SOUS LA DIRECTION DE
Yves BÉLANGER et Robert COMEAU

Respectivement professeurs au département de science politique, d'une part,
et au département d'histoire, d'autre part, de l'UQÀM

(1995)

Hydro-Québec

Autres temps, autres défis

Un document produit en version numérique par Réjeanne Toussaint, ouvrière
bénévole, Chomedey, Ville Laval, Québec
[Page web](#). Courriel: rtoussaint@aei.ca

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"
Site web: http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES](#).

Cette édition électronique a été réalisée par Réjeanne Toussaint, bénévole,
Courriel: rtoussaint@aei.ca, à partir de :

Sous la direction d'Yves Bélanger et Robert Comeau

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sainte-Foy, Qc : Les Presses de l'Université du Québec, 1995, 352 pp. Collec-
tion : Les leaders du Québec contemporain.

[Autorisation formelle accordée par Robert Comeau le 1^{er} mars 2011 de diffu-
ser ce livre dans Les Classiques des sciences sociales.]

Courriel : comeau.robert@sympatico.ca

Polices de caractères utilisée : Times New Roman, 14 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word
2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5'' x 11''.

Édition numérique réalisée le 25 novembre 2012 à Chicoutimi,
Ville de Saguenay, Québec.

Sous la direction de
Yves BÉLANGER et Robert COMEAU

HYDRO-QUÉBEC

Autres temps, autres défis.

Sainte-Foy, Qc : Les Presses de l'Université du Québec, 1995, 352 pp. Collection : Les leaders du Québec contemporain.

[349]

Table des matières

[Quatrième de couverture](#)

[PRÉFACE](#), *Claude CORBO* [vii]

[REMERCIEMENTS](#) [ix]

Yves BÉLANGER et Robert COMEAU, [PRÉSENTATION](#). [xiii]

I. [ENJEUX ET CHOIX D'AVENIR](#) [1]

1. *Christos SIRROS*, “[Quelques pistes pour l'avenir](#)”. [3]
2. *Jean DORÉ*, “[Le tandem Hydro-Québec - Montréal](#)”. [9]
3. *Richard DROUIN*, “[Hydro-Québec face à des enjeux planétaires](#)”. [17]
4. *Roméo SAGANASH*, “[L'occupation conjointe d'un pays revisité](#)”. [23]
5. *Gérald LAROSE*, “[Hydro-Québec face aux enjeux et à l'avenir](#)”. [31]
6. *Pierre DANSEREAU*, “[Maintenir le rôle culturel d'Hydro-Québec](#)”. [37]
7. *Guy COULOMBE*, “[Vers une redéfinition du rôle d'Hydro-Québec](#)”. [47]
8. *Rita DIONNE-MARSOLAIS*, “[Des défis à la mesure des compétences québécoises](#)”. [55]

II. CINQUANTE ANS D'HISTOIRE ET DE SYMBOLES [61]

9. Gilles GALLICHAN, “[De la Montreal Light, Heat and Power à Hydro-Québec](#)”. [63]
10. Claude BELLAVANCE, “[Un long mouvement d'appropriation de la première à la seconde nationalisation.](#)” [71]
11. Jack JEDWAB, “[Le cinquantième anniversaire d'un débat centenaire.](#)” [79]
12. Michel BÉLANGER, “[Les actions d'Hydro-Québec à vendre ?](#)” [89]
13. Robert A. Boyd, “[Cinquante ans au service du consommateur.](#)” [97]
14. Marcel COUTURE, “[Pourquoi changer quand il y a tant à faire ?](#)” [105]
15. Thérèse PAQUET-SÉVIGNY, “[Hydro-Québec et ses symboles : une vue de l'extérieur.](#)” [111]

III. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, ENTREPRISES ET INNOVATION [123]

16. Roland PARENTEAU, “[L'essor des entreprises québécoises et la création d'emplois.](#)” [125]
17. Yvon PAGEAU, “[Hydro-Québec : locomotive inégalée de l'économie québécoise.](#)” [137]
18. Jorge NIOSI, “[Transfert de technologie et apprentissage dans le génie-conseil.](#)” [145]
19. Louis MASSON, “[L'innovation technologique : un élément clé du développement d'Hydro-Québec.](#)” [153]
20. Gilles G. CLOUTIER, “[Un leader technologique international.](#)” [161]

21. *Richard ROYER*, “[Recherche, innovations et technologies l'apport d'Hydro-Québec.](#)” [167]
22. *Jean-Guy RENÉ*, “[Innovations technologiques et aménagements hydroélectriques de la baie James.](#)” [177]
23. *Pierre SAINT-ARNAUD*, “[L'expertise et le rayonnement technologiques des entreprises québécoises.](#)” [185]

IV. [POLITIQUE DU NORD](#) [193]

24. *Matthew COON-COME*, “[La lutte des Cris de la baie James.](#)” [195]
25. *André MALTAIS*, “[Concilier les différences sans les nier.](#)” [205]
26. *Armand COUTURE*, “[Les apports de la Convention de la Baie James et du Nord québécois : le point de vue d'Hydro-Québec.](#)” [209]

V. [CHOIX ÉNERGÉTIQUE ET ENVIRONNEMENT](#) [217]

27. *Jean-Thomas BERNARD et Éric GENEST-LAPLANTE*, “[Les exportations d'électricité : les leçons fournies par le marché.](#)” [219]
28. *David CLICHE*, “[La quadrature de la turbine : une question de méthode ?](#)” [229]
29. *Daniel DUBEAU*, “[Le souci constant de l'environnement chez Hydro-Québec.](#)” [241]
30. *Yves GUÉRARD*, “[L'écologisme « politiquement correct » bloque le développement soutenable.](#)” [255]
31. *Philippe DUNSKY*, “[Jouer avec le feu.](#)” [267]

VI. FAUT-IL PRIVATISER HYDRO-QUÉBEC ? [281]

32. *Marcel CÔTÉ*, “[La privatisation et Hydro-Québec.](#)” [283]
33. *Georges LAFOND*, “[Hydro-Québec : louve ou vache à lait ?](#)” [291]
34. *Bernard LANDRY*, “[Des diverses manières de vivre dans une économie de marché.](#)” [299]
35. *Léo-Paul LAUZON*, “[Continuer à privatiser Hydro-Québec ou consolider ses opérations.](#)” [305]
36. *Henri MASSÉ*, “[La privatisation d'Hydro-Québec : un jeu qui nous vaudra la chandelle.](#)” [323]

[Collaboratrices et collaborateurs](#) [333]

HYDRO-QUÉBEC

Autres temps, autres défis.

LISTE DES PHOTOGRAPHIES

[Retour à la table des matières](#)

- [Photo 1.](#) Premier ministre du Québec de 1944 à 1959, Maurice Duplessis inaugure, en présence de Mgr Percival Caza, évêque auxiliaire de Valleyfield, la centrale de Beauhamois. À la droite de monsieur Duplessis, on reconnaît Jolin S. Bourque, ministre des Ressources hydrauliques, et L.- Eugène Potvin, président d'Hydro-Québec.
- [Photo 2.](#) Le ministre des Richesses naturelles, René Lévesque, explique aux Québécoises et aux Québécois les avantages de la nationalisation de l'électricité. On reconnaît le style qui a fait sa renommée à *Point de mire*, émission télévisée d'affaires publiques très populaire à l'époque.
- [Photo 3.](#) Hydro-Québec doit-elle acquérir toutes ces entreprises d'électricité privées ? La question divise le cabinet de Jean Lesage, réuni ici au lac à l'Épaulé en 1962. René Lévesque (à gauche) et Georges-Émile Lapalme (au centre) convainquent Jean Lesage (à droite) du bien-fondé de la nationalisation de l'électricité.
- [Photo 4.](#) *Maîtres chez nous !* Le slogan « libéral » adopté pour cette campagne électorale développe une véritable force de frappe. Dans l'imaginaire populaire, l'électricité devient le symbole de la libération économique du peuple québécois.
- [Photo 5.](#) Hydro-Québec ressent le besoin de pousser la recherche en matière d'électricité. Jean-Claude Lessard, président d'Hydro-Québec, Lionel Boulet, directeur de l'École de génie de l'Université Laval, et Daniel Johnson, premier ministre, examinent la maquette du futur institut de recherche.
- [Photo 6.](#) Dès l'automne 1971, on met en place des équipes de « défricheurs » pour construire, à partir de Matagami, une route de 740 kilomètres qui mènera au futur site des installations hydroélectriques. [Desseau.]

- [Photo 7.](#) 1979, lors de la mise en service du premier groupe de la centrale de La Grande-2. Dans l'ordre habituel : Claude Laliberté, p.-d.g. de la SEBJ, Lucien Saulnier, président du CA d'Hydro-Québec, Robert A. Boyd, p.-d.g. d'Hydro-Québec (derrière lui, Claude Pelchat, chef de chantier LG-2), Robert Bourassa, ex-premier ministre, Guy Joron, ex-ministre délégué à l'Energie, René Lévesque, ex-premier ministre, Guy Monty, p.-d.g. d'HQI, Yves Bérubé, ex-ministre de l'Énergie et des Ressources, Bertrand Guérette, représentant des travailleurs de LG-2, et Laurent Hamel, directeur de projet, La Grande -Phase I, SEBJ. [Hydro-Québec.]
- [Photo 8.](#) Pendant la construction de La Grande-2. À 137 mètres sous terre, on a niché dans le roc précambrien 16 groupes turbines-alternateurs, dont la puissance installée s'élève à 5 328 mégawatts. La Grande-2 se classe première centrale hydroélectrique du Québec et, avec son suréquipement, La Grande-2-A, troisième dans le monde. [Hydro-Québec.]
- [Photo 9.](#) Signature de la *Convention Opimiscow - La Grande (1992)*. Dans l'ordre habituel, assis -. Matthew Coon Come, Grand chef du Grand Conseil des Cris du Québec, Richard Drouin, alors président du Conseil et chef de la Direction, et Armand Couture, alors président et chef de l'Exploitation, Hydro-Québec. Debout : Walter Hughboy, chef du Conseil de bande de Wemindji, Violet Pachanos, chef du Conseil de bande de Chisasibi, et Jean-Guy René, président-directeur général, Société d'énergie de la Baie James. [Hydro-Québec.]
- [Photo 10.](#) À la Manic-2, il y a le plus grand barrage-poids à joints évidés au monde. Puissance installée : 1,015 mégawatts. [Hydro-Québec.]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

QUATRIÈME DE COUVERTURE

[Retour à la table des matières](#)

Le devenir d'Hydro-Québec mérite une réflexion attentive, réflexion qui se déploie abondamment dans les pages de cet ouvrage, qui illustre aussi combien l'intime relation entre Hydro-Québec et la société québécoise s'accompagne maintenant d'interrogations difficiles qui reflètent le laborieux cheminement du Québec.

Le développement d'Hydro-Québec, longtemps perçu comme clé majeure du développement économique du Québec, se heurte, comme ce dernier, à des difficultés nouvelles : résistance des marchés étrangers (résistance inspirée par des considérations souvent inavouables), résistance des Autochtones réticents à voir triompher irrévocablement l'emprise de l'homme blanc sur leurs territoires, résistance née de la conviction que l'énergie « propre » ne s'obtient pas sans un coût environnemental inévitable, résistance tenace de ceux à qui le caractère public d'une entreprise inspire une allergie insurmontable.

L'avenir d'Hydro-Québec, comme celui du Québec même, ouvre des débats dont l'âpreté est troublante vu les succès passés de l'entreprise et dont l'issue finale est très incertaine. Quoi qu'il arrive, Hydro-Québec aura écrit des pages fascinantes de l'histoire québécoise. Quoi qu'il arrive, Hydro-Québec aura non seulement réalisé d'importantes tâches, mais placé la société québécoise face aux questions et aux possibilités les plus fondamentales de sa propre histoire.

(Extrait de la préface du recteur Claude Corbo)

[vii]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

PRÉFACE

Claude CORBO

[Retour à la table des matières](#)

Peu d'institutions occupent, dans l'imaginaire collectif québécois, une place aussi massive qu'Hydro-Québec. Il y a, en Amérique du Nord, nombre d'entreprises plus anciennes et au chiffre d'affaires plus élevé. Il y a aussi nombre d'entreprises productrices et distributrices d'énergie. Se trouve-t-il des entreprises qui revêtent une physionomie aussi particulière et originale qu'Hydro-Québec et qui entretiennent une relation aussi unique avec leur milieu social, politique et culturel qu'Hydro-Québec ? Intimement présente dans la vie la plus quotidienne de la population québécoise, Hydro-Québec est tellement plus, pour la conscience collective de cette population, qu'une simple source d'énergie électrique.

Hydro-Québec est née en deux temps, chacun marqué d'après débats politiques sur des questions aussi centrales que la propriété des ressources naturelles, le rôle de l'État dans le développement économique et social, le contrôle par la société québécoise de son devenir économique face à l'emprise du capital étranger et l'efficacité de l'entreprise publique. Ces débats qui ont marqué les années 1930 jusqu'à la première nationalisation de 1944, qui ont repris avec la Révolution tranquille des années 1960 jusqu'à la deuxième nationalisation de 1963, ces débats donc semblent capables de renaître encore maintenant. Hydro-Québec a cette singularité d'être une grande entreprise énergétique née plus d'un certain nationalisme et de choix politiques déterminés que du simple jeu des forces du marché, cela constitue un

acte de naissance peu fréquent en Amérique du Nord. Hydro-Québec, depuis la célèbre campagne électorale de l'automne 1962, rappelle toujours, en filigrane, la figure charismatique de René Lévesque et ce slogan Maîtres chez nous ! qu'avait accepté de chevaucher Jean Lesage (non sans qu'il sût qu'une telle monture pouvait le conduire là où il ne souhaitait guère aller). Et c'est ainsi qu'Hydro-Québec s'est révélée être beaucoup plus qu'une simple entreprise de production et de distribution d'énergie.

Au fil des ans, Hydro-Québec a aussi pris la forme d'une affirmation polymorphe de l'identité québécoise : affirmation de la pertinence [vii] de la langue française comme langue de travail dans une grande entreprise de technologie de pointe ; affirmation de la compétence technologique québécoise qu'illustrent les barrages géants dont Manic-1 est une image privilégiée ; affirmation de la compétence planificatrice, administrative et financière québécoise ; affirmation du potentiel scientifique québécois ; affirmation de la présence internationale du Québec ; affirmation de la volonté québécoise d'occuper tout son territoire et surtout le Nord aux fabuleuses richesses ; affirmation de la capacité québécoise de s'autosuffire ou presque en matière énergétique ; affirmation de la sensibilité québécoise à la nécessité d'une énergie propre et renouvelable ; affirmation de la volonté québécoise d'alimenter ses voisins en énergie et ainsi d'imposer sa propre puissance économique ; affirmation, aussi, de la société québécoise comme une grande famille tissée étroitement. Hydro-Québec a non seulement produit des mégawatts, mais aussi nourri, renforcé, exalté l'identité québécoise.

Le devenir d'Hydro-Québec mérite donc une réflexion attentive, réflexion qui se déploie abondamment dans les pages de cet ouvrage résumant le colloque tenu à l'Université du Québec à Montréal en mars 1994, à la veille du cinquantième anniversaire de la société d'État. Ce colloque illustre aussi combien l'intime relation entre Hydro-Québec et la société québécoise s'accompagne maintenant d'interrogations difficiles qui reflètent le laborieux cheminement du Québec. Le développement d'Hydro-Québec, longtemps perçu comme clé majeure du développement économique du Québec, se heurte, comme ce dernier, à des difficultés nouvelles : résistance des marchés étrangers (résistance inspirée par des considérations souvent inavouables), résistance des Autochtones réticents à voir triompher irrévocablement

l'emprise de l'homme blanc sur leurs territoires, résistance née de la conviction que l'énergie « propre » ne s'obtient pas sans un coût environnemental inévitable, résistance tenace de ceux à qui le caractère public d'une entreprise inspire une allergie insurmontable. L'avenir d'Hydro-Québec, comme celui du Québec même, ouvre des débats dont l'âpreté est troublante vu les succès passés de l'entreprise et dont l'issue finale est très incertaine. Quoi qu'il arrive, Hydro-Québec aura écrit des pages fascinantes de l'histoire québécoise. Quoi qu'il arrive, Hydro-Québec aura non seulement réalisé d'importantes tâches, mais placé la société québécoise face aux questions et aux possibilités les plus fondamentales de sa propre histoire.

[ix]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

REMERCIEMENTS

Yves BÉLANGER et Robert COMEAU

[Retour à la table des matières](#)

Pour leur contribution financière à la réalisation du colloque qui a servi de point de départ à ce livre, nous remercions Lévesque, Beaubien, Geoffrion ; la Commission d'initiative et de développement économique de Montréal (CIDEM, Ville de Montréal) ; l'Association des ingénieurs-conseils du Québec ; Price Waterhouse ; le ministère de l'Énergie du Québec ; l'Université du Québec à Montréal et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Cette entreprise n'aurait pu être menée à bien sans la collaboration de nombreuses personnes. Nous tenons notamment à souligner la contribution de Robert Tremblay, Francine Jacques, Céline Métivier, Catherine Ferembach et Martin Gendreau.

L'exposition qui accompagnait le colloque et de laquelle ont été tirées des photographies reproduites dans cet ouvrage est une réalisation de Roxane Fraser. Nous remercions la Société Hydro-Québec et la Société d'énergie de la Baie-James pour la collaboration et l'appui technique qu'ils lui ont accordés.

Enfin, nous adressons nos remerciements à Daniel Granger, Guy Versailles, leurs collaborateurs et collaboratrices du Service des relations publiques d'Hydro-Québec qui nous ont permis de bénéficier de leur connaissance du milieu.

[xi]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

PRÉSENTATION

Yves BÉLANGER et Robert COMEAU *

[Retour à la table des matières](#)

L'histoire d'Hydro-Québec, qui célébrait son cinquantième anniversaire en 1994, se confond avec celle de la société québécoise. Fondée pendant la Deuxième Guerre mondiale, alors que pour coordonner l'effort de guerre l'État s'attribuait une place stratégique au sein de l'économie, Hydro-Québec venait établir la première tête de pont du gouvernement québécois dans l'exploitation des ressources énergétiques. Sa mission étant devenue difficilement compatible avec la conception du développement économique partagée par le parti au pouvoir, la société d'État sera toutefois confinée à un rôle relativement marginal sous le régime Duplessis. En 1960, cette entreprise publique ne fournissait que le tiers de la production d'électricité québécoise.

À la suite de l'achat en 1962 d'entreprises d'électricité privées, elle se transformera en un des plus puissants symboles de la Révolution tranquille. Hydro-Québec devient dès lors un outil de développement

* Yves Bélanger et Robert Comeau sont tous deux professeurs à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), le premier au département de science politique et le second au département d'histoire. Ils étaient les coordonnateurs du colloque « Hydro-Québec (1944-1994) et la société québécoise : les grands enjeux » tenu à cette université du 18 au 20 mars 1994.

qui permettra, en offrant une énergie à bas coût, de soutenir activement le développement économique du Québec. La mise en route d'une série de grands chantiers (Bersimis, Manic, baie James) jettera en outre les bases d'une industrie qui contribuera à l'émergence d'un nouvel entrepreneurship québécois. Des centaines de milliers de Québécois à l'emploi de milliers d'entreprises auront ainsi, à un moment ou à un autre de leur vie, travaillé pour Hydro-Québec en ayant l'intime conviction de contribuer à la construction du Québec moderne.

[xii]

La société d'État doit maintenant négocier avec les nouveaux problèmes auxquels fait face la société québécoise. À l'heure de la lutte au déficit, Hydro-Québec est appelée à contribuer au financement de l'appareil gouvernemental, ce qui n'est pas sans soulever des interrogations sur la contribution qui doit être la sienne au régime de taxation. Sous l'impulsion d'un courant de pensée qui traverse l'ensemble des économies occidentales, un mouvement favorable à la privatisation des sociétés d'État habite le Québec depuis une dizaine d'années et plusieurs analystes s'interrogent publiquement sur la pertinence de maintenir l'exploitation des ressources hydroélectriques sous la gouverne d'un monopole d'État. Quelle structure de propriété est la mieux adaptée à une économie qui a clairement choisi de miser sur l'ouverture des marchés et la liberté de commerce ?

Hydro-Québec est également en première ligne dans cette vaste remise en cause de l'exploitation des ressources que recèle le territoire québécois, et plus spécifiquement les terres du Nord. Dans la foulée de la controverse touchant le projet Grande-Baleine, s'est engagé le plus vaste et le plus complexe débat environnemental que le Québec ait connu à ce jour. La société d'État se retrouve également au cœur de la négociation sur la reconnaissance des peuples autochtones que mène laborieusement le gouvernement québécois. Dans ce contexte, barrages et pylônes sont devenus, pour plusieurs communautés autochtones, les symboles de l'empiétement sur les droits ancestraux, alors qu'ils sont pour le gouvernement québécois la simple manifestation de l'unicité et de l'indivisibilité du territoire québécois. Doit-on s'étonner qu'Hydro-Québec se retrouve ainsi sur la ligne avancée de ce débat sur la souveraineté du Québec qui a repris avec l'avènement du Bloc québécois et l'élection de l'Assemblée nationale d'un nouveau gouvernement du Parti québécois ?

En s'attaquant simultanément à toutes ces questions, ce livre ne fait pas qu'évaluer le passé, le présent ou le futur d'une entreprise, il mène une réflexion sur des enjeux qui interpellent l'ensemble de la société québécoise.

[1]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie

Enjeux et choix d'avenir

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Christos SIRROS
Jean DORÉ
Richard DROUIN
Roméo SAGANASH
Gérald LAROSE
Pierre DANSEREAU
Guy COULOMBE
Rita DIONNE-MARSOLAIS

[3]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d’avenir

1

“Quelques pistes pour l’avenir.”

Christos SIROS

[Retour à la table des matières](#)

Je suis heureux de souligner la célébration du 50e anniversaire d'Hydro-Québec, l'un des pivots du Québec moderne.

Il faut rendre hommage aux personnes qui, par leur travail et leur esprit d'initiative, ont su relever, avec audace et savoir-faire, des défis techniques inédits. La fierté qui en découle, l'expertise qui en résulte et la notoriété, dont le Québec tout entier bénéficie à l'échelle mondiale, sont l'aboutissement de cinquante années d'efforts et d'ingéniosité,

Ce n'est pas seulement en raison d'un accident historique si Hydro-Québec et l'hydro-électricité ont connu un tel développement chez nous. Certes, notre géographie nous avait dotés d'une ressource renouvelable de première importance pour l'économie québécoise. Avec nos nombreux lacs et rivières, nos cours d'eau ont d'abord constitué un moyen de déplacement. Très rapidement, nous avons réalisé que nos forces hydrauliques représentaient un potentiel intéressant pour, entre autres, moudre le grain et actionner nos moulins à scie. Cependant, le potentiel était encore plus grand... et nous avons relevé le défi. Mais avant un peu d'histoire.

Un retour historique

En 1944, 80% de la population rurale québécoise était encore privée d'électricité. Pendant ce temps la puissante Montreal Light, Heat and Power Consolidated, de Montréal, exploitait ses clients avec des tarifs exorbitants. Le 14 avril de cette même année, le gouvernement libéral d'Adélard Godbout créa la Commission hydro-électrique de Québec, l'ancêtre d'Hydro-Québec. Ainsi commença l'électrification de régions comme l'Abitibi, la Gaspésie et la Côte-Nord.

[4]

Des chantiers importants, tels ceux de Bersimis, de Manicouagan-Outardes, de Beauharnois et l'association au projet Churchill Falls, donnèrent le coup d'envoi à la nationalisation de l'énergie électrique en 1963, sous le gouvernement libéral de Jean Lesage. En effet, l'hydro-électricité devait s'intégrer dans une vision claire. Il appartenait à Hydro-Québec de mener le projet à terme. Désormais, par cette nationalisation, toutes les régions du Québec seraient desservies par Hydro-Québec. Rappelons-nous le slogan de l'époque : « On est 12 012 pour assurer votre confort. » Aujourd'hui, ils sont 27 000.

Nous avons connu, depuis ces trente dernières années, une progression fulgurante de la production hydro-électrique. Le Québec a connu l'ère des mégaprojets : des milliards de kilowatts produits à des milliers de kilomètres des grands centres. L'énergie du Nord, les barrages : Daniel Johnson, LG-2, LG-3 et LG-4, voilà autant de grandes infrastructures qui ont permis à Hydro-Québec de devenir l'un des plus importants leviers économiques du Québec. Depuis la Révolution tranquille, notre société d'État a conquis ses lettres de noblesse. Elle constitue un modèle de prise en charge, par les Québécoises et les Québécois, d'une institution économiquement solide, mondialement enviée. Le Québec s'est doté d'une infrastructure de production, de transport et de distribution d'électricité qui en assure la disponibilité et en garantit un approvisionnement fiable.

Une société de services

D'une entreprise essentiellement préoccupée de technologie et de développement, Hydro-Québec est devenue une société de services, axée sur les besoins de sa clientèle. Nous devons être fiers de ce service. Qu'on se souvienne : en janvier et février 1994, le Québec a traversé une vague de froid inégalé ; Hydro-Québec a, une fois de plus, démontré son efficacité et sa capacité d'alimenter les Québécois en électricité, même dans ces périodes exigeantes, à un prix parmi les plus bas au monde. Voilà la véritable mission, la raison d'être, le cœur d'Hydro-Québec : fournir, au prix le plus avantageux et de façon constante, l'électricité à l'ensemble de la population québécoise ainsi qu'aux entreprises qu'elle a bâties.

[5]

Une société d'État mature en quête de nouveaux défis

Aujourd'hui, nous avons devant nous une société d'État arrivée à maturité, qui peut envisager l'avenir avec confiance. Nous ne pouvons cependant nous replier dans une attitude attentiste. Il nous faut relever, dès aujourd'hui, les nouveaux défis.

Il est temps de donner un nouveau coup de barre. Mais il n'est pas question de tout chambarder ni de tout remettre en question. Il faut plutôt étayer l'essentiel, tirer certaines leçons du passé, et bien sûr définir les objectifs prioritaires répondant aux besoins des prochaines générations. C'est ainsi que nous devons puiser dans notre héritage. À ce titre, inspirons-nous des nations autochtones avec lesquelles nous cohabitons sur un territoire auquel nous sommes tous attachés. Il nous incombe d'assurer des relations harmonieuses les uns avec les autres, et d'entreprendre ensemble le périple vers demain.

Par ailleurs, comme on le fait un peu partout en Amérique du Nord, le Québec prendra le virage de la planification intégrée des ressources énergétiques. Désormais, il n'est plus réaliste de croire que nos décisions et nos choix seront basés uniquement sur des calculs

d'ordre économique. Nous devons élaborer des outils qui nous permettront de prendre nos décisions, en tenant compte de tous les facteurs qui entrent en ligne de compte - les facteurs externes. Les facteurs sociaux, environnementaux et économiques devront dorénavant être analysés conjointement.

Améliorer les moyens de production et l'efficacité énergétique

De même, nous devons favoriser l'amélioration des moyens de production existants et viser à l'efficacité énergétique lors de la construction de nouveaux ouvrages. Du côté gouvernemental, pareille approche suppose une plus grande transparence et une plus grande participation du public dans le processus décisionnel. Alors qu'il était sage dans les années 1970 à 1980 de créer autour de l'hydroélectricité un élan industriel, il est temps maintenant d'envisager de nouveaux moyens de production d'électricité et d'exporter l'expertise ainsi acquise.

[6]

Il ne s'agit pas ici de négliger la filière hydro-électrique. Même les petites centrales des producteurs privés permettent une meilleure utilisation des ressources renouvelables, une meilleure gestion du domaine public et assurent des retombées régionales importantes. Et il y a encore de la place pour de grands projets. L'objectif est plutôt de faire durer notre utilisation de l'hydro-électricité. En partant du constat que le nombre de rivières aménageables est limité, deux avenues s'offrent à nous.

Nous sommes bien engagés sur la première, celle de l'efficacité énergétique. Devons-nous faire plus ? Sans doute. Une chose est certaine : si nous voulons adopter des mesures plus importantes en efficacité énergétique, nous devons nous interroger sur les coûts associés à de telles mesures. La planification intégrée des ressources nous donnera un instrument pour faire le débat social et prendre les décisions qui s'imposeront.

La voie éolienne

Il existe une deuxième façon de faire durer notre parc existant, celle de l'utilisation complémentaire d'une autre source de production d'électricité propre et renouvelable : l'énergie par le vent, l'éolienne. Sous ce rapport, le Québec est reconnu, partout au monde, comme étant un site privilégié par l'ampleur de son territoire, de son étendue côtière et par la constance des vents qui y soufflent. Alors que les coûts des projets hydro-électriques ne cessent d'augmenter tout en soulevant des enjeux de plus en plus complexes, on constate que les coûts de production d'électricité à partir d'éoliennes diminuent. Cette décroissance est due principalement à l'amélioration de la technologie. Le jour où la croisée des courbes sera atteinte n'est pas très loin. D'ailleurs, l'utilisation de ce mode de production en différents endroits en Amérique du Nord et en Europe laisse présager un avenir prometteur pour cette forme d'énergie renouvelable et non polluante. En Californie, c'est 3000 mégawatts, soit 10 % de la production totale d'électricité qui est générée à partir d'éoliennes. De plus, plusieurs de nos entreprises québécoises sont déjà des fournisseurs qualifiés et reconnus pour la production des composantes de ce système. Les [7] perspectives de création d'emplois que peut offrir un tel secteur en croissance ne pourront que nous être profitables.

Pouvons-nous jumeler notre exploitation hydro-électrique par laquelle nous avons été gâtés à une autre ressource renouvelable ? L'éolienne n'est-elle pas une alliée naturelle de l'hydraulique ? Un parc éolien, jumelé à un bassin hydrographique, ne permettrait-il pas une gestion plus flexible de l'hydraulicité ? L'implantation d'un parc éolien ne permettrait-elle pas une plus grande flexibilité au regard de la gestion de l'équilibre énergétique ? Ce ne sont là que quelques exemples d'un questionnement légitime auquel il nous faut trouver des réponses. Mais ce questionnement nous amène à des considérations plus larges.

Hydro-Québec, une firme internationale ?

Le comportement que nous adopterons au cours des prochaines années ne doit pas, néanmoins, nous être dicté par notre seule réalité. Nous devons aussi tenir compte du contexte international.

La Commission « L'Énergie pour le monde de demain », du Conseil mondial de l'énergie, nous rappelait récemment que la demande énergétique mondiale devrait augmenter de 50 % au cours des trente prochaines années, et que 85 % de cette augmentation viendrait des pays en développement. Le Conseil prévoit que les combustibles fossiles, surtout le charbon et le pétrole, seront appelés à couvrir la majeure partie des nouveaux besoins. Le recours encore plus massif aux combustibles fossiles n'est pas anodin. Il se traduira inévitablement par une augmentation des émissions de gaz à effet de serre et par un accroissement de la pollution sous diverses formes.

L'utilisation de l'eau par ces pays, ou éventuellement du vent, dans la production d'électricité représenterait un net avantage sur le plan environnemental planétaire. L'environnement n'a pas de frontières. C'est pour cette raison qu'il est primordial que nous exportions notre savoir-faire et notre expertise afin de concurrencer, partout où cela est possible, la mise en place d'infrastructures thermiques ou nucléaires. En plus d'avantages environnementaux, il existe un potentiel économique important à s'associer avec ces pays pour des projets de développement énergétique, en partenariat ou même à titre de [8] maître d'œuvre. Pourquoi Hydro-Québec ne pourrait-elle pas devenir une véritable firme multinationale ? Notre capacité à innover et à mettre à profit l'expertise acquise en matière de recherche et de développement et le savoir-faire dont nous disposons aujourd'hui en matière d'hydro-électricité sont des avantages différentiels qui nous favorisent auprès de ces marchés d'exportation.

Dans vingt-cinq ans, le continent asiatique, à lui seul, représentera à la fois un marché et une capacité de production gigantesques. L'Inde et la Chine compteront près de 2,8 milliards d'habitants, avec un produit intérieur brut supérieur à celui de l'Europe de l'Ouest et équivalent à celui des États-Unis. Si l'on ajoute l'Amérique du Sud à tout ce-

la, la conclusion est évidente. Le potentiel existe pour Hydro-Québec et pour nos entreprises québécoises et canadiennes. Il suffit de saisir l'occasion.

Conclusion

Voilà donc, rapidement esquissées, quelques hypothèses en mesure de dynamiser notre développement énergétique ici au Québec, mais aussi à l'échelle mondiale. En 1963, nous avons vu grand. Au Québec, Hydro-Québec remplit bien sa mission. Aujourd'hui, nous le réaffirmons. Il faut voir grand encore une fois et regarder bien au-delà de nos frontières. Utilisons la force que nous ayons développée au cours des cinquante dernières années pour nous donner l'élan nécessaire, au moins pour la prochaine génération.

En tant que ministre des Ressources naturelles et ministre délégué aux Affaires autochtones, je souhaite d'ailleurs que les célébrations qui marqueront les 50 ans d'Hydro-Québec soient l'occasion d'un débat stimulant et enrichissant pour son avenir et le nôtre. Si nous mettons la même énergie et le même enthousiasme à relever ces défis que les bâtisseurs ont mis à faire d'Hydro-Québec ce symbole de fierté et de réussite collective, nous aurons sans doute le sentiment du devoir accompli.

[9]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d'avenir

2

**“Le tandem
Hydro-Québec – Montréal.”**

Jean Doré

[Retour à la table des matières](#)

Il est difficile pour tout Québécois de parler de la Société Hydro-Québec sur un mode froid, dénué d'émotions. Alors, que dire des Montréalais ! Hydro-Québec est indissociable du développement économique de leur ville. De plus, et c'est loin d'être anodin, nous avons fini par associer le bureau du premier ministre avec le siège social d'Hydro-Québec. Il s'agit sûrement là d'une déformation particulièrement montréalaise !

Un rappel historique

Je ne referai pas l'histoire d'Hydro-Québec, mais je rappellerai que son ancêtre a été la Montreal Light, Heat and Power. Si je traduis, ça donne Montréal, Lumière, Chaleur, Pouvoir... quelle belle enseigne cela ferait, aujourd'hui, pour la métropole du Québec !

Enfin, pour en revenir à la *Montreal Light, Heat and Power*, il faut ajouter que cette dernière a bâti sa fortune, notamment, sur le contrat très convoité de l'éclairage des rues de Montréal. La collectivité montréalaise entrainait ainsi, non sans soubresauts, dans une ère d'électrification et d'industrialisation majeure au moment où 80 % des régions rurales n'étaient pas encore reliées au réseau.

À sa création en avril 1944, la Commission hydro-électrique de Québec, l'actuelle Hydro-Québec, desservait uniquement la région métropolitaine. Ce n'est qu'à la suite d'acquisitions en série, au début des années 1960, que le territoire d'Hydro-Québec s'étendit à toute la province. On peut y voir à la fois le reflet et l'une des sources de l'élargissement constant du rayonnement de notre métropole.

Évidemment, aujourd'hui, c'est à partir de sa position de métropole que Montréal envisage les enjeux du développement d'Hydro-Québec pour l'avenir. Notre intérêt nous porte à examiner sa [10] contribution, dans l'amplification de sa fonction métropolitaine, à l'essor de l'ensemble des entreprises et des agents socio-économiques qui œuvrent sur notre territoire et au mieux-être de notre population. Faut-il le souligner ? La région de Montréal est responsable de près de la moitié de la production intérieure brute du Québec.

Montréal et Hydro-Québec : affinités des missions

Nous sommes particulièrement sensibles aux défis que doit relever Hydro-Québec, car il est possible de trouver des similitudes entre la ville et cette honorable institution. Toutes deux offrent des services publics absolument essentiels au bien-être des Montréalais. Par ailleurs, nos liens sont multiples et diversifiés, dirais-je ! Hydro-Québec et la ville de Montréal se fournissent mutuellement des services. Il s'agit d'un partenariat avantageux.

La première s'avère être l'un des principaux occupants de notre territoire, tandis que la ville est l'un de ses clients sérieux. Et nous sommes tous deux des partenaires dans cette entreprise colossale, mais discrète, qu'est l'enfouissement des fils. Au cœur de ce partenariat, se trouve la Commission des services électriques de la ville de Montréal

qui contrôle un réseau de conduits souterrains dont Hydro-Québec est le principal usager.

Ajoutons que nos préoccupations actuelles sont similaires et correspondent bien évidemment aux sensibilités de notre collectivité : qualité du service à la clientèle, développement durable, efficacité énergétique. En fait, au cours des dernières années, des remises en question parfois difficiles se sont imposées à nous. Cela a forcé l'une et l'autre à démontrer sa capacité d'innover et de prendre des virages essentiels pour l'avenir.

L'importance d'Hydro-Québec pour Montréal

Si l'on se tourne maintenant vers l'avenir, il faut dire que la présence de la Société Hydro-Québec, le volume et le type d'activités qu'elle génère représente un atout considérable pour Montréal. Plus que jamais, l'un des principaux défis de notre ville demeure celui du redéploiement [11] de notre base économique. Sans la participation de toutes les entreprises, et particulièrement des grandes entreprises, il serait illusoire de penser à le relever. Si Montréal est bien le moteur économique du Québec, la société d'État est elle-même un véritable moteur économique pour notre ville et notre région.

Hydro-Québec et ses filiales représentent l'un des principaux employeurs de la métropole, avec près de 9000 travailleurs. Le siège social et ses dépendances, le groupe Équipement, les bureaux de la région Saint-Laurent et ses secteurs, ceux de la région Maisonneuve, autant de signes bien concrets de la volonté d'Hydro-Québec d'être partie prenante au développement de la métropole du Québec. Cette présence se manifeste par le nombre impressionnant de bâtiments qui ont pignon sur rue à Montréal. Une centrale hydro-électrique, celle de Rivière-des-Prairies, jouxte même le territoire montréalais.

Je tiens à le souligner : Hydro-Québec a toujours manifesté sa confiance envers le centre-ville montréalais. La construction de son siège social, en 1962, a même amorcé le développement de l'est du centre-ville. Aujourd'hui encore, ses activités sont vitales pour ce secteur de la ville. Son engagement en faveur de Montréal et de son centre-ville l'a portée à participer aux audiences publiques qui nous ont

permis de rédiger le premier plan d'urbanisme de Montréal. Au moment où l'administration municipale met en œuvre le premier plan directeur de l'arrondissement Ville-Marie, il est rassurant de voir que l'une des plus importantes sociétés québécoises y soit non seulement établie, mais y prospère.

La communauté montréalaise souhaite vivement qu'Hydro-Québec fasse toujours de Montréal son principal point d'ancrage au Québec et qu'elle demeure l'un des acteurs clés de son rayonnement et de la vitalité de son centre-ville. À l'heure de la restructuration des grandes sociétés, souvent assortie d'un éparpillement des activités autrefois agglomérées au centre de l'appareil corporatif, plus que jamais, il importe qu'Hydro-Québec demeure au cœur du centre québécois de services aux entreprises.

Le soutien au développement des entreprises

De multiples raisons militent en faveur du maintien de cette présence stimulante. Par exemple, l'impact économique d'Hydro-Québec [12] déborde largement ses propres cadres corporatifs. Par l'envergure de ses projets comme de ses activités courantes, elle fait travailler une multitude de fournisseurs.

En vingt ans, Hydro-Québec a acheté pour 35 milliards de dollars de biens et de services liés à la production d'énergie électrique. Aujourd'hui, la recherche des économies d'énergie pourrait prendre le relais des grands ouvrages pour constituer le noyau du nouveau rôle dévolu à Hydro-Québec comme levier économique.

Hydro-Québec est au cœur de nombreuses grappes industrielles dont plusieurs sont concurrentielles à l'échelle mondiale. Tout aussi important est l'impact qu'elle a eu sur le génie-conseil. Grâce à elle, Montréal occupe une solide position dans le secteur, au Canada comme dans le monde. M. Bernard Lamarre l'a bien démontré récemment devant un auditoire rassemblé à l'École polytechnique de Montréal : Hydro-Québec est le fer de lance de 350 entreprises, employant 8000 personnes. Elle emploie, à elle seule, 1850 ingénieurs. M. Guy Saint-Pierre, président et chef de la direction de SNC-Lavalin, résumait, on ne peut mieux, la situation lorsqu'il déclarait que sa firme d'ingénierie-

conseil serait petite n'eût été l'apport d'Hydro-Québec ; SNC-Lavalin compte maintenant 5000 personnes. Qui peut dire mieux !

Hydro-Québec est également au cœur du tertiaire supérieur, l'un des secteurs prioritaires pour Montréal. Ainsi, Hydro-Québec constitue l'un des clients les plus recherchés pour les entreprises des technologies de l'information, et spécialement l'informatique. Nul hasard à ce qu'Hydro-Québec se trouve aux côtés du Groupe Vidéotron parmi les partenaires financiers du projet UBI (universalité, bidirectionnalité et interactivité). Cela résulte du choix stratégique de participer à la mise en place de la première autoroute électronique au foyer en Amérique du Nord. Ce projet de 750 millions de dollars s'échelonnait sur les huit prochaines années, projet auquel la ville est particulièrement intéressée puisqu'elle compte au nombre de ses fournisseurs.

[13]

La recherche et le développement

En fait, la région métropolitaine est de loin le pôle technologique le plus important au Québec et Montréal s'enorgueillit d'accueillir près des trois quarts des activités liées à la recherche-développement.

À cet égard, Hydro-Québec n'est pas en reste. Au contraire, elle entretient des liens étroits avec les fabricants d'appareils électriques, les centres de recherche québécois, les universités et les organismes gouvernementaux. En fait, Hydro-Québec se situe au sixième rang des sociétés canadiennes qui investissent en recherche et développement, avec des investissements s'élevant à 144 millions. Elle joue donc un rôle majeur dans le développement de nouvelles technologies. Et c'est loin d'être fini si l'on se fie à la nouvelle entente qu'elle vient de signer avec les trois grands de l'automobile, Ford, Chrysler et General Motors, pour mettre au point une pile performante destinée aux voitures à propulsion électrique. Montréal pourrait directement profiter d'un tel projet qui contribuerait grandement à la baisse de la pollution urbaine.

Au cœur d'un réseau

Au surplus, Hydro-Québec occupe une position nodale dans le réseau des milieux d'affaires. Elle a, du même coup, la possibilité d'étendre la portée et la densité de ce réseau. En somme, avec Montréal comme tête de pont, cela représente des milliers d'emplois et fait état d'un réseau impressionnant de complicités avec des milliers d'entreprises disséminées partout au Québec.

Pour l'essor des entreprises québécoises, cette société doit continuer à assumer son rôle de catalyseur. Elle doit continuer à encourager le développement de l'expertise, à stimuler la créativité et à aiguiser la compétitivité. Nous devons à Hydro-Québec d'avoir favorisé, jusqu'à présent et délibérément, les entreprises de chez nous. Mais avec la globalisation des marchés, les tarifs préférentiels sont déjà pratiquement chose du passé. Seule l'innovation, dorénavant, fera la différence.

[14]

La vocation Internationale

Hydro-Québec, qu'est-ce encore pour Montréal ? Nul ne l'ignore, Montréal a choisi de faire de sa vocation internationale un vecteur clé de son développement. Or, le simple fait que la ville de Montréal accueille le siège social d'Hydro-Québec, qui est la plus importante société intégrée de production, de transport et de distribution d'électricité au Canada, contribue à ce rayonnement hors frontières. Montréal abrite également les sièges sociaux de deux de ses principales filiales, soit la Société d'énergie de la Baie-James (SEBJ), société qui gère les grands travaux d'équipement dans le Nord québécois, et Hydro-Québec International inc. qui exporte le savoir-faire hydro-québécois à l'étranger.

On souligne souvent à quel point le développement de marchés extérieurs nécessite de la crédibilité, de la patience et de la persévérance. Grâce à sa capacité de se projeter dans l'avenir, à la qualité de ses res-

sources humaines, à son réseau et à sa solidité financière, Hydro-Québec est en mesure de pénétrer ces marchés dont elle a acquis le respect. Depuis 1978, Hydro-Québec a réalisé des contrats d'assistance technique, de gestion et de supervision des réseaux dans 54 pays. La récente mise sur pied, par Hydro-Québec International inc., Ontario Hydro International et la corporation d'actifs Power Asie, une filiale de Power Corporation du Canada, de la Société Groupe Énergie Asie inc., dont le siège social loge ici-même à Montréal, témoigne éloquemment de la capacité d'Hydro-Québec d'agir sur la scène internationale. L'entreprise, par son engagement dans des projets hydro-électriques chinois, est devenue un incomparable ambassadeur de Montréal auprès du cinquième de la population du globe. Dans ce dernier cas, la stratégie d'Hydro-Québec et de ses partenaires cadre très bien avec celle de la ville qui, au cours des dernières années, a intensifié ses relations privilégiées avec Shanghai, la tête du dragon économique chinois. La capacité d'action d'Hydro-Québec sur la scène internationale se mesure, également, par la confiance dont elle jouit sur les marchés financiers. Et cela ne fait aucun doute pour personne qu'Hydro-Québec contribue pour beaucoup à la bonne cote du Québec.

[15]

La contribution culturelle et sociale

Soulignons enfin qu'Hydro-Québec est un citoyen corporatif qui s'investit de façon exemplaire dans la vie et l'avancement de la communauté montréalaise. Les nombreuses chaires universitaires qu'elle parraine, sa participation à la revue *Forces*, son soutien constant aux organismes socioculturels et humanitaires sont autant de preuves de son souci d'être partenaire de notre développement. J'ajouterai qu'il ne suffit pas à Hydro-Québec de poser des gestes qui lui procurent une visibilité à court terme. Un exemple peut le prouver à lui tout seul : en cette année que nous avons placée sous la bannière de l'harmonie interculturelle et interraciale, Hydro-Québec a accepté d'assumer la responsabilité de l'un des chantiers « Partenaires d'exportation ». Le projet consiste à mettre en contact des entrepreneurs des diverses régions du Québec avec les communautés culturelles présentes à Montréal,

afin que celles-ci servent de levier pour ouvrir de nouveaux marchés aux produits québécois. Ce projet prouve que la diversité culturelle de Montréal est un atout pour l'ensemble du Québec.

Conclusion

En somme, Hydro-Québec et notre ville sont intimement liées. Pour s'acquitter de son rôle de métropole du Québec, Montréal trouve en Hydro-Québec un soutien des plus précieux. En contrepartie, une grande entreprise ne peut s'épanouir qu'au sein d'une grande ville dynamique, offrant une main-d'œuvre qualifiée et variée, des services spécialisés, des institutions d'enseignement et de recherche, etc. En fait, il est dans l'intérêt du Québec que le tandem que forment Montréal et Hydro-Québec continue à prendre de la vigueur au contact de ses deux partenaires.

[17]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d’avenir

3

“Hydro-Québec
face à des enjeux planétaires.”

Richard Drouin

[Retour à la table des matières](#)

Le 50e anniversaire d'Hydro-Québec nous sert de prétexte à cette réflexion sur l'histoire et l'avenir de cette entreprise. Plusieurs personnes évoquent les grandeurs et les misères d'Hydro-Québec pendant ces cinquante années, tout en désignant les éléments qui ont fait sa force. J'en retiendrai surtout un, qui m'apparaît le plus fondamental : le caractère innovateur, le dynamisme et la compétence des dizaines de milliers de personnes qui ont donné le meilleur d'elles-mêmes au service de cette entreprise.

Je rends hommage aux employés d'Hydro-Québec, ceux d'hier et ceux d'aujourd'hui, qui nous lèguent une entreprise dont nous pouvons être fiers, et qu'il nous incombe de faire prospérer pour le bénéfice des générations futures. Les thèmes dominants de mes réflexions sur l'avenir s'articulent autour des points suivants « la préoccupation du service à la clientèle, le souci de devenir sans cesse plus concurrentiel, de nous adapter à l'évolution du monde, et finalement de développer la qualité en toutes choses.

Sans renoncer à ces idées fondamentales, j'aimerais aujourd'hui centrer ma réflexion sur une perspective différente, où se rejoignent nos besoins en matière énergétique et en matière de développement, et où une entreprise comme Hydro-Québec jouera un rôle fondamental.

L'énergie : des enjeux planétaires

Le point de départ de cette réflexion est l'équation entre le développement et la protection de l'environnement qui marque le débat sur l'avenir de la planète depuis la publication du rapport Brundtland, en 1987. La question énergétique est au cœur de ce débat, aussi bien sous l'angle de la production d'énergie que sous celui de sa consommation. Le débat sur l'environnement et le développement n'est pas [18] réductible à l'échelle nationale, ni même continentale. Pour comprendre les véritables enjeux, il faut prendre du recul. Il faut réfléchir aux questions énergétiques sur une échelle qui dépasse nos frontières économiques.

Cette perspective élargie mène inéluctablement à certains constats relativement aux voies d'avenir pour Hydro-Québec :

1. Premièrement, au plan domestique, l'efficacité énergétique est là pour rester.
2. Deuxièmement, nos choix en matière de production d'énergie doivent répondre à une logique internationale.
3. Troisièmement, nous avons un rôle constructif à jouer sur la scène mondiale.

Je reprendrai maintenant ces points un par un.

L'efficacité énergétique est là pour rester.

Tout d'abord, chez nous, nous devons adopter résolument une perspective d'efficacité énergétique. Il faut dompter nos habitudes de consommation d'énergie. Il faut rationaliser et perfectionner, dans la mesure du possible, nos modes de transport, de production, d'éclairage et de chauffage. Nous avons déjà réalisé à cet égard des progrès importants, qui ne datent pas d'hier. De 1971 à 1992, la consommation totale d'énergie au Québec a augmenté de 12%, alors que le produit intérieur brut s'est accru de 70%, en dollars constants. En vingt ans, la consommation moyenne d'énergie par ménage a diminué d'un équivalent de 48 000 kWh à 28 000 kWh.

L'efficacité énergétique est l'une des voies incontournables de l'avenir. Toutefois, certaines réalités doivent aussi être prises en compte. En effet, le progrès vers l'efficacité énergétique repose autant, sinon davantage, sur nos choix individuels et collectifs que sur la mise au point de nouvelles technologies. Or, notre société a traditionnellement choisi de ne pas contraindre la modification des comportements ; d'ailleurs, cela ne marche tout simplement pas.

Les grands progrès en efficacité énergétique sont le résultat de la persuasion et des choix individuels, dans un contexte de libre marché. Bien sûr, la situation économique détermine, pour une large [19] part, des habitudes de consommation et l'intérêt des consommateurs à mieux maîtriser leur consommation d'électricité et, par voie de conséquence, leur facture d'électricité. À cet égard, on notera avec intérêt que, sur une base strictement volontaire, plus d'un million et demi de nos clients ont rempli un questionnaire d'évaluation de consommation énergétique ÉCOKILO. Cela représente un succès de plus de 60%, soit 50% de plus que notre objectif.

Par ailleurs, en ce qui a trait à l'électricité, le maintien de bas tarifs constitue l'une des principales attentes de la population. L'efficacité énergétique, on a tendance à l'oublier, comporte un prix. Lorsqu'il en coûte plus cher pour économiser 1 kWh que pour le produire, cela entraîne une pression à la hausse sur les tarifs. Nous avons choisi, jusqu'à maintenant, de respecter le principe de la neutralité tarifaire.

Compte tenu de tout cela, notre objectif d'économiser 9,3 milliards de kWh par année à compter de l'an 2000 se situe à la limite du réalisme et de la prudence. Cela dit, n'oublions pas que cet objectif ne marque qu'une étape dans un processus qui s'amplifiera dans les années subséquentes : nous visons une cible deux fois plus élevée en l'an 2010.

Production d'énergie : une logique de réseau

Abordons maintenant la question des choix en matière de filière énergétique. Dans la perspective mondiale que j'ai évoquée ci-dessus, il est clair que l'humanité doit produire et consommer l'énergie le plus efficacement possible. Dans ce contexte, chaque pays doit effectuer ses choix en matière énergétique en tenant compte, notamment, des ressources à sa disposition et de l'impact de leur exploitation sur l'environnement.

Toutes les filières énergétiques soulèvent des controverses et l'hydro-électricité n'y échappe pas. Toutefois, toutes proportions gardées, les problèmes posés par les filières thermique et nucléaire sont beaucoup plus importants : que l'on songe par exemple aux pluies acides, à l'effet de serre, à la gestion des déchets nucléaires. Ainsi, on devrait privilégier le soleil et le vent, dans la mesure où les progrès de la technologie en feront des filières économiquement et techniquement accessibles : l'eau, où il y en a ; le gaz, le pétrole, le charbon et le nucléaire où la conjoncture rend ces ressources nécessaires.

[20]

Il faut aussi comprendre l'évolution du monde et ajuster notre perspective en conséquence. Hydro-Québec n'est plus un producteur isolé. Nous nous inscrivons dans un réseau continental et compétitif de production d'énergie électrique. Nous avons actuellement une capacité d'interconnexion de 6 000 MW avec les réseaux voisins du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Angleterre, de New York et de l'Ontario. Ces réseaux et le nôtre totalisent une capacité de production de l'ordre de 120 000 MW. De ce total, le thermique classique (charbon, gaz naturel, mazout) représente 48 000 MW, le nucléaire compte pour 24 000 MW et l'hydraulique s'élève à 48 000 MW. Les trois

quarts de l'hydraulique sont situés au Québec. Ces chiffres indiquent que nos voisins dépendent essentiellement des combustibles fossiles et nucléaires pour produire leur électricité. Dans une perspective strictement environnementale, nous avons tout intérêt à utiliser au maximum nos interconnexions pour réduire leur consommation de ces ressources non renouvelables. En 1993 seulement, nos exportations nettes aux États-Unis ont atteint 12,4 milliards de kWh, ce qui signifie une économie de 22 millions de barils de pétrole, avec les effets sur l'environnement que l'on connaît. Concrètement, cela équivaut à 90 fois le déversement de *l'Exxon Valdez* !

L'utilisation optimale de nos capacités d'interconnexion avec les réseaux voisins engendre également des bénéfices économiques appréciables. Car, ne l'oublions pas, nous évoluons vers une plus grande libéralisation des marchés de l'énergie. Nous nous éloignons de plus en plus du concept traditionnel des exportations d'électricité, pour nous diriger vers un concept plus large, plus moderne et plus concurrentiel de commerce international de l'électricité.

Dans ce nouveau contexte, nous pouvons capitaliser sur la complémentarité entre les réseaux. À cet égard, la capacité de nos réservoirs représente un atout majeur et un potentiel considérable. Ils nous permettent d'emmagasiner l'énergie importée des réseaux voisins en période hors pointe, pour la leur rendre en fonction de leurs besoins saisonniers. En utilisant au maximum nos capacités hydroélectriques et nos interconnexions, nous réduirons de façon sensible la nécessité de construire de nouveaux équipements de production, ici et dans les réseaux voisins.

[21]

Un rôle actif sur la scène Internationale

Venons-en maintenant au rôle que pourrait jouer Hydro-Québec sur la scène mondiale. Dans la perspective d'une gestion globale de l'énergie, nous avons un capital de connaissances et de techniques que nous pouvons mettre au service des pays étrangers. Que ce soit en matière de construction de centrales, de réseaux de transport, d'environnement, d'exploitation de réseaux ou d'efficacité énergétique, nous

sommes en mesure de partager notre expérience et de commercialiser nos produits et nos services. L'intensification de notre présence internationale va de pair avec la diversification de nos activités de recherche et de développement, et de soutien à la mise en marché des produits qui en résultent.

Dans un premier volet, nous avons regroupé dans notre filiale Nouveler nos participations à plusieurs entreprises vouées à la technologie de pointe, telles Famic, M3i, Ultra Optec et Vibrometer. Il importe de noter que c'est en association avec le secteur privé, et dans une position d'actionnaire minoritaire, qu'Hydro-Québec investit dans ces entreprises appelées à croître rapidement. Cette participation est très précieuse pour ces entreprises car nous leur apportons le soutien que seules les très grandes entreprises peuvent offrir : soit l'accès à des centres de recherche de calibre mondial tels l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) et le Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (LTEE), une puissance financière indispensable à la croissance, et une possibilité d'accès à de grands réseaux internationaux. De plus, seule une très grande entreprise peut investir à long terme dans le développement de nouvelles technologies.

Dans un deuxième volet, notre autre filiale, Hydro-Québec International inc., continue d'assurer notre présence dans plus d'une cinquantaine de pays où nous exportons notre expertise. On peut aussi inclure, dans ce volet, la création récente du Groupe Énergie Asie, une entreprise conjointe d'Hydro-Québec International inc., d'Ontario Hydro et de Power Corporation, dont l'objectif est de réaliser des projets d'investissement dans le secteur de l'énergie en Asie.

Enfin, dans un troisième et dernier volet, Hydro-Québec occupe une place importante au sein des grands réseaux mondiaux où se discutent les grandes tendances de l'avenir. Nous avons ainsi [22] contribué à la formation du E-7, qui regroupe aujourd'hui les huit plus importantes entreprises d'électricité au monde. Nous avons conclu des ententes de collaboration avec les autres joueurs majeurs de l'échiquier électrique mondial tels que Électricité de France, Électrabel de Belgique et l'industrie norvégienne de l'électricité. Ce réseau d'échanges et de projets nous assied aux premières loges du développement de l'électricité à l'échelle mondiale. Il nous place en excellente position pour offrir notre expertise au monde entier.

Je suis profondément convaincu que l'ensemble du Québec profitera des percées internationales d'Hydro-Québec. L'avenir est là : dans l'exportation du savoir-faire et des produits à haute valeur ajoutée. C'est autour de cet axe de développement, en pleine croissance, que doit se recréer la symbiose qui a si bien servi Hydro-Québec ainsi que les très nombreuses entreprises avec lesquelles elle s'est associée par le passé.

Conclusion

Hydro-Québec vit aujourd'hui, avec l'ensemble du monde, une dynamique de changements profonds qui influencent ses perspectives, ses choix et ses modes de fonctionnement. Elle est engagée résolument dans une nouvelle vision du développement, axée sur la gestion responsable des ressources.

Il ne faut cependant pas croire qu'en s'ouvrant sur le monde, Hydro-Québec va négliger sa mission première qui demeure de fournir l'énergie aux Québécois au meilleur coût possible, compatible avec une saine gestion. Pour mieux remplir cette mission, nous devons être en position de bénéficier des progrès et de l'évolution du contexte international en matière de fourniture de service électrique. En fait, il importe que notre ouverture sur le monde ait des retombées sur l'activité économique, non seulement d'Hydro-Québec, mais aussi de l'ensemble du Québec.

Comme entreprise, comme service public et comme gestionnaire d'une ressource énergétique dans un contexte de développement durable, Hydro-Québec fait face à des défis de première importance. Ces défis dépassent largement son rôle traditionnel de producteur d'électricité. Ils débordent aussi amplement les frontières du Québec et du Canada. Il faut être en mesure de les relever de façon efficace et responsable, en y associant l'ensemble de la population québécoise.

[23]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d'avenir

4

**“L'occupation conjointe
d'un pays revisité.”**

Roméo Saganash

[Retour à la table des matières](#)

Personne n'ignore que la situation actuelle et future des peuples autochtones du Québec est intimement liée à la définition que le Québec fera lui-même de son avenir. On sait que la géographie et l'histoire ont tissé de multiples relations de voisinage entre nos peuples. On constate que notre mode de vie devient inexorablement dépendant de la philosophie de développement du Sud et que notre environnement nous condamne inévitablement à une responsabilité commune qui devient de plus en plus celle de tous les habitants de la planète.

Quand nous analysons les événements des dernières années en milieu cri, nous tirons les leçons qui s'imposent et élaborons de ce fait une réflexion commune qui va au-delà d'une vision simpliste de l'environnement, des Autochtones et du Nord. Car cette région n'est pas un simple laboratoire pour les technologies et les sciences du Sud, une médecine de cheval contre le chômage et la récession, ou encore une colonie ou un arrière-pays - Nouveau-Québec... - d'où l'on tire une énergie bon marché.

Comme toutes les régions du Québec, cette région, que nous appelons Eénou Astchee, doit posséder les leviers de décision nécessaires à son développement économique, social et culturel. Ce besoin de régionaliser le pouvoir de décision, particulièrement dans les domaines qui concernent le développement économique et l'aménagement du territoire, était apparu, on s'en souviendra, comme l'une des plus importantes constatations de la Commission Bélanger-Campeau. On ne peut plus, dès lors, définir le Nord par rapport au Sud car c'est là une approche qui s'inspire d'une mentalité coloniale. Ce territoire porte en lui-même sa propre logique, sa propre histoire, ses propres écosystèmes et ses propres espoirs de développement. Le Nord n'est donc pas le Klondyke du Sud, ni le remède universel aux maux du Sud.

[24]

Une approche centrée sur les stricts intérêts du Sud constitue une approche colonialiste dont les projets aident superficiellement et momentanément le milieu, certes, mais dont les choix sociaux et économiques sont douteux à long terme. Méfions-nous des sirènes d'Ulysse que constituent en général les mégaprojets ou les grands projets mono-industriels, même s'ils peuvent, à court terme, signifier l'arrivée d'espèces sonnantes et trébuchantes. Nous savons tous le coût occasionné à certaines régions par cette approche. Cette politique du développement a laissé des régions dans le chômage et le sous-développement, qualifiée de tiers-mondiste par certains. Elle comporte souvent un coût environnemental et social énorme que l'on préfère cacher plutôt que d'avouer.

Ce serait aussi une grande erreur de considérer la présence autochtone au Nord comme une simple contrainte négative au développement. Nous sommes autre chose qu'une contrainte socioculturelle que l'on doit « mitiger », ou encore de simples « empêcheurs de développer en rond ». Cessez de nous voir comme des « Indiens gâtés » qui méritent la réprimande, cette attitude ne mène nulle part. Nous ne sommes pas une « question », ni un « dossier », et encore moins un « problème », comme on l'entend sur plusieurs tribunes. Nous sommes un peuple qui veut être considéré comme tel par les gouvernements. Nous voulons devenir des acteurs, d'égal à égal, et non des sujets soumis à un seigneur-maître régnant sur l'intégrité de son territoire.

Le fait de tenir un discours critique sur la mentalité d'« extracteurs » de ressources naturelles de beaucoup d'entrepreneurs est qualifié, par certains leaders politiques du Québec, de « sauvagerie médiévale », de « désinformation internationale » ou, par certains chefs d'entreprise, d'« éco-terrorisme ». N'y aurait-il pas lieu de regarder les problèmes en face, plutôt que de soutenir ce genre de bêtises ? Il ne suffit pas de récupérer le discours environnemental, mais aussi l'esprit et la pratique.

La recomposition des critères de développement

Permettez-moi d'ouvrir une parenthèse environnementale, parce qu'elle est importante pour bien comprendre ce qui se passe.

[25]

Il ne suffit plus de crier à la désinformation pour convaincre des partenaires commerciaux et financiers potentiels de la qualité des processus économiques et environnementaux (l'exemple des 1000 mégawatts destinés à l'État de New York, en est un signe indéniable). Même si, au Québec, on fait la sourde oreille sur les coûts, que l'on appelle « externalités » dans le jargon environnemental, les projets de développement du Québec et du Canada, de même que les projets de divers pays, sont de plus en plus jugés à l'étranger selon des critères totalement indépendants de l'opinion qu'en ont Québécois et Cris. Les coûts sociaux et environnementaux sont désormais pris en compte dans la justification économique des projets.

Dans une conférence donnée l'an dernier à l'Université McGill, lors d'un colloque sur les besoins énergétiques de l'an 2000, le responsable de la direction environnementale de la Banque mondiale, M. Robert Goodland, a déclaré que les gouvernements ne peuvent plus développer le potentiel hydro-électrique de « leur territoire » (sic) respectif en fonction des seuls critères économiques ou d'atténuation des impacts. Dorénavant, ils doivent s'interdire de développer un certain nombre de grands cours d'eau et d'ouvrir indûment des territoires non accessibles, afin de les conserver comme patrimoine naturel et comme rempart de la biodiversité.

Nul ne doute de l'influence que peut avoir la Banque mondiale dans le financement et la gestion des grands projets dans le monde entier. La Banque mondiale va plus loin, en consacrant des critères stricts pour évaluer les grands projets qui lui sont soumis. Le choix de projets aux moindres impacts environnementaux et sociaux est l'un de ces critères ; les écosystèmes fragiles et les espèces rares sont aussi pris en considération. Un autre critère est la présence de peuples autochtones ou de minorités ethniques sur ce territoire et la répercussion sociale des projets sur ces groupes, suivant en cela les recommandations du rapport Brundtland.

Je voudrais ajouter aussi un bémol aux partitions des ténors à propos des mérites tonitruants de la filière hydro-électrique. La Banque mondiale classe dans le groupe des meilleurs filons d'énergie renouvelable et durable la source éolienne, le solaire, le photovoltaïque, la marémotrice et la biomasse. L'hydro-électricité se classe dans le deuxième peloton, celui des sources d'énergie potentiellement durables. L'autre catégorie est celle des sources non durables et non[26] renouvelables, tels les combustibles fossiles. Le nucléaire est considéré comme la pire option. Cet aperçu nous démontre que nous sommes de plus en plus dépendants des normes internationales et mondiales quant à la justification sociale, économique et environnementale des grands projets de développement. Les mentalités doivent donc changer, les méthodes de développement aussi, au pays « où la science et les œuvres ont fait plus de kilomètres que la conscience ».

La dimension culturelle

En deçà des approches dites « rationnelles » du développement, il y a des dimensions culturelles profondes dont on doit tenir compte.

M. Javier Perez de Cuellar, ex-secrétaire général des Nations Unies et maintenant président de la Commission mondiale de la culture et du développement ne nous convie-t-il pas, dans un magnifique plaidoyer pour un contrat culturel entre les peuples, à la rencontre de la culture et du développement ? Il écrivait l'an dernier dans le journal *Le Devoir* : « La culture constitue la source et la finalité du développement ; elle lui donne élan, qualité, sens et durée ainsi qu'un visage

aux promesses de demain. » Il va même jusqu'à conclure que « tout effort de développement qui ne s'appuierait pas sur le riche potentiel qu'offre la culture risque donc, non seulement d'être voué à l'échec, mais aussi [de] porter atteinte à la diversité des cultures et à leur dynamisme, qui se nourrit de l'échange et du dialogue ».

N'est-ce pas là un grand message à méditer pour éviter les déchirements des relations interculturelles et interethniques et sur lequel s'appuyer, comme le dit Perez de Cuellar, pour tenter de contrer les inégalités ou de « résoudre les tensions entre la globalisation des phénomènes et la fragmentation des subjectivités culturelles et politiques » ? N'est-ce pas là un message qui concerne aussi nos relations de plus en plus périlleuses entre Québécois et Autochtones ?

La communication n'a jamais été aussi difficile. Les lieux d'échange positif entre nos peuples se font rares ; ils sont même à peu près inexistantes. L'image que se sont forgée les Québécois des Autochtones correspond grossièrement aux échos des situations conflictuelles découlant du choc entre *notre raison d'être* et le développement [27] du territoire. Hors de ces situations, un trou noir de méconnaissance semble exister entre nos univers respectifs.

La reconnaissance de l'autodétermination autochtone

Je voudrais, ici, souligner l'importance de la place que la question des relations entre Québécois et Autochtones doit occuper dans le débat politique (ou autre) actuel au Québec et au Canada, et cela malgré la morosité que l'on sent actuellement chez les politiciens pour cette question, eu égard à l'urgence politique que constituent la relance économique, le problème du chômage et la crise des finances publiques qui nous obligent à remettre en question certains acquis sociaux.

Cette question est importante et incontournable parce qu'elle peut constituer, selon la qualité du règlement qui en découlera, soit la clé de voûte, soit la pierre d'achoppement de tout projet de développement, voire même politique. Elle est incontournable, et inévitable aussi, parce que les peuples autochtones ont le droit, de plus en plus reconnu dans le monde, de s'autodéterminer. Ce droit est maintenant

consacré en principe par les États participants au Groupe de travail sur les populations autochtones. Dans le rapport de ce groupe, à sa dernière session de juillet 1993, on stipule à l'article 3 du projet de déclaration des droits des peuples autochtones :

Les peuples autochtones ont le droit à l'autodétermination. En vertu de ce droit, ils peuvent librement déterminer leur statut politique et assurer leur développement économique, social et culturel.

D'autres dispositions de ce projet de déclaration concernent la propriété, le contrôle et l'utilisation des ressources de leurs territoires ancestraux. C'est donc dire que l'évolution du droit international va dans le sens du droit à l'autodétermination des peuples autochtones et que ce débat de droit international influencera, qu'on le veuille ou non, la conjoncture ultérieure. Ce contexte international, n'étant pas banal, risque de colorer notre débat national. N'oublions pas l'importance qu'a prise, depuis quelques années, le traitement international des peuples autochtones.

[28]

Aux sources de l'imaginaire collectif

Nous devons, ensemble, apprendre à lire le message des événements difficiles que nous avons tous vécus, avec plus ou moins d'intensité, au cours de l'été 1990. Pour les Autochtones, ce n'était là qu'une manifestation de plus, avec une approche et des moyens discutables, faut-il l'avouer, de l'ignorance et de la négation des droits légitimes des peuples autochtones en général.

Depuis des générations, les Autochtones dénoncent leur situation socio-économique et la négation permanente de leurs droits fonciers par les développements, de moyenne à grande envergure, survenus sur leurs terres, sans qu'ils soient consultés, et sans qu'ils participent aux retombées de ces développements, à l'exception des « négatives ».

Ce processus accentue toujours plus le phénomène de « ghettoïsation » des Autochtones dans les « réserves ». Quel moyen nous reste-t-il pour défendre nos droits collectifs fondamentaux, sinon la voie juridique, celle de l'opinion publique ou celle de la protestation socia-

le ? Dans un tel contexte, rappelons-nous que nous devons vivre dans l'avenir avec nos stratégies et nos discours respectifs d'aujourd'hui. Ceux et celles qui auront fait montre de sagesse, dans un climat propice à l'excès, au racisme et à l'intolérance, auront su défendre les véritables avenues de développement de leur peuple. Cette sagesse, nous estimons, sera socialement rentable à long terme.

Les choix politiques de nos nations détermineront nos futures frontières psychologiques et politiques, et conditionneront nos relations communes pour les années à venir. La logique que nous avons tous tendance à oublier de façon tragique, que nous soyons Canadiens, Québécois ou Autochtones, est que nous devons tous vivre ensemble, au lendemain de la foire nationale de nos frénésies respectives.

Chacun de nos choix idéologique et politique a des répercussions sur les choix des autres et, à moins d'avoir hérité de la science infuse, nous avons tous intérêt à en discuter et à en comparer la faisabilité en amont de toute aventure. Il est important de comprendre que les conflits continueront de subsister et ressurgiront sporadiquement, tant que les droits des Autochtones n'auront pas été [29] respectés. Un jour, il faudra s'adapter à cette présence incontournable, car, pour citer un ami : « Le Canada n'a pas la chance des pays colonisateurs qui, spatialement, pouvaient quitter leurs colonies. » Ici, les « colonies » et le pays se superposent et aucun Autochtone sain d'esprit ne vous demandera de retourner en Europe !

Ces questions interpellent le peuple québécois dans ce qu'il a de plus cher et de plus fragile à la fois : son identité et sa terre. Toutes les fois que surviennent un éclat ou une situation difficile, les Québécois se sentent attaqués, menacés. Ça se comprend aisément, nous réclamons ce que vous réclamez : le même territoire, les mêmes ressources et les mêmes moyens de promotion socio-économiques et, surtout, la même soif de liberté. Mais nous réalisons que nous sommes en présence de problèmes complexes que nous devons regarder en face. Certains voudraient plutôt les éviter ou, à tout le moins, les reporter dans le temps. Nous croyons fermement, au contraire, qu'il nous faut les aborder dès maintenant dans l'espoir d'éviter, pour les années qui viennent, des malentendus profonds qui pourraient se traduire par une collision frontale entre les aspirations que nous défendons de part et d'autre.

En raison même des différentes valeurs culturelles associées au territoire, il ne faut pas sous-estimer la complexité et la difficulté de cette question. D'un côté, les Autochtones qui se définissent par le territoire et qui y puisent leur identité culturelle ; de l'autre, les Québécois dont le nationalisme comporte manifestement une dimension territoriale.

Renégocier le politique

En dernier lieu, je m'en voudrais de ne pas souligner cette dimension qui devrait être considérée comme une étape fondamentale lors de la conception des projets de développement « l'environnement en étant une autre) : la politicologie. Les problèmes de conflits et de confrontations que nous vivons actuellement à la baie James sont d'abord et avant tout politiques. Et lorsque je dis politiques, je le dis avec un grand P, dans le sens *res publica* du terme.

À l'heure où l'on assiste, depuis ces dernières années, à la revitalisation du nationalisme autochtone, autant sur la scène nationale [30] que sur la scène internationale, il est plus que jamais impératif de s'attarder à cette dimension pour l'avenir. Il serait fatal, pour toute initiative de nature politique ou de développement, que perdure cette occultation du nationalisme autochtone, oubli qui est en soi un phénomène insultant. Le projet Grande-Baleine semble s'être engagé dans cette voie.

Selon notre Grand Chef, les Cris entendent « [...] exercer le pouvoir et le contrôle sur nos vies, nos terres, nos rivières et notre destinée politique ». Le temps de l'exclusion est terminé. L'application par les gouvernements de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* (CBJNQ), dans sa lettre et dans son esprit, c'est-à-dire en considérant le peuple cri comme un partenaire dont l'avis est primordial pour le développement du territoire, est encore illusoire. On peut discuter longuement des avantages et des inconvénients de la Convention, mais sur la question de l'autodétermination, les progrès sont à peu près inexistantes. Nous avons simplement pris en charge l'administration publique de programmes et de structures qui fonctionnent de

façon cloisonnée. Nous appliquons des règles, mais nous ne gouvernons pas.

Nous avons exprimé, à maintes reprises, le désir de remettre en question la Convention pour la rendre, notamment, plus conforme à l'évolution du droit, aussi bien interne qu'international. On connaît la réponse : « Nous regrettons mais, vous avez signé. » Comme s'il s'agissait d'une vulgaire transaction d'affaire et non d'un contrat entre peuples...

C'est pourtant là que réside la source de nos conflits et de nos confrontations. Ce traité a été négocié sur la base de fausses prémisses. Il s'agit donc de revoir celles-ci en profondeur. Il faut que le public québécois comprenne que pour tous les Cris, qu'ils soient plus instruits ou qu'ils vivent encore de façon quasi permanente en forêt, le territoire est encore le centre de leur vie. La beauté et l'immensité de nos espaces emplissent encore nos cœurs. Notre langue y puise encore son inspiration et notre culture y tire toujours son souffle. Cette région a donné la vie à mon peuple depuis des millénaires.

Il faut aussi que la population québécoise sache que nous sommes prêts et disposés à travailler avec ses sociétés afin d'amenuiser et d'éliminer, si possible, les dangers que court notre environnement [31] désormais commun. Le Québécois de la prochaine décennie devra réviser en profondeur sa gestion du développement, sa stratégie énergétique, sa planification économique et son modèle de développement sudiste. Sinon, l'une des plus belles régions du globe, notre territoire, tombera aussi malheureusement sous le pic du maldéveloppement. De façon générale, du reste, si nous arrivons comme peuples distincts à mettre en œuvre des rapports plus égalitaires, nous serons condamnés à l'innovation parce que les modèles anciens, fondés sur des rapports de domination, seront peu utiles dans les circonstances, en raison du puissant courant nationaliste, partout dans le monde, qui amène les peuples à se rapprocher de leurs racines. Pour mieux faire face aux défis de la mondialisation des échanges, toute l'humanité est contrainte à l'expérimentation de nouveaux rapports entre les peuples.

Voilà quelques pistes d'action pour l'élaboration d'un authentique projet de société qui mériterait plus d'envergure, bien au-delà de ce réflexe bête d'autoprotection de nos autonomies respectives. D'autres

pistes méritent certainement d'être explorées, mais je voulais simplement soumettre mes propres réflexions sur des sujets qui n'ont pas fini de faire couler de l'encre et de la salive aussi.

[33]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d'avenir

5

**“Hydro-Québec face aux enjeux
et à l'avenir.”**

Gérald Larose

[Retour à la table des matières](#)

Je définis quatre enjeux d'avenir pour Hydro-Québec, qui sont des enjeux à bascule. Le premier, la privatisation, est une question qui va certainement demeurer un thème majeur, même si le débat qui s'amorce met surtout en évidence les raisons de s'en écarter.

Le deuxième enjeu concerne la demande d'électricité dans un avenir prévisible. La réponse apportée à cette question conditionnera le débat autour du troisième enjeu : Quels sont les choix stratégiques d'Hydro-Québec ? Enfin, nous pourrions nous interroger sur les relations futures avec les nations autochtones.

La privatisation

Dans ce livre, bien des experts campent le contexte de la nationalisation d'Hydro-Québec, qui a joué un rôle moteur au cours des cinquante dernières années au sein de la société québécoise, eu égard à son mandat de produire et de distribuer l'électricité, à très bas coûts. Ils nous décrivent également comment Hydro-Québec a été un élément déterminant dans le développement des activités en ingénierie, dans la gestion, dans la construction et dans les activités manufacturières. Hydro-Québec a aussi été un puissant levier pour l'ascension sociale de plusieurs francophones, dans l'ensemble de ces activités. On estime, à cet égard, que le mandat industriel et économique de la société d'État a été bien rempli, sous le mode de la gestion publique.

Voilà maintenant qu'il faudrait privatiser. Ah bon ! Perdrat-on de l'argent ? Hydro-Québec aurait-elle besoin de subventions pour arrondir ses états financiers ? Souffre-t-elle d'une mauvaise gestion ? Peut-être n'atteint-elle pas ses objectifs ? Est-elle concurrentielle ?

On estime pourtant qu'Hydro est en mesure de battre n'importe qui sur le terrain économique, y compris sa vis-à-vis ontarienne, ce qui [34] n'est pas peu dire. Le journal *Le Devoir* publiait récemment une déclaration du président d'Hydro-Québec, qui soulignait qu'il n'est peut-être pas pertinent de vendre la poule aux œufs d'or et de sacrifier la vache à lait. Nous devons être vigilants en vue de contrer tout projet de privatisation, et nous rappeler qu'Hydro-Québec est un élément déterminant de la stratégie économique et de l'approche en matière de finances publiques que s'est données le Québec. La privatisation, même partielle, introduirait une logique du capital rentier, susceptible de perturber le rôle qu'Hydro-Québec assume au sein de la stratégie industrielle et économique du Québec.

Il faut par ailleurs souligner que la performance du secteur privé ne foudroie personne. Pour mesurer la qualité de la gestion privée, dans le secteur des ressources naturelles par exemple, on n'a qu'à examiner l'état de nos forêts, celui du niveau des stocks de pêche ou encore l'état lamentable de nos ressources minières. Dans ce contexte, il faut juger la proposition de privatiser Hydro-Québec pour ce qu'elle est,

c'est-à-dire une proposition à caractère idéologique, inspirée du courant néolibéral avec lequel nous avons à négocier depuis un certain temps. En ce qui concerne le premier enjeu donc, notre choix est clair : c'est NON !

La demande d'électricité

En ce qui touche la demande d'électricité, il faut s'interroger sur l'évolution des besoins au cours des prochaines années. On connaît la propension d'Hydro-Québec à l'optimisme dans ses évaluations. J'aimerais attirer l'attention sur quatre éléments de la conjoncture, susceptibles d'influencer ces évaluations.

Premièrement, il faut mentionner la mondialisation. L'ouverture des marchés, à l'évidence, réduit la croissance ; à tout le moins, elle bloque les exportations. Deuxièmement, la décomposition et la re-composition des blocs économiques ont provoqué des turbulences dans le développement qui influencent déjà Hydro-Québec, comme en témoignent, par exemple, les contrats de vente d'électricité à risques partagés. Troisièmement, le poids du mouvement social, représenté par le courant écologique, influence de plus en plus les consommateurs, ce qui incite à contrôler davantage la consommation.

[35]

Quatrièmement, l'Amérique du Nord, et plus spécifiquement la région du Nord-Est, est en situation de surcapacité de production. Il faut envisager sérieusement un avenir où la demande en électricité pourrait être appelée à se stabiliser. Cela entraînera une transformation radicale de la stratégie de développement énergétique.

Les choix stratégiques

Analysons maintenant le troisième enjeu, soit le choix des créneaux à privilégier, en abordant le dossier, toujours dans la perspective où Hydro-Québec continue d'assumer ses mandats industriels de produire et de distribuer de l'électricité, du développement économique et du développement social. On comprendra toutefois que, pour

nous de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la question stratégique demeure celle de l'emploi.

Jusqu'à maintenant, l'approche centrée sur la construction de barrages a eu pour incidence de promouvoir surtout une création massive d'emplois, mais à caractère temporaire. Si, comme je l'évoquais plus tôt, nous évoluons vers une stabilisation de la demande, l'occasion pourrait s'offrir de développer plus systématiquement les occasions d'affaires reliées aux économies d'énergie et à l'exploitation des sources d'énergie alternatives. Dans ce domaine, le Québec a du rattrapage à faire par rapport à d'autres sociétés. De nouvelles perspectives pourraient émerger, en canalisant le potentiel économique vers les industries québécoises, tant du côté des entreprises, par l'entremise du développement de nouvelles expertises et de nouveaux marchés, que du côté des travailleurs, par la création d'emplois. Au lieu d'attendre l'action du secteur privé, Hydro-Québec pourrait effectuer un tel virage.

Il y a aussi des virages à faire dans le domaine de la fourniture d'énergie. On pourrait profiter de la dynamique ainsi créée, dans le mandat de développement économique d'Hydro-Québec, pour investir de façon intensive dans les nouvelles technologies, notamment celles du secteur électrotechnique. Hydro-Québec possède déjà un certain nombre de programmes incitateurs, mais l'initiative pourrait s'étendre à la recherche et au développement de ses programmes. D'importants investissements seraient ainsi réalisés.

[36]

Hydro-Québec pourrait par ailleurs assumer un rôle déterminant dans le développement d'autres projets beaucoup plus structurants pour l'économie. Je pense notamment au train à grande vitesse (TGV) auquel s'intéressent plusieurs entreprises du Québec, et au financement duquel l'État soutient manquer de fonds. Dans un cas comme celui-ci, l'apport d'Hydro-Québec constituerait un atout majeur et une façon dynamique de remplir son mandat de développement économique et social.

Les relations avec les communautés autochtones

Le dernier enjeu renvoie aux relations futures avec les communautés autochtones. Posant en hypothèse que l'avenir ne se dirigera plus vers le développement de vastes infrastructures nouvelles, la responsabilité d'Hydro-Québec ne consistera plus à planifier le territoire du Nord, mais plutôt à gérer l'héritage accumulé. Dans ce contexte, les relations avec les communautés autochtones ne seront pas uniquement centrées sur Hydro-Québec. Elles continueront d'évoluer dans un sens qui tendra, de plus en plus, à les saisir comme un enjeu pour l'ensemble de la société québécoise. Hydro-Québec sera donc probablement moins interpellée, dans les années futures, par les relations avec les communautés autochtones.

[37]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d'avenir

6

**“Maintenir le rôle culturel
d'Hydro-Québec.”**

Pierre Dansereau

[Retour à la table des matières](#)

La voix des scientifiques, autre que celles des ingénieurs, ne se fait pas souvent entendre dans le genre de débat ouvert par ce livre. Aussi pourrais-je me sentir intimidé de participer à cet exercice de réflexion sur Hydro-Québec. Pour ma part, je suis un poseur de questions, pas un donneur de réponses. Puisque la démarche des scientifiques tient sa valeur de la capacité de repérer les paramètres, d'éclairer la situation et de proposer une problématique, c'est ainsi que j'orienterai la présente contribution.

Je réitère ici ma conviction que toutes nos faillites sont des faillites de l'imagination. C'est peut-être au Brésil, en 1946, que cette vérité m'est apparue. J'étais à cette époque employé par le Conseil national de géographie du Brésil, et je suivais de près les géographes et ingénieurs brésiliens qui recherchaient alors le centre géographique de leur pays, pour y fonder la future capitale. La réalisation de cette projection imaginaire, c'est Brasilia, la ville de l'avenir, implantée au milieu d'une savane quasi déserte qui ressemble à la Radissonie !

Les déclarations que nous entendons au sujet d'Hydro-Québec nourrissent le débat et surtout illustrent la place d'Hydro-Québec dans notre milieu. Il n'est pas étonnant que certains discours visent la justification, en empruntant un ton défensif ou de semonce, en usant d'une rhétorique agressive. Il n'y a pas de mal à ce que ces visions divergentes des impacts d'Hydro-Québec nous éclairent sur des perceptions qui sont aussi importantes que les faits objectifs sur lesquels elles se basent.

Quel rôle pour Hydro-Québec ?

C'est pourquoi je ne m'excuse guère de formuler à mon tour une interprétation du rôle d'Hydro-Québec dans notre société et dans notre histoire. Y aurait-il une différence importante entre le mandat et [38] la mission d'Hydro-Québec ? Ce mandat, c'est la production d'énergie, et il exige une compétence qui n'était pas assurée au départ. En effet, il importait de faire appel à la technologie la plus avancée et de la subordonner aux besoins de la société et à la capacité économique.

Les initiatives technologiques se sont concentrées sur l'ingénierie génératrice d'énergie, et elles ont fait appel à une science en plein essor qui reléguait dans l'ombre les pratiques courantes, tout en requérant une recherche de pointe. La fondation de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) était le signe manifeste du désir de sortir de la dépendance en matière scientifique où le Québec avait longtemps vécu, vis-à-vis des États-Unis, de l'Europe et du Canada anglais. Le recrutement d'un personnel indigène dispersé s'est rapidement effectué, sous l'encadrement d'un personnel gestionnaire compétent et par la structuration de regroupements scientifiques. La Société d'énergie de la Baie-James (SEBJ) se trouvait donc, en 1970, appuyée par une équipe de premier ordre, axée sur une problématique boréale.

La lecture des besoins de la société, d'autre part, ne se prêtait pas à des résolutions de la même rigueur. Les politiciens, exemptés de toute consultation de quatre ans en quatre ans, avaient beau jeu de confondre le besoin et la demande en faisant des projections basées sur l'incitation à la consommation. Les projections en ce qui concernait la capacité économique étaient pareillement à courte vue, puisqu'elles ne

reposaient sur aucune hypothèse de changement social, mais reflétaient plutôt une sorte de complaisance à l'égard du statu quo.

L'interaction de ces trois paramètres (science, société, économie) s'est faite au départ par le jeu des inévitables contraintes réciproques. La science, en révélant les faits et les processus, était en mesure de délimiter les choix accessibles à la société ainsi que les coûts inhérents aux solutions envisagées. La société ne répondait que par une connaissance partielle (information/désinformation) et en vertu de priorités mal définies. La capacité économique, à son tour, était projetée sur un système de recettes et dépenses qui n'était pas remis en question, et dont la vulnérabilité devait augmenter dans les décennies à venir.

[39]

La remise en question provoquée par la crise environnementale

Ce n'est pourtant pas dans une société tout à fait statique que s'est développée Hydro-Québec. Au-delà du « confort et de l'indifférence » qui caractérisent les Québécois d'aujourd'hui, la crise de l'environnement, dans ses dimensions internationales, a déclenché une importante remise en question. La reconnaissance de cette urgence par la société General Motors, en 1965, avait alerté les hautes directions, et même les politiciens, qui ne parlaient pas encore de « valeur ajoutée », mais qui comptabilisaient la « protection » de l'environnement dans la colonne des taxes additionnelles imposables aux producteurs, et payables par les consommateurs. Cette conception s'entend encore aujourd'hui dans les discours de plusieurs « décideurs » de la génération yuppie.

Au cours du débat environnemental, dans lequel Hydro-Québec était fortement impliquée, surtout depuis l'annonce du « projet du siècle », faite en 1970 sans consultation préalable par le premier ministre Bourassa, on aura vu un alignement des forces socio-économiques très variable auxquelles Hydro a répondu avec une sensibilité plus ou moins grande, et dans un style souvent peu convaincant. Ainsi, on pouvait lire dans les autobus en 1970 : « Consommez plus d'électricité-

té » ; et en 1972 : « Économisez l'électricité ». Un virage pareil était acceptable dans la mesure où Hydro amorçait elle-même des recherches, non seulement sur la production et la distribution « écologique » de l'énergie, mais aussi sur les autres choix (éolienne, par exemple), de même que sur l'étude des impacts de l'inondation, de l'assèchement, de la transmission sur la flore, la faune, les établissements humains. D'autres recherches portaient finalement sur les demandes réelles d'une société de consommation confrontée à la menace du changement. En ce qui concerne les décideurs (« réalistes » par profession), le caractère inévitable d'une décision a sans doute plus de poids que son urgence ou sa désirabilité.

L'importance d'un projet de société

Avant d'aborder les choix de l'avenir, il faut bien tenir compte de certaines hypothèques héritées du passé, d'erreurs de parcours et aussi [40] des ambiguïtés de compétence et de pouvoir. À ce dernier point de vue, on va continuer de s'inquiéter d'une autorité politique qui annonce des décisions contraires à celles rendues publiques par Hydro-Québec. Cela nous met devant le problème central, à mon avis, auquel fait face Hydro-Québec. Cette société d'État est subordonnée à un gouvernement qui n'a aucun projet de société et qui refuse d'instituer un forum sur l'énergie. Sa politique fluctue selon les sondages, et non pas à la suite de consultations bien structurées. Hydro-Québec a pourtant accumulé des dossiers et engagé des compétences (« ressources humaines ») que ne possède aucun ministère : laboratoires, expertise de terrain, documentation sociale, économique et juridique se sont élaborés et fonctionnent à plein temps sous sa gouverne. La formation académique de son personnel, l'accueil que la Société fait aux stagiaires (indigènes et étrangers) lui confèrent un statut quasi universitaire, avec des fonctions d'information, de recherche et d'interprétation si exceptionnelles qu'elles s'assimilent à ce que l'on trouve dans les « écoles de diplômés », c'est-à-dire au deuxième et troisième cycle.

Au moment où l'université durcit ses cadres et formalise de plus en plus son enseignement, il faut se demander si elle ne doit pas se départir de certaines fonctions pour être plus fidèle à son indispensable mission. D'autres institutions émergent en réponse aux besoins chan-

geants de la société pour répondre à des demandes de produits et services qu'elles peuvent offrir. Le fonctionnement de ces unités révèle l'insuffisance d'informations scientifiques et sociales qu'elles doivent elles-mêmes acquérir et de compétences humaines pour générer les ressources et gérer leur utilisation.

C'est alors que l'on voit surgir un peu partout dans le monde des sociétés parapubliques qui jouent à la fois un rôle de suppléance vis-à-vis des universités et des corporations professionnelles et un rôle de prévision des besoins futurs, imparfaitement perçus par la population, et pourtant indispensables à la solution de nouveaux problèmes. Le Massachusetts Institute of Technology, le Rockefeller Institute et la Rand Corporation ont ouvert la voie. Faut-il conclure que ces fonctions d'information, de recherche, d'interprétation, réservées en principe aux universités qui auraient failli à leur mission, ont été usurpées par Hydro-Québec ?

Il me semble qu'il faut d'abord examiner d'autres instances où pareille suppléance s'est manifestée chez nous pour le plus grand bien [41] de la société. On n'a qu'à penser à l'histoire et à l'évolution des sociétés suivantes : la Société canadienne d'hypothèques et de logement, le Conseil des sciences récemment aboli et, finalement, le Conseil économique. Ce phénomène se manifeste également dans plusieurs autres organismes parapublics qui ont offert un apprentissage inégalable ailleurs. On pense au Conseil consultatif canadien de l'environnement (CCCE), au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), au Conseil consultatif de l'environnement du Québec (CCEQ), à l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), au Musée de la civilisation, au Biodôme et à plusieurs autres. Il ne manque pas de hauts fonctionnaires, dont quelques-uns aujourd'hui sont au service d'Hydro-Québec, qui y auront acquis leur compétence. Il faut quand même poser deux questions :

1. Quel sort auront connu les résolutions transmises par ces corporations au pouvoir politique ?
2. Quelles auront été la composition et la stratégie de leur personnel ?

À la première, il faut bien répondre que les politiciens, et singulièrement le Conseil des ministres (à Ottawa et à Québec), auront passé outre, au point de prendre des décisions sans attendre la soumission du rapport. À la seconde, il faut constater une procédure quasi vaticane de nomination de présidents ou de membres fidèles au parti au pouvoir, et remarquer aussi les exemptions d'analyse que les gouvernements accordent à leurs propres projets.

Ces deux réserves n'entament pourtant pas trop l'effet d'information auprès de l'opinion publique. On rejoint, dans une telle perspective, le grand Congrès international de Rio (1992) où les divers États ont fait preuve d'une veulerie prévisible, alors que les rapports bien conçus et répandus dans le monde influençaient l'opinion nationale et locale.

Les choix de l'avenir

Nous remettons décidément en question, dans la conjoncture actuelle la juridiction respective des pouvoirs politiques et judiciaires ; la décision publique et privée en matière d'exploitation des ressources naturelles et humaines ; l'instruction, l'éducation et la formation aux [42] mains de la famille, de l'école, de l'entreprise, des corporations et de l'État. Le virage vers la privatisation, même s'il a une couleur de triomphe capitaliste, aura contribué à un réexamen des diverses chasses gardées. La vigoureuse opposition que cette tendance soulève (par exemple dans le projet de privatisation des parcs et réserves et d'Hydro-Québec elle-même) nous offre l'occasion d'une résolution de conflits sociaux importante, et invite les décideurs à un examen plus rigoureux, et moins sectoriel.

On se tournera donc volontiers vers les personnes capables d'implanter dans le paysage québécois les forces de production, d'investissement et de contrôle qui puissent assurer un développement viable, conforme aux prescriptions des grandes déclarations internationales, depuis Stockholm (1972) jusqu'à Rio (1992). Ce personnel aura été formé, bien entendu, par les universités et les écoles professionnelles, mais aussi, en grande partie, par des institutions comme celles que j'ai mentionnées plus haut. À l'occasion, donc, d'une nouvelle répartition

des rôles, n'est-il pas utile d'examiner les moyens dont dispose Hydro-Québec pour s'acquitter de son mandat, et qui lui ont permis de le dépasser en se donnant une mission sociale et historique ?

Les moyens d'Hydro-Québec

Au cours d'interventions précédentes, faites depuis les années 1980, j'ai reproché à Hydro, et encore plus au gouvernement provincial, de s'être arrêtée en plein élan. J'avais vécu un autre ratage de grande envergure à Mirabel, dans les années 1970, où la mesquinerie des mésententes constitutionnelles avait fait échec à la planification qui se révélait exceptionnellement favorable pourtant. Récemment, tout en offrant un appui à l'hydro-électricité comme source d'énergie à préférer, je ne voyais pas de justification à d'autres grands « développements », comme celui de Grande-Baleine, à moins que l'on ne les assortisse à un projet de société, et non pas seulement à une forme de promotion sectorielle de l'énergie.

Il me semblait que la leçon de la baie James s'imposait à la vue de tous ceux qui ont à cœur l'avenir du Québec. Hydro-Québec, ayant pour mandat de fournir un surcroît d'énergie à l'économie [43] québécoise, avait mis sur pied deux organismes, censément autonomes : la Société d'énergie de la Baie-James et la Société de développement de la Baie-James. La première s'est pleinement acquittée de sa mission ; la deuxième a exercé avec compétence sa tâche auxiliaire (pour ne pas dire ancillaire), sans jamais la dépasser. De sorte que l'on a assisté à des investissements massifs sans intention de durabilité (excluant les installations hydro-électriques) ; que l'on pense : à la construction de routes, à la correction de dommages environnementaux, à la protection d'animaux sauvages, à la compensation aux habitants autochtones, à l'urbanisation et à la communication. Cela rappelle l'imprévoyance des installations d'Expo 67.

Vers un développement multiple et durable

Tous ces potentiels latents ont donc été négligés. Or, les nouvelles initiatives cumulant les avantages offerts par la première étape ne se justifieront que dans une perspective de développement multiple et durable orientée par un *projet de société* qui engage l'avenir du Québec dans un monde de plus en plus interdépendant.

La polyvalence de ce territoire nordique à forte production hydro-électrique comprend les éléments suivants :

1. *Énergie industrielle* à harnacher sur place, ou tout au moins dans le Moyen Nord. (Une usine opérant à Matagami a été détruite.) C'est ce que réclament, pour leur part, les promoteurs régionaux de l'Ashuapmouchouan. Les désastres de Schefferville et de Gagnon, la perte de vitesse de Sept-Iles, sont-ils irréversibles ?
2. Chasse et pêche à développer et à contrôler (voir les exemples de la morue, du béluga et du phoque dans le golfe du Saint-Laurent) pour favoriser la subsistance dans leur mode traditionnel des populations autochtones, de même que des installations sportives qui ouvrent de nouvelles perspectives de travail.
3. Tourisme, récréatif et éducatif, compte tenu des nouvelles exigences de la clientèle et de nouvelles capacités de payer. Une rationalisation et une sophistication de la pourvoirie ouvrirait des débouchés importants.

[44]

4. *Réseau routier* (actuellement sous-utilisé) aux fins nombreuses des autres usages, et comportant les services d'abri, de ravitaillement, d'hébergement, d'information nécessaires.

5. *Agriculture* à instaurer, grâce aux techniques désormais indépendantes du sol et du climat (rentables dans des agglomérations ur-

baines). Suivre l'exemple de l'Alaska et de la Sibérie.

6. *Recherche scientifique* à implanter (à l'exemple de Cold Lake, en Alberta), non seulement dans la lancée du laboratoire des Études nordiques de l'Université Laval à Grande-Baleine, mais dans bien d'autres domaines : physiologie du froid et acclimatation chez les plantes, les animaux, l'homme ; psychologie du froid et de la lumière ; psychosociologie des petites sociétés isolées ; résistance des matériaux de construction ; techniques de la construction et de la voirie ; expériences de communication et d'apprentissage ; anthropologie sociale, etc. Les études et expériences sur le terrain d'Hydro-Québec constituent déjà une documentation de base substantielle.

7. *Association des Autochtones* (et non pas compensation) en ouvrant davantage la perspective de leur participation à l'exploitation et aux décisions, en ce qui concerne les ressources régionales. Les Autochtones d'aujourd'hui ne sont pas tous destinés à la chasse et à la pêche, pas plus que les Canadiens français des années 1920-1950 sont conviés à l'agriculture et aux professions libérales. Quand on constate le succès des commissions scolaires de Montréal, dans l'intégration des enfants haïtiens, vietnamiens, latino-américains, etc., on imagine facilement des écoles du Moyen Nord et du Grand Nord où vivent des enfants autochtones et québécois. Un partenariat complètement nouveau est à l'ordre du jour.

8. *Urbanisation*, enfin ! Si toutes les fonctions énumérées ci-dessus devaient s'exercer, il est clair qu'au lieu de détruire une ville comme Radisson (qui profitait déjà de tous les services), il faudra la rebâtir pour y concentrer le contrôle de toutes ces activités. La migration vers le Nord de familles du Sud étofferait une société de partage à laquelle la population montréalaise, par exemple, est déjà initiée. Les conditions sociales de la densification [45] démographique devront décidément être programmées pour éviter le modèle tibétain !

La nécessité d'un projet d'ensemble

Ces projections une fois repérées, je n'ignore pas que chacune d'entre elles comporte des difficultés majeures si on les considère isolément. C'est bien la raison pour laquelle chacune relève d'un projet d'ensemble. La volonté de déplacer le centre de gravité du Québec vers le nord et de signer un nouveau pacte avec les Autochtones sont des préalables incontournables dont le gouvernement québécois ne s'est jamais avisé.

Ajoutons qu'Hydro-Québec est un propriétaire important, qui assume des responsabilités dans lesquelles sa compétence de base est engagée. Ainsi, sur tout le piedmont laurentien, depuis la Gatineau jusqu'à Charlevoix, Hydro possède des chutes et des cataractes dont les unes ou les autres sont aménagées ou en voie de l'être. Parmi celles-là, Saint-Ferréol-les-Neiges est devenu un musée de l'hydroélectricité fort bien aménagé. La ville de Shawinigan, lieu historique de l'industrie québécoise, est au centre d'un important projet muséographique soutenu par Hydro. Plusieurs des autres sites ont fourni à Hydro l'occasion de contrats bien articulés avec les municipalités en vue de l'interprétation du paysage. Faut-il exiger qu'Hydro se départisse de ces propriétés ?

Reprocher à Hydro-Québec « d'avoir manqué le bateau » est peut-être injuste puisqu'elle était subordonnée au cabinet provincial qui lui imposait un mandat sectoriel. Aucun leadership ne s'exerçait de la part de l'O P D Q, en tout temps privé de moyens, de publicité et de pouvoirs, et finalement supprimé. La faillite de Mirabel aurait dû nous instruire : l'implantation aéroportuaire et l'expropriation massive offraient un terrain fertile à une planification innovatrice qui a été brutalement défaite par des mesquineries de compétence.

Conclusion

La mission d'Hydro-Québec me semble plus prometteuse que jamais, en 1994. Elle est potentiellement un *think tank* influent. Elle peut [46] compter sur une information fortement documentée. Elle poursuit des recherches de pointe et des continuations d'inventaire, d'interprétation et de monitoring de grande envergure. Elle est une école incomparable pour l'apprentissage de la décision aussi bien que pour la technologie et l'écologie de terrain. Il serait dommage de limiter son tir et de restreindre son envergure. Les ressources techniques et humaines dont elle dispose lui assignent un rôle de premier plan dans le développement, et aussi dans la réalisation d'un projet de société enfin formulé.

[47]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d'avenir

7

**“Vers une redéfinