des secteurs. Le drame, peut-être, de l'opération, c'est qu'on ne peut pas avoir une infinité de secteurs et nous avons établi que pour être efficaces encore, il fallait limiter le nombre de secteurs à une cinquantaine à travers la province pour avoir un genre de masse critique à chaque endroit, pour être capables d'opérer de façon efficace.

Alors, nous avons aussi, dans cette réforme administrative, limité le nombre de niveaux de support du côté technique et du côté administratif à deux. Parce que, auparavant, on en avait plus, donc ça faisait plus de papier, plus de références avant d'avoir des décisions rapides. Dans toute cette opération-là, nous disons maintenant: Dans la mesure du possible, le premier niveau de support est dans le secteur et le deuxième est soit en région, soit au siège social, mais il n'est pas aux deux endroits à la fois. Alors, ça c'est le changement structurel qui se passe. Nous avons établi que pour servir la clientèle à la distribution, nous désirions avoir 150 000 clients à desservir par un bureau. Alors, nous avions un nombre de bureaux d'affaires qui était beaucoup, beaucoup trop grand et, depuis plusieurs années, le nombre de bureaux d'affaires a été réduit. Il a été réduit à plusieurs endroits de la province et on s'est aperçus, en fait, que ça augmentait l'efficacité d'Hydro-Québec. Alors, nous poursuivons dans la même veine et nous réduisons les places d'affaires à 25, une par secteur, enfin une place d'affaires, c'est-à-dire concentrer les opérations pour avoir la masse critique.

Maintenant, au niveau de Victoriaville et au niveau de la région en question, je demanderais à M. Béliveau de faire état des changements que cette réorganisation-là a apportés.

M. **Chevrette:** M. le Président, juste, je ne veux pas interrompre. On les connaît les changements par région. C'est beau l'exposé, là. Ce qu'on veut savoir, c'est s'il y a ouverture à des correctifs à partir de propositions. Quand bien même vous nous l'expliqueriez, lui se l'est fait expliquer deux fois, moi j'ai rencontré les gens de Rivière-du-Loup toute la veillée hier soir pour me le faire expliquer, de 6 à 8 hier soir, et puis ce n'est pas ça qu'on veut savoir. On veut savoir si vous montrez une ouverture d'esprit face à des propositions concrètes qui changent peu ou presque pas vos orientations, en particulier dans le Bas-Saint-Laurent — je reviendrai après lui — mais s'il y a des questions précises, ce n'est pas un exposé additionnel, là... On va vous le répéter avant que vous le disiez.

M. Béliveau: Ça va, M. le Président. Alors, on va parler de propositions précises. Justement, suite aux rencontres qu'on a eues avec vous, qu'on a eues avec certaines instances régionales et locales et aussi, évidemment, avec les représentants syndicaux et notamment avec le syndicat bureau dont la présidente Mme Martel est avec nous, suite à des rencontres avec ces parties-là et justement aux propositions que ces parties-là avaient faites sur les mesures de mitigation à apporter dans ces changements-là, on a acquiescé — et on l'a dit, évidemment, au syndicat bureau vendredi — à ne pas concentrer un certain nombre de personnes dont la grosse partie du travail va continuer à se faire localement, c'est-à-dire sur place, là où ils sont déjà. Sur 232 postes transférés dans les 19 bureaux d'affaires, on a dénombré une trentaine de ces postes-là qui pourront continuer à rester sur place, étant donné qu'ils vont oeuvrer surtout sur place. Et quand on dit surtout sur place, c'est-à-dire à 80 % sur place. Alors, ça veut dire, d'une façon plus précise, pour répondre à vos interrogations, ça veut dire par exemple à Victoriaville, 9 postes additionnels qui resteraient sur place. Ça veut dire, à Rivière-du-Loup, 5 postes qui vont rester sur place, additionnels à ceux qu'on laissait déjà sur place.

M. Baril: Les derniers chiffres, c'était 44, je pense, qui devaient être transférés, 44 qui devaient être transférés. Là c'est 44 moins 9, ou quoi?

M. Béliveau: C'est ça. Alors, c'est ça, exactement, moins 9. Je n'ai pas le chiffre final si c'est 44, 42 ou 46, mais c'est moins 9.

M. Jolivet: C'est pas de plus, c'est de moins.

M. Béliveau: C'est-à-dire qu'il y a 9 personnes sur les 44 qui originalement auraient été transférées et, là, vont pouvoir rester à Victoriaville.

(13 h 10)

M. Baril: De toute façon, là, ma question de base, là, puisqu'on fait la démonstration que les chambarde-

ments que vous faites là, ça va coûter des sous à Hydro-Québec; vous ne ferez pas d'économies d'échelle, et en plus, vous éloignez le service à la clientèle. Et quand on parle, là, souvent, là, c'est dans votre Défi performance, bon Dieu, chose. Tu lis ça, hein: 11,7 %, ce qu'ils veulent, là, des services prévenants et personnalisés. Un service personnalisé, là, «c'est-u» au téléphone, entendre de la musique? Quand tu n'as pas la bonne personne, tu vas entendre un quart d'heure de musique? C'est de ça que les gens en région sont tannés, sont écoeurés: Tu appelles à 1 800, là, et c'est de la musique que tu entends. Les gens ont juste à ouvrir la radio, et d'entendre... Toutes les maisons, ils ont des cassettes et toutes sortes de choses pour entendre de la musique. Pas besoin d'être sur le téléphone pour entendre ça, hein! Quand vous parlez d'un service personnalisé, là, c'est quoi, un service personnalisé, vous autres? C'est d'appeler à Drummondville et d'attendre? Ils ont déplacé la Régie du logement à Drummondville. Il y a eu ça fait je ne sais pas combien de plaintes, les gens ne sont plus capables d'atteindre la Régie du logement, ils ne sont plus capables, hein! C'était supposé être mieux, hein! Ça va être la même chose. C'est quoi, votre position?

M. Béliveau: Bon. Alors, vous avez deux...

M. Baril: Vous ne travaillez pas, vous autres, en collaboration avec le gouvernement, qui veut l'occupation du territoire, qui veut développer les régions, qui veut ramener des responsabilités. C'est quoi, vos décisions? Pourquoi vous faites ça?

M. Béliveau: Alors, j'en…

M. Baril: Pourquoi ne consultez-vous pas la population avant, au lieu d'annoncer 51 postes, et après ça, on va voir, pour faire plaisir au monde, peut-être en enlever trois-quatre, quatre-cinq, pourquoi ne faites-vous pas ça en collaboration avec la population avant, et eux vous en feraient, des suggestions? À Saint-Joseph, ils en ont fait une, suggestion, là. À Rivière-du-Loup, ils vous en font; à Victoriaville, ils vous en ont fait une, suggestion, aussi, mais rien qu'après l'annonce.

M. Jolivet: À La Tuque, ça s'en vient.

M. **Béliveau:** M. le Président, alors, il y a deux questions auxquelles j'aimerais répondre. La première question, là, au niveau des économies. Vous vous rappellerez qu'on avait parlé d'une économie qu'on visait de 35 000 000 $, minimum, par année. Alors, si on se réfère aux économies que vont rapporter les 19 places d'affaires, c'est 5 000 000 $ par année, et là, nous avons des chiffres sur les économies versus les coûts, un tableau, un tableau complet pour les 19 places d'affaires, que nous pouvons vous fournir, si vous les voulez. Ça va?

M. Baril: Au niveau national. Moi, je vous parle au niveau de Victoriaville. J'en ai un, tableau, là, on me l'a fourni, le chiffre, là. Venez ici, là.

M. Béliveau: Au niveau de Victoriaville, évidemment, c'est... la rentabilité est différente d'un endroit à l'autre. Au niveau de Victoriaville, c'est 1 315 000 $ par année.

M. Baril: Oui. Justement, là, le 1 000 000 $, ici, là, en haut, là, vous voyez ça, là, les postes récupérés, et des...

M. Béliveau: C'est ça.

M. Baril: ...il y a cinq postes récupérés. Sur cinq postes récupérés, on me dit — je ne sais pas, des fois, on me dit: Trois, des fois, on me dit: Quatre — qu'il n'y avait personne sur les postes. Tu ne récupères rien, ils ne te coûtent rien; tu as juste à ne pas les renouveler. Mais là, on vient ajouter, ici, une économie de 1 350 000 $ sur des postes où il n'y a personne sur la chaise. C'est toute une économie, ça! Ça fait que c'est sûr que ça change le total en bas, là.

M. Béliveau: C'est-à-dire que ce sont des postes, ce sont des postes qui sont peut-être vacants, mais pour lesquels les montants d'argent sont prévus, étant donné, évidemment, que ce sont des postes à combler.

M. Baril: Oui, mais ils sont prévus, mais ils ne sont pas dépensés. Vous sauvez quoi?

M. Béliveau: Pardon?

M. Chevrette: À Rivière-du-Loup, là, M. Couture est allé dire que c'est vrai que, dans leur cas, ça pouvait représenter de 0 $ à 140 000 $, il n'était même pas sûr du chiffre.

M. Béliveau: Non, il ne les avait pas...

M. Chevrette: Ils étaient huit témoins, hier, là, pour me dire ça, là...

M. Couture: La... Eh bien, monsieur...

M. **Chevrette:** ...et à partir de là, si c'est ça, là...

M. Béliveau: M. le Président...

M. Chevrette: ...quelles économies vous allez faire?

M. Béliveau: ...à Rivière-du-Loup, l'économie est de 4 798 000 $.

M. Chevrette: Simonaque! Vous changez d'idée comme vous changez de chemise!

M. Couture: Peut-on complémenter la réponse, s'il vous plaît, M. le Président?

M. Chevrette: Oui, mais pas un roman.

M. Couture: Je pense que nous sommes à faire face à un dilemme considérable, c'est de privilégier les régions et créer de l'emploi en région, en même temps qu'on veut rationaliser nos opérations et réduire nos coûts; et je peux vous assurer, et je veux en témoigner, que c'est extrêmement difficile d'augmenter notre performance de 9,5 % en trois ans; et si vous pensez que c'est une opération facile, je voudrais témoigner du contraire, et c'est très difficile de faire ce genre d'économies là. Pour le faire, nous avons trouvé un moyen, et je pense que ce n'est pas la fin de l'opération, c'est une première phase de l'opération, c'est de spécialiser toutes nos opérations, et si on ne fait pas ça, alors, on va continuer à avoir des coûts qui augmentent et des tarifs qui augmentent, et on ne veut pas, évidemment, pour protéger les petits commerces...

M. Chevrette: Oui.

M. Couture: ...et pour faire... pour privilégier l'industrie qui est au Québec, on veut avoir des tarifs qui sont le plus bas possible. On est obligés de faire cette rationalisation-là, et on la fait à partir de la spécialisation des opérations. Alors, on est obligés de faire ça dans les secteurs, et évidemment, c'est en conflit avec un autre objectif, qui est de créer de l'emploi en région.

M. Chevrette: M. Couture...

Le Président (M. Gobé): M. le député de Joliette.

M. Chevrette: ...c'est beau, votre discours...

Une voix: Oui.

M. Chevrette: ...mais je m'excuse, moi, je peux vous dire que quelques centaines de milliers de dollars dans certaines sous-régions du Québec, c'est des «peanuts» par rapport à des maudites folies qui se font à Hydro-Québec, et je peux vous dire ça, moi, assez à l'aise. Au moment où vous pensez couper 4, 5 employés dans une région, il y a des primes de séparation de 1 000 000 $, 1 500 000 $ qui se donnent à Hydro-Québec.

Une voix: C'est ça.

M. Chevrette: Au moment où on parle de revitaliser les régions, vous signez des contrats secrets, et on a de la misère à avoir au compte-gouttes des informations, Jésus, Marie, qui nous coûtent des centaines de millions par année. Et ça, ça ne vous attendrit pas. Mais quand on parle de la mission sociale d'une société d'État dans des régions, je m'excuse, je m'inscris en faux et grandement en faux par rapport à votre discours officiel. Vous faites dire aux chiffres ce que vous voulez. Cinq postes non comblés, ce n'est pas grave. Il faut que je prévoie l'argent. Mais ça, on ridiculise les gens. Et dans le cas de Rivière-du-Loup, je suis prêt à y aller avec vous sur place, moi, aller voir la roulotte où il y a une personne par jour qui siège dans ça, et vous avez jugé que c'était insalubre. Il n'y a personne, il n'y a pas un maudit être humain qui s'est plaint. Mais ça ne fait rien, vous voulez centraliser à Rimouski. Et je pourrais vous en donner d'autres exemples, à partir des chiffres que vous avez donnés, Hydro-Québec, et qu'ils ont fait. Ils les ont transposés dans le milieu. Moi, il y a des limites à se laisser charrier là-dessus. Il y a des limites à se laisser charrier là-dessus. Il y a bien d'autres choses qu'Hydro-Québec pourrait regarder. Combien cela vous a coûté sur le pont Larocque inutilement, en «rods» de fer avec un alliage allemand? Combien de dizaines de millions ça vous a coûté? Et où sont ces maudites «rods» là? Vous n'avez jamais répondu à ma question. Ce sont des dizaines de millions de dollars et on n'est pas capables de penser à quelques milliers de dollars pour les régions.

Il y a une mission économique, sociale, dans le cas d'Hydro-Québec. Et il y aurait des ponctions très radicales à faire dans d'autres secteurs. Et vous le savez, vous autres mêmes, à part de ça. Vous pourriez le savoir. Je suis tanné de voir que vous justifiez tout en fonction mathématique et vous faites dire aux chiffres ce que vous voulez et vous oubliez carrément qu'il y a une mission à jouer. Ce n'est pas pour rien que les milieux comme la Haute-Mauricie, comme l'Ashuapmushuan, Saguenay—Lac-Saint-Jean, comme Sept-Îles présentement, ils demandent quoi? Ils demandent un développement économique compensatoire. Pas un suçon de 1 % ponctuel et après ça, bonjour Luc, et les dégâts sont faits! Salut Luc, moi je me débrouille avec le reste. Il y a une prise en main des régions qui est très forte, vous le savez. Vous le savez, ça. Et il va falloir qu'on compose avec ça, comme vous composez avec des groupes autochtones quand vous êtes mal pris. Il va falloir que vous ayez la même écoute des citoyens en régions que vous avez pour des groupes spécialisés. La même affaire, si on veut avoir une justice ou un semblant de justice équitable. Si je peux avoir 15 minutes, je vais vous parler d'autre chose.

Le Président (M. Gobé): M. le député de Joliette, votre temps est maintenant écoulé. Est-ce qu'il y aurait une réponse, de l'autre côté?

M. Drouin: Tout ce que je peux dire, M. le Président, en réponse à l'intervention... C'est clair qu'on essaie de corriger toutes les anomalies. On essaie de les prendre. On n'a jamais prétendu être parfaits. Et on n'a jamais prétendu qu'il n'y a pas certaines choses... Premièrement, je dois prendre exception au fait qu'on puisse dire qu'il y a eu des payes de séparation de 1 000 000 $ données à Hydro-Québec, c'est tout à fait faux.

M. **Chevrette:** Oui?

M. Drouin: Non. Il n'y a pas eu de paye de séparation.

M. Chevrette: Déposez-les, M. Drouin, on va s'en parler.

M. Drouin: Non, il n'y a pas eu de paye de séparation, M. Chevrette. Je vais y répondre tout de suite à cette question-là.

Le Président (M. Gobé): Laissez répondre le président...

Payes **de séparation**

M. Drouin: Je vais répondre tout de suite à cette question-là, si elle doit venir. Vous savez que, depuis les amendements à la loi des pensions, un employé peut quitter l'entreprise en apportant avec lui toutes les prestations qui ont été versées par l'entreprise et par l'individu. Et c'était maintenant au choix de n'importe quel employé, dans n'importe quelle entreprise, qui quitte avant l'âge de 55 ans, de pouvoir partir sans retraite, c'est-à-dire sans versement de retraite, mais partir avec un montant fixe. Et je pense que le député de Joliette fait allusion à ce type d'exercice qui se fait régulièrement maintenant dans les entreprises et qui n'existait pas autrefois.

Quant aux sujets qui ont été soulevés par le député de Joliette, nous sommes, bien sûr, conscients qu'il y a beaucoup de choses à corriger. On en a corrigé beaucoup, d'ailleurs. On n'a pas fini et on a toujours l'intention de le faire. Et au fur et à mesure, ce n'est pas une question de cibler un secteur par rapport à un autre, c'est d'essayer de trouver l'ensemble des choses, essayer de corriger les situations les plus difficiles, les plus criantes. Mais il reste qu'on a une rationalisation à faire. Je pense que le député de Joliette l'a mentionné à plusieurs reprises, également du côté du gouvernement, il y a des changements importants à faire sur le plan des employés, sur le plan du nombre des effectifs. Elle se fait partout ailleurs dans les entreprises d'électricité et c'est à ça que nous essayons de nous adresser.

Nous avons peut-être, à certains endroits, commis des erreurs sur les choix, mais dans l'ensemble, l'objectif, c'est réellement d'avoir des économies d'échelle importantes. Et s'il y a effectivement des injustices flagrantes, je peux assurer le député de Joliette que nous allons faire le nécessaire pour les corriger.

(13 h 20)

Le Président (M. Gobé): Merci, M. le président. Maintenant, je dois donc passer la parole à M. le député de Drummond. Vous avez 10 minutes, M. le député.

Activités de formation des effectifs (suite)

M. St-Roch: Merci, M. le Président. Alors, hier, j'ai eu l'opportunité de signaler l'importance des ressources humaines dans une organisation. Vous avez deux objectifs, que j'aime appeler objectifs parce que «indices», pour moi, ça ne veut rien dire; «objectifs», ça veut dire tendre à aller chercher quelque chose. Vous en avez un au niveau de 19 et 20; un, au niveau de la qualité et l'autre au niveau de la réduction.

À une question de Mme la ministre, tout à l'heure, vous avez répondu qu'Hydro-Québec consacrait 55 000 000 $ au niveau de la formation. Où est-ce qu'on se situe, chez Hydro-Québec, avec 55 000 000 $ en formation, comparé aux autres grands utilisateurs?

M. Gonthier: C'est une très bonne question. M. le Président, il y a eu une étude faite par le Conference Board du Canada, en 1990, qui donnait une moyenne de dépenses d'à peu près 2 % du chiffre d'affaires de la majorité des compagnies canadiennes. Hydro-Québec se situe environ à 4 %. Par contre, c'est évident que certaines entreprises, en Amérique du Nord ou mondiales, peuvent aller jusqu'à 10 %, comme on le voit dans les journaux. Mais, actuellement, je pense qu'on se situe très bien.

M. St-Roch: Mon autre question, ce qui est fondamental, on le voit avec cette problématique de mises à pied, lorsqu'on fait des rationalisations, il y a 1500 emplois, d'ici 1995 et il y en aura d'autres d'ici l'an 2000. Est-ce qu'Hydro-Québec a prévu une politique de recyclage pour les personnes qui vont être mises à pied? Parce que j'ai compris qu'il y en avait une partie qui serait par attrition ou des postes, comme il a été mentionné, qui n'auraient pas été comblés, à la lecture de vos documents. Mais, est-ce que, pour ceux qui vont être affectés... Parce que j'imagine qu'Hydro-Québec va avoir des besoins. Pour avoir géré des grands groupes, à un moment donné, même si on veut réduire, il y a des endroits où il faut quand même continuer à combler des postes vacants. Est-ce que vous avez prévu une politique de recyclage? Si oui, combien allez-vous affecter par année?

Une voix: M. Gonthier.

M. Gonthier: Actuellement, le coût de la réorganisation est prévu à 25 000 000 $ et, dans ces 25 000 000 $, il y a une proportion, que je ne connais pas exactement, mais qui est liée au recyclage. Pour être certains d'atteindre ces objectifs, nous avons mis en place un centre de placement interne qui va nous assurer que le personnel va être, soit recyclé, soit relocalisé le plus rapidement possible.

Méthodologie d'implantation de la qualité totale (suite)

M. St-Roch: Dans la même foulée de ces deux objectifs, hier, j'avais mentionné qu'à partir de 1990 j'avais vu passer Hydro-Québec d'un mode d'information à la consultation, mais, quant à moi, il fallait qu'elle aille un pas plus loin, il faut qu'elle aille au niveau de la concertation. Est-ce qu'il y a une politique

émise ou en train d'être émise pour associer davantage tous les travailleurs et travailleuses d'Hydro-Québec, dans ce programme de gestion de qualité totale? Parce que vous allez avoir 5800 employés, là, ce qui est à peu près de 1 sur 4, grosso modo, à la fin de 1995, qui seront allés dans le programme de formation. Alors, est-ce que cette politique a été mise en place?

M. Gonthier: Sans être une politique écrite comme telle, il y a actuellement, avec nos instances syndicales, des échanges sur les grands enjeux de l'entreprise et il y a même de la formation qui se donne aux instances syndicales, avec la même formation qu'on donne à nos cadres actuellement. Et, il y a de plus en plus d'échanges sur l'ensemble des dossiers critiques de l'entreprise.

Un autre dossier qui est en cours actuellement, c'est que nous sommes à regarder la problématique, je pense, qui vous tient à coeur, concernant la communication et il y a une équipe de formée actuellement, moitié des employés syndiqués et moitié des employés cadres ou professionnels pour, justement, essayer de trouver des moyens pour améliorer la communication dans l'entreprise.

Pollution électromagnétique

M. St-Roch: Dans un autre domaine qui, peut être, va être critique. Vendredi dernier, nous débutions nos audiences avec un groupe qui s'appelle le Mouvement contre la pollution électromagnétique. Je pense qu'on essaie de prévenir, dans les années à venir, autant qu'on a vu les préoccupations environnementales prendre de l'importance depuis les années quatre-vingt-dix et mettre autant Hydro-Québec que le côté du gouvernement sur la défensive, je peux prévoir, moi, que, ça, ça va être un sujet qui va aller de l'avant. Je sais que vous avez parrainé une étude avec Hydro Ontario et Électricité de France, concernant les employés d'Hydro-Québec, au niveau de ce phénomène de pollution électromagnétique. Quand prévoyez-vous avoir les résultats de cette étude?

M. Delisle: M. Dubeau, vice-président à l'environnement.

M. Dubeau: Donc, M. le Président, effectivement, c'est au cours de cette année, en 1993, que les trois entreprises d'électricité vont recevoir les résultats de la part des épidémiologistes qui mènent actuellement cette étude-là au niveau des trois entreprises.

M. St-Roch: Quand vous parlez de 1993, d'ici la fin de juin ou la fin de l'année ou...

M. Dubeau: On entend dire, de la part des épidémiologistes: au cours des prochains mois. Donc, on espère d'ici l'été, effectivement. Maintenant, l'étude va être rendue publique par la publication d'un article scientifique signé conjointement par les trois épidémiologistes. Ce ne sont pas, donc, les entreprises d'électricité qui pourront, je dirais, rendre publics les résultats, mais bien les scientifiques qui ont mené l'étude.

Gestion des petites et moyennes centrales

M. St-Roch: D'accord. Un autre sujet qui va toucher un peu la performance, un peu l'efficacité, un peu vos ressources humaines. Il nous est apparu, du moins à moi, à l'audition des témoins, que dans la politique d'Hydro-Québec d'utilisation des petites et moyennes centrales, jusqu'à 25 MW — puis on parle tout à l'heure de 25 MW à 100 MW — qu'on veut confier à l'industrie privée. Alors, on a entendu, aussi, toutes les difficultés qui existent, à l'heure actuelle, entre l'entreprise privée et la société Hydro-Québec pour harnacher les contrats d'approvisionnement avec ces choses-là. Est-ce qu'Hydro-Québec a pensé, dans un contexte, aussi, de meilleure intégration, de créer une compagnie qui serait une compagnie publique où Hydro-Québec pourrait détenir la majorité du capital-actions, disons 51 % ou 52 %, qui ferait en sorte, aussi, d'être publique à la Bourse, qui donnerait la chance à des Québécois et des Québécoises d'aller investir, de prendre dans des cas de rationalisation du personnel où il y a énormément d'actifs pour gérer cette compagnie-là avec la même philosophie qu'une petite compagnie, puis de faire le développement hydroélectrique des petits et moyens barrages, aller même jusqu'à 100 MW avec cette compagnie-là, où on aurait l'expertise, il y aurait une transmission des connaissances puis il y aurait des retombées économiques qui seraient peut-être avantageuses pour l'ensemble des Québécois et Québécoises?

M. Drouin: Je vous avoue qu'Hydro-Québec est présente beaucoup dans la commercialisation des produits de la recherche et de la technologie par le biais de filiales et d'entreprises dans lesquelles nous avons des participations habituellement minoritaires et parfois majoritaires. Mais nous n'avions pas envisagé l'hypothèse que vous venez de mentionner, celle d'avoir une entreprise. Je ne dis pas qu'on ne devrait pas la regarder. Ce qui sous-tend la question des petites centrales, c'est de s'assurer d'utiliser et de maximiser l'expertise d'Hydro-Québec dans les créneaux où c'est le plus rentable, c'est-à-dire dans des ouvrages qui ont une certaine importance par rapport à des petites centrales dont vous faites état. Maintenant, compte tenu de ce que vous venez de mentionner, nous n'avons pas d'objection à examiner cette hypothèse-là pour voir si ça pourrait être effectivement, comme vous le soulignez, bénéfique pour ceux et celles qui s'intéressent à ce type de développement là et aussi, pour ceux qui pourraient en devenir actionnaires.

Le Président (M. Gobé): Merci beaucoup. Et c'est là malheureusement tout le temps qui vous a été imparti, M. le député de Drummond. Je vous avertis que... je vous informe que vous aurez un petit bloc de trois minutes à la fin. Il reste maintenant 12 minutes pour Mme la ministre, 12 minutes pour M. le député de

Joliette, 3 minutes pour vous et nous ajournerons. Mme la ministre.

Mme Bacon: C'est trop, c'est trop. Pour vous. **Ha,** ha, ha!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Chevrette: Je pensais que c'était pour Hydro-Québec que c'était trop.

Le Président (M. Gobé): Le temps tourne, je vous avertis.

Mme Bacon: Ha, ha, ha! Ça va sembler long.

Le Président (M. Gobé): Le sablier est parti.

Sécurité au travail

Mme Bacon: Une des orientations du plan 1993 vise à améliorer la sécurité au travail. Vous vous fixez comme objectif de réduire de 20 % par année le taux de fréquence des accidents pour atteindre, en 1995, un taux de 12 accidents avec perte de temps et ce, par million d'heures travaillées. Bien que vous convenez que les accidents sont nettement trop nombreux au sein de l'entreprise, aucune donnée ne permet de comparer la situation chez nous, au Québec, à la situation qui prévaut chez les autres distributeurs ailleurs au Canada ou même à l'étranger. Est-ce que vous avez des données qui nous permettraient de situer Hydro-Québec par rapport aux autres distributeurs d'électricité et comment Hydro-Québec se compare-t-elle en termes de résultats et d'objectifs?

M. Drouin: M. Gonthier.

Mme Bacon: On recommence.

M. Gonthier: M. le Président, je peux vous donner deux informations. La moyenne canadienne, en 1992, était de 12 blessures par million d'heures travaillées. Donc, ce que nous cherchons à atteindre en 1995, c'est effectivement la moyenne nationale de 1992. Si on prend la compagnie de la Colombie-Britannique, pour vous donner un exemple, ils sont environ à six blessures par million d'heures travaillées.
(13 h 30)

Mme Bacon: Est-ce que ça va? Je vois que l'indicateur que vous utilisez pour juger de la performance en matière de sécurité au travail ne prend en compte que le nombre des accidents sans égard à l'importance de ces accidents. L'an dernier, lors du suivi du plan 1900-1992, vous avez utilisé un autre indicateur, soit le taux de gravité des accidents exprimé en nombre de jours perdus par million d'heures travaillées, ce qui permet une évaluation de la gravité des accidents cette année. Dans votre document «Engagement de performance», je vois que vous n'utilisez pas cet indicateur. Est-ce qu'il y a une raison à cela? Et il n'y aurait pas lieu que vous preniez des engagements fermes visant à diminuer non seulement le nombre d'accidents mais aussi leur gravité? Et sous ce rapport, comment la situation a-t-elle évolué depuis l'an dernier et quel objectif de performance visez-vous pour 1995?

M. Gonthier: Effectivement, nous avons décidé d'utiliser uniquement l'indicateur concernant le taux de fréquence parce qu'il est indicatif du fait que plus il y a d'accidents, c'est-à-dire avec le nombre d'accidents, la gravité augmente aussi. Par contre, à l'interne, je peux vous dire qu'on continue à suivre le taux de gravité et, actuellement, il est à peu près stable depuis quelques années. Mais je pourrais vous donner des chiffres plus complets.

Mme **Bacon:** Êtes-vous en train de me dire, M. Gonthier, que plus il y a d'accidents, plus ils sont graves, si je vous ai compris?

M. Gonthier: C'est-à-dire que, avec le nombre, c'est comme d'autres choses, avec le nombre, la gravité finit par augmenter. Alors, plus il y a...

Mme **Bacon:** Ah bon! C'est évident.

M. Gonthier: ...d'accidents, plus, avec le temps, la gravité augmente.

Recherche et développement (suite)

Mme Bacon: Au niveau de recherche et développement, pourquoi ne pas avoir choisi l'indicateur permettant de mesurer les résultats de vos activités de recherche, de développement et d'innovation technologique plutôt que d'avoir retenu un indicateur qui en mesure les intrants seulement? C'est parce que vous mesurez les résultats plutôt que les intrants.

M. Brosseau: Les intrants, vous voulez dire le niveau de recherche et développement? C'est ça qui est le 1,8 %. Parce que les intrants...

Mme **Bacon:** Mais ce qu'on veut, c'est mesurer les résultats, j'imagine.

M. Brosseau: On est à développer toutes sortes de mesures au niveau des résultats. Certains, par exemple, du côté de la commercialisation ou du transfert technologique sont très importants, mais l'important dans ça, c'est d'être capable de le comparer aussi avec d'autres. Et c'est l'intention, dans les prochaines années, de pouvoir en avoir qui soient comparables à d'autres entreprises. Je peux vous donner juste un exemple, par exemple: c'est sur la commercialisation et les retombées. Alors, les mesures de ce côté-là sont les mesures de licenciés, de ventes sous licence, des redevances que la compagnie Hydro-Québec en reçoit, d'emplois créés et aussi de profits de nos filiales, filiales technologiques.

Dans ce domaine-là, par exemple, très récemment, nous avons pu nous comparer à d'autres grandes entreprises autant européennes, canadiennes qu'américaines et je peux vous dire qu'on est en grande première place, beaucoup en avance d'EDF. Par exemple, nous avons 340 emplois créés par nos technologies, 240 chez les filiales et 100 chez nos licenciés. Nous avons 1 300 000 $ de redevances. Les profits de nos valeurs sont de 1 700 000 $ et tous ces chiffres sont en grosse croissance. Par exemple, les ventes de nos produits chez nos licenciés sont en croissance de 40 % par année et ça va se continuer; la même chose sur les redevances, de 30 % par année; sur les profits de nos filiales, de 30 % par année. On parle au total de 40 licenciés dont 29 indépendants, entreprises privées, et 11 dans nos filiales et, comme vous savez, nous sommes minoritaires dans la plupart de ces filiales.

Alors, c'est un exemple seulement. Il y en a plusieurs autres qui sont en développement et qui vont, en effet, mesurer, par exemple, les délais sur les projets de recherche, les retombées des projets de recherche. Nous avons fait un «audit» technologique pour la première fois, il y a quelques années, pour montrer la rentabilité des projets. Autrement dit, ce qu'on investit dans la recherche et développement, est-ce qu'on y retrouve notre compte? Et, suivant encore là une méthode où d'autres entreprises ont innové, encore là, c'était très rentable. On a les chiffres, on peut vous montrer. On a l'intention de refaire cet «audit» technologique en 1994 avec cinq ans de relations clients-fournisseurs établies à l'interne et d'expérience dans ce domaine-là.

Mme Bacon: D'accord. Le chauffage tout électrique implique des coûts assez élevés, tant pour l'entreprise, évidemment, que pour la société en général. Est-ce qu'Hydro-Québec envisage de travailler à la recherche et au développement de systèmes de chauffage résidentiels de remplacement aux plinthes? Parce qu'on nous dit que ces plinthes-là ne sont pas nécessairement fabriquées ici?

M. Drouin: Comme vous le savez, le laboratoire de technologie de Shawinigan est très actif dans toute la recherche et le développement sur l'efficacité énergétique. Alors, M. Brosseau peut répondre à votre question plus en détail.

M. Brosseau: Oui, nous faisons des recheches dans les domaines des pompes à chaleur, par exemple, et du remplacement des plinthes par des systèmes à air chauffé dans de petites canalisations qui peuvent se mettre dans des habitations existantes. Ce sont deux projets en particulier parmi une longue liste de projets en efficacité énergétique qui se font au LTEE.

Mécanismes de régulation fréquence-puissance

Mme Bacon: D'accord. Vous indiquez à la page 29 de votre engagement de performance, et là je vous cite: Nous comptons porter de 3 à 10 le nombre de centrales servant au contrôle du réglage fréquence-puissance. Ces centrales absorbent les variations instantanées de l'offre et de la demande. Est-ce que vous pouvez expliquer le rôle dévolu à ces centrales? M. Régis?

M. Drouin: M. Régis. Juste une correction, M. le Président, j'ai cru comprendre que Mme la ministre avait mentionné que les plinthes électriques n'étaient pas fabriquées au Québec?

Mme Bacon: Parce qu'on nous dit qu'une grande, en tout cas l'information que j'ai, c'est que la grande majorité n'est pas fabriquée...

M. Drouin: La moitié des plinthes...

Mme **Bacon:** Seulement la moitié.

M. Drouin: Non, non, mais la moitié sont fabriquées à **L'Islet,** la moitié des plinthes utilisées au Québec...

Une voix: La plinthe Ouellet.

Mme **Bacon:** Et l'autre moitié?

M. Béliveau: Ah, en Ontario, principalement.

Mme **Bacon:** Mais vous continuez vos recherches. Alors, vous indiquez... Je pense qu'on n'a pas répondu à ma question, M. Régis doit répondre à ma question alors.

M. Régis: Oui...

Mme **Bacon:** Sur votre engagement performance.

M. Régis: ...M. le Président, en fait, les mécanismes qu'on appelle régulation fréquence-puissance servent tout simplement à maintenir la tension et la fréquence en fonction de la demande. Alors, actuellement, on avait de ces mécanismes-là dans certaines de nos centrales, et, de façon à optimiser la gestion de nos réservoirs et la production, nous avons étendu ces mécanismes-là, des automatismes en fait qui permettent de garder constamment la bonne fréquence et le niveau de tension désiré. Alors, c'est dans ce sens-là que nous avons étendu l'application des mécanismes de régulation fréquence-puissance, tout simplement pour optimiser l'exploitation du réseau et faire en sorte qu'on puisse mieux partager l'impact de ces mécanismes-là.

Mme **Bacon:** D'accord. Moi, j'aimerais profiter, M. le Président — je pense qu'il ne reste que quelques minutes — de ma dernière intervention pour souligner la qualité du document de l'engagement de performance. Je pense que c'est la première fois, M. le député de Joliette, qu'une société d'État s'engage de la sorte envers ses clientèles et aussi son actionnaire, et c'est un document qui constitue, somme toute, un outil précieux

qui nous permettra d'assurer un suivi rigoureux de la performance d'Hydro-Québec et ce, grâce à l'identification de cibles d'améliorations précises et aussi à des indicateurs de mesure. Alors, je me dois de profiter de cette occasion pour vous en féliciter.

Le Président (M. Gobé): Alors, merci madame...

Mme Bacon: Et je vous laisse entre les mains du député de Joliette.

Le Président (M. Gobé): Alors, M. le député de Joliette, je vous donne la parole.

M. Chevrette: M. le Président, tout d'abord...

Le Président (M. Gobé): Vous avez 12 minutes.

Validité des objectifs du plan de développement

M. Chevrette: ...je vous rappellerai qu'à la page 1 R-1687, le 23 février 1993 à 16 h 25 précises, **Journal des débats,** le président M. Cóuture a dit que si on avait mis dans le projet de développement ou dans le plan de développement 1000 MW d'éolienne, ce n'était pas parce qu'Hydro-Québec pensait que c'était réaliste, mais qu'il fallait satisfaire les gens qui le demandaient. Moi, j'ai la même impression, je n'ai pas changé d'idée, j'ai dit que votre plan de développement me semblait être un beau livre, un beau document pour plaire. Et, quand je lis les engagements de performance, ça m'apparaît pareil. J'ai l'impression que la majorité, en tout cas, une bonne portion, je dirais même majoritaire de vos objectifs sont déjà atteints. Et quand on lit même votre sondage que vous avez fait faire par Angus Reid en janvier, avant même de préparer votre document ou en même temps que vous prépariez votre document pour présenter le projet Défi performance, vous aviez déjà la réponse de plusieurs Québécois, parce que votre objectif c'est que vous soyez perçus comme la meilleure compagnie d'hydroélectricité en l'an 2000. Vous l'êtes déjà dans votre propre sondage d'Angus Reid, que j'ai en main d'ailleurs.

M. Drouin: Ce n'est pas notre sondage, c'est le sondage de...

M. Chevrette: C'est de l'Association canadienne, mais que vous avez, dont les données vont être rendues publiques en mars, je pense.

M. Drouin: Bien, là vous venez de les rendre publiques. Ha, ha, ha!

M. Chevrette: Vous allez nous donner les détails davantage, je suppose, parce qu'il y a un document qui doit suivre, plus explicite, avec plus de nuances. Est-ce que ce n'est pas ça qui fait dire à certaines gens que c'est un peu de la poudre aux yeux, parce que déjà, la majorité des perceptions sont déjà nettement... vous placent déjà les premiers, si on compare Hydro-Québec à l'ensemble, par exemple, des compagnies d'électricité au Canada?

(13 h 40)

M. Drouin: Je dois vous avouer que j'ai vu des bribes du sondage que vous mentionnez. Je ne l'ai pas vu au complet parce que...

M. Chevrette: Oui, oui. Je vous le donnerai, il vient de chez vous.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: ...puis, je serais heureux de faire des échanges de documents avec vous. Mais il faut faire bien attention, parce que, vous savez, par exemple, un des indices, une des cibles les plus importantes dans ça, par rapport à ce que nos clients nous demandent, c'est l'indice de la continuité du service, et vous avez raison de dire que... Parce que la cible qui est là, c'est une cible qu'on s'était fixés il y a trois ans et... pour l'année 1995. Autrement dit, on avait dit, en 1989, en 1990 plutôt, on avait dit: D'ici 1995, on veut atteindre la moyenne de l'industrie électrique du Canada qui était de quatre heures. Bon, on constate qu'on est proche de ça. Mais, je vais vous dire, quand on est rendu proche de ça, s'y rendre, c'est un autre travail, parce que l'été dernier et l'année dernière — j'insiste là-dessus, M. le Président, pour dire que... Je veux dire, même si on a eu une année 1992 très bonne, il faut se rappeler que, par exemple, toutes les incidences des orages électriques, l'incidence de la foudre durant l'été qui, normalement, a un impact direct sur la continuité du service, l'été dernier, on a eu un été que j'appellerais très, très bon pour nous. On a eu de l'eau, et on n'a pas eu d'orages électriques. Alors, c'est très dangereux de prendre ces cibles-là et de dire: Depuis un an ou à l'intérieur d'un an, on s'est améliorés énormément et on est déjà rendus la meilleure compagnie. Ce n'est pas exact dans notre livre à nous, on a beaucoup à faire et je pense que c'est important, M. le Président, de dire à tout le monde ici, que ces cibles-là qu'on se donne là, ce sont des cibles qu'on pense qui ne sont pas faciles à atteindre ou à maintenir et pour lesquelles on pense qu'on a beaucoup à faire pour les atteindre.

M. **Chevrette:** Mais dans votre discours, vous avez dit, à la page 3, celui d'hier, vous avez dit que vous étiez à 87 % en 1992.

M. Drouin: De degré de satisfaction de la clientèle.

M. Chevrette: Oui. Alors qu'au tout début de janvier, vous seriez à 97 %...

M. Drouin: Non, non.

M. Chevrette: ...en satisfaction générale, dans le

Angus Reid.

M. Drouin: Ah!

M. Chevrette: C'est sûr que si vous avez d'autres sondages, vous allez les rendre publics.

M. Drouin: Non, non, mais...

M. Chevrette: Je vous trouvais modeste, tout à coup, d'ailleurs.

M. Drouin: Non, non. Je vous dis, les trois derniers mois, les six derniers mois de 1992 et les trois premiers ou deux premiers mois de 1993 nous indiquent en haut de 90 %. Ça, c'est notre sondage interne. Quant à Angus Reid, j'ai hâte d'en prendre connaissance parce que, effectivement, il y a des choses intéressantes dans ça, mais pour lesquelles on veut faire une analyse exhaustive.

M. Chevrette: Vous avez un service de communication qui va vous donner ça.

M. Drouin: Non. On l'a le sondage.

M. Chevrette: Ah!

M. Drouin: Ça, il n'y a pas de problème, mais c'est d'en faire l'analyse par rapport aux cibles...

M. Chevrette: O.K.

M. Drouin: ...et l'interprétation par rapport aux cibles qu'on s'est donnés.

Mme Bacon: Est-ce que...

M. Chevrette: Si?

Mme Bacon: Est-ce que c'est ce service-là qui vous l'a donné?

M. Chevrette: Non, non. C'est un de vos proches collaborateurs, madame.

Mme Bacon: Il ne doit pas être loin dans la salle.

Normes du Code du bâtiment

M. Chevrette: Pour ce qui est de... tantôt, madame vous questionnait sur les plinthes électriques: Je veux un peu... J'ai 12 minutes, vous comprendrez que je veux me promener...

M. Drouin: Je vais essayer de répondre vite, à part de ça.

M. Chevrette: ...dans... Est-ce que vous êtes conscients que le Code du bâtiment va changer des choses en 1995?

M. Drouin: Oui.

M. Chevrette: Et que ça sera un problème majeur pour ceux qui voudraient installer la plinthe électrique?

M. Drouin: Vous parlez de la norme 2000?

M. Chevrette: Oui.

M. Drouin: Tout à fait conscients, et nous nous y préparons de très près. Nous sommes impliqués d'ailleurs — je ne sais pas si Pierre Bolduc veut ajouter quelque chose, brièvement, sur ça — mais nous sommes tout à fait conscients.

M. Bolduc: Sur le changement de normes applicables à la construction nouvelle, les programmes que nous sommes à finaliser et à lancer sont justement destinés à préparer le marché à l'application de ces normes-là. Les pratiques des entreprises d'électricité et autres intervenants en efficacité énergétique, c'est toujours de précéder un peu les normes pour créer un environnement qui va faciliter l'acceptation et l'implantation de ces normes-là. Dans le cas des résidences, la norme qui est actuellement... ce que nous appelons — ce n'est pas une norme — le critère R 2000 va devenir éventuellement la norme et nous essayons de l'appliquer d'avance. Lorsque ça deviendra une norme, nous aurons, nous, un objectif plus élevé pour continuellement amener une évolution vers des meilleurs standards d'efficacité énergétique.

M. **Chevrette:** Comment il me reste de temps?

Le Président (M. Gobé): Six minutes, M. le député de Joliette.

Enquête interne sur l'Ordre du Temple solaire

M. Chevrette: Je n'aurai même pas le temps de parler de l'Ordre du Temple solaire.

Le Président (M. Gobé): Il fait beau aujourd'hui.

M. **Chevrette:** M. le Président. Pardon... Oui, c'est pour ça, il faudrait des capteurs solaires puis ça pourrait être une économie d'énergie réelle à ce moment-là. Ceci... Elle est pas pire... Comment va votre enquête interne?

M. Drouin: Elle est en marche et je m'attends d'avoir un rapport le 1er avril.

M. Chevrette: Est-ce que vous avez l'intention de le rendre public?

M. Drouin: Oui.

M. Chevrette: Les tenants et aboutissants...

M. Drouin: Bien, écoutez, l'ensemble de l'enquête. Moi, je vous ai dit que ce n'est pas une enquête sur une religion que je fais là. C'est une enquête...

M. **Chevrette:** Non, non. Ce n'est pas ça que je vous demande là.

M. Drouin: Non, non, mais...

M. **Chevrette:** Je vous demande... Je parle des religieux, moi.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Drouin: Écoutez. Moi, j'ai demandé à la vérificatrice générale de faire la vérification des livres de l'entreprise en rapport avec des dépenses associées à quelque mouvement que ce soit qui serait étranger aux opérations d'Hydro-Québec. C'est ce qu'elle fait.

M. Chevrette: D'accord.

Mme Bacon: Vous allez avoir votre copie.

M. Chevrette: Pardon?

Mme Bacon: J'ai l'impression que vous allez avoir votre copie.

M. Chevrette: C'est vous qui allez me la donner?

Mme Bacon: Non, vous allez l'avoir avant moi.

Une voix: Proches collaborateurs.

M. Chevrette: Est-ce que le président-directeur général, le président d'Hydro-Québec va également aller jusque dans le raffinement de voir les liens entre des tâches et certaines promotions?

M. Drouin: Oui, et à date là, je vous le dis ça, je le regarde de très près et je peux vous dire que nous n'avons pas d'association... Ça ne veut pas dire, vous savez, comme dans n'importe quelle entreprise... Comprenons-nous bien. Je veux dire, c'est vrai qu'il y a des lignes de force et ceux qui connaissent l'évolution des entreprises privées savent très bien qu'il y a des lignes de force et il y a des cadres de l'entreprise qui travaillent ensemble, etc. Puis ça, ça se retrouve partout. Alors ça, on va retrouver ça chez Hydro-Québec. Mais, je peux vous dire que je surveille de très près cet aspect-là et, à date, je n'ai pas d'indication qui m'amène à penser que ça aurait pu avoir une influence.

M. Chevrette: Est-ce qu'il y a des suspensions, à date?

M. Drouin: Il y a un employé qui a été accusé en fonction du Code criminel et à qui nous avons demandé de rester chez lui pour un temps indéterminé parce que son procès est fixé; je pense, c'est le 15 avril. Et nous verrons, à l'issue du procès ou à l'issue de... comment nous traiterons ce dossier-là particulièrement.

Politique énergétique globale

M. Chevrette: O.K. Maintenant, vous avez lu un mémoire, vous avez synthétisé, vous avez regardé les consensus et je vous disais, hier, que je trouvais très peu d'affirmations concrètes. Par exemple, je regardais sur le chauffage, vous laissez ça au client, etc. Et je regardais la loi du ministère de l'Énergie et des Ressources. Je pense qu'il y a beaucoup de citoyens qui sont venus témoigner, et vous l'avez lu, qui reprochent le fait qu'on ne voit pas l'énergie sous sa forme globale. Qu'on se contente de regarder le volet hydroélectricité. Je ne peux pas vous reprocher, à vous, de voir le volet hydroélectrique. C'est votre mission. Mais ceci dit, dans une analyse globale, comme citoyens, comme responsables politiques, on doit avoir un débat sur l'ensemble des types d'énergie. Hydro-Québec, je crois bien, n'a pas à se préoccuper comme tel des autres sources et des compétiteurs. Ça, je comprends ça. Mais quand on regarde la loi, la Loi sur le ministère de l'Énergie et des Ressources et qu'on regarde les fonctions et les pouvoirs du ministre, on lit entre autres: L'accélération de l'expansion d'Hydro-Québec lui assurant, notamment, l'exploitation des forces hydroélectriques disponibles, le maintien des approvisionnements en énergie, l'élaboration de programmes de conservation d'énergie puis la surveillance de la qualité des produits énergétiques, de la sécurité et de leur distribution. Donc, au niveau de la ministre, il y a un rôle beaucoup plus global qui est responsable d'une politique énergétique qui tienne compte de toutes les sources d'énergie, du solaire à l'éolienne — même si c'est pour lui faire plaisir qu'on le met là — du mazout, du gaz naturel, puis tout. Il faut avoir une vision globale.

Est-ce qu'Hydro-Québec accepterait de participer, dans un genre de commission plutôt indépendante, à un véritable débat sur l'énergie au Québec, bâtir une politique énergétique qui tienne compte de l'ensemble des sources énergétiques?

M. Drouin: La réponse, c'est oui. C'est tout à fait... Si le gouvernement devait décider d'un débat quelconque, nous avons participé à l'élaboration de la politique énergétique en 1989 dans le sens où nous avons eu des intrants relativement à cette politique énergétique. Alors, c'est clair, nous l'avons dit que nous nous prêterions à tout exercice que le gouvernement pourrait mettre en place. On a également parlé d'une commission. On a parlé d'une série de choses. Ça a été soulevé lors de la commission parlementaire. Et, dans ce sens-là, la réponse, c'est oui.

(13 h 50)

Prévisions des **prix** de **l'énergie**

M. **Chevrette:** M. Drouin. C'est un autre ordre d'idées, mais la question, je voulais vous la poser et je n'ai pas été capable hier. Vous vous permettez de faire des projections jusqu'en l'an 2010, par exemple, sur le prix du gaz naturel. Vous vous permettez de faire des projections jusqu'en l'an 2010 sur le prix du mazout. Et, on a bien de la difficulté à avoir des prévisions chez vous. Vous fixez même l'inflation vous-mêmes. Vous fixez vos propres degrés d'inflation.

M. Drouin: On ne fait jamais ça tout seul.

M. Chevrette: Non, non. Je sais que vous ne faites sans doute pas ça tout seul. Mais, comme par hasard, ça arrive en contradiction, même avec le premier ministre qui, lui, fixe l'inflation à un et quelque et vous êtes à 2,7 % et 2,9 %.

M. Drouin: 2,3 %.

M. Chevrette: Qui pourrait... Comment pouvez-vous affirmer, par exemple, avec certitude, vos projections sur les énergies concurrentes à la vôtre?

M. Drouin: Écoutez, il faut comprendre que toutes ces évaluations-là sont faites avec un ensemble de groupes qui font ces évaluations-là. On ne prend jamais une évaluation à Hydro-Québec. Je dois vous dire là-dessus que je suis un peu désappointé de la façon dont Gaz Métro a traité les prévisions du gaz d'Hydro-Québec dans son plan de développement. Si j'avais eu le temps — je pense que nous n'avons pas le temps de le faire aujourd'hui — mais je peux vous dire que nos prévisions, quant au prix du gaz, lorsqu'on les rapporte réellement à des choux et des choux, sont exactement ou à peu près les mêmes que celles de Gaz Métropolitain. Ils se sont servis d'une des courbes qui est celle d'une courbe d'un marché donné pour dire que c'était ça notre prévision, alors que notre prévision tombe à peu près en ligne avec la leur. Et ça, on pourra vous donner le document qui corrige ça. On était prêts à souligner ça, mais le sujet vient un peu à ce moment-ci... et on pourrait vous déposer le document sur nos prévisions du gaz qui fait en sorte qu'on s'aligne très bien sur celles des autres prévisionnistes.

Le Président (M. Gobé): Merci.

M. Chevrette: Vous pourrez préparer votre réponse demain. C'est combien de millions de profit que vous faites avec le tarif D?

M. Drouin: Avec le tarif D?

M. Chevrette: D, domestique.

M. Drouin: O.K. La marge bénéficiaire?

M. Chevrette: **Oui.**

Le **Président** (M. Gobé): Nous prenons acte de votre demande, M. le député de Joliette. Je vous remercie. M. le député de Drummond, vous avez trois minutes.

Politique d'achat (suite)

M. St-Roch: Merci, M. le Président. Alors, je vais faire vite. À la page 42, Politique d'achat, vous déterminez certains critères. Est-ce que le contenu en recherche et développement ou innovation technologique est inclus dans vos choix, parce que je ne le retrouve pas dans le texte? Parce que souvent, ce qui va arriver, une petite entreprise, surtout, va faire de la recherche et développement et elle va être obligée de le transférer dans ses coûts. Alors ses coûts vont devenir plus élevés. Alors, si vous n'en tenez pas compte, ils peuvent se faire sortir du marché. Parce que dans les critères que vous... Vous mentionnez les retombées économiques probables à la grandeur du Québec. Vous négociez de gré à gré. Est-ce que vous tenez compte, même si un prix est plus élevé, de leur contenu en recherche et développement?

M. **Couture:** M. le député fait référence à la page 42...

M. St-Roch: 42.

M. Drouin: ...de l'engagement de performance?

M. St-Roch: Oui. Vous mentionnez que vous regardez la qualité des produits offerts sur leur coût global, sur leur potentiel de retombées économiques. Et vous allez, un peu plus tard, au troisième paragraphe, à décrire ce que vous considérez. Mais je ne vois pas contenu en recherche et développement ou en innovation technologique.

M. Drouin: Dans le paragraphe, à gauche, en bas de la page 42: ...que les marchés qui offrent le meilleur potentiel des retombées économiques... Les facteurs dont nous tenons compte, ce sont les programmes de recherche et de développement proposés. Alors, par exemple, avec des firmes comme ABB, avec GEC Alsthom, etc.

M. St-Roch: Mais ce n'est pas là... Je comprends là... Mais si, demain matin, je veux vous fournir une chaise. J'ai fait de la recherche et développement et le prix de ma chaise est 10 % plus élevé. Est-ce que vous allez prendre en considération ce contenu de recherche et développement que j'ai fait à mon produit, qui va me permettre aussi d'être plus concurrentiel, probablement de l'exporter, même si mon prix est un peu plus élevé? Parce que je devrais avoir une meilleure qualité ou un meilleur design ou esthétique?

M. Drouin: M. Biron qui est notre vice-président, Approvisionnement et Services.

Le **Président** (M. Gobé): S'il vous plaît, la séance n'est pas terminée.

M. Biron (Philippe): On ne tient pas compte explicitement d'un facteur comme celui de recherche et développement, on va tenir compte de ses effets au niveau de la qualité et ce qu'on recherche, comme on dit d'ailleurs en page 42, c'est d'abord le niveau de qualité dont nous avons besoin, pas plus, parce que, parfois, on nous offre des produits qui dépassent nos exigences de beaucoup, mais d'avoir la qualité, cependant. Et la qualité, il faut comprendre que, souvent, elle se traduit par des coûts sur une période de vie utile et ça, en autant que faire se peut, on en tient compte. Exemple, dans des transformateurs, la chaise est un exemple où c'est difficile de l'appliquer, mais, exemple, dans des transformateurs de puissance, on tient compte des pertes sur la vie de l'équipement, et la même chose dans des isolateurs, on tient compte des taux de bris. Donc, on essaie d'actualiser les coûts sur la vie utile de l'équipement, ce qui fait que l'entreprise qui investit en recherche et développement développe un produit de meilleure qualité, devrait avoir des coûts peut-être meilleurs au niveau de l'exploitation, même si c'est plus cher à l'acquisition.

M. St-Roch: Dernière brève question, M. le Président.

Le **Président** (M. Gobé): M. le député, malheureusement. ..

M. St-Roch: Très brève. Est-ce qu'il existe une politique de conduite des affaires, un code d'éthique?

M. Drouin: Oui.

M. St-Roch: De a jusqu'à z dans l'organisation?

M. Drouin: Oui. Pour tous les employés.

Le **Président** (M. Gobé): Alors, en terminant, j'aimerais dire, M. le président, que j'avais une question à vous poser sur les activités internationales d'Hydro-Québec. Malheureusement, le temps étant passé, je souhaiterais que, pour le bénéfice des membres de la commission, vous puissiez déposer le discours que vous avez prononcé vendredi dernier devant le Forum francophone des affaires. Je l'ai trouvé excellent et, peut-être, ça répondrait aux questions que je voulais vous poser et tous les membres de la commission pourraient donc en profiter malgré que le temps soit maintenant écoulé.

M. **Chevrette:** On pourrait annexer les mesures concrètes que vous faites aussi.

Le **Président** (M. Gobé): Alors, peut-être demain, nous pourrions...

M. Drouin: Moi, je pense que je vais le faire parvenir à l'ensemble des députés de l'Assemblée nationale.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le **Président** (M. Gobé): Je vous remercie. Ceci met fin aux activités de la commission pour aujourd'hui. Je vais donc ajourner les travaux à demain matin, 10 heures, salle du Conseil législatif.

(Fin de la séance à 13 h 58)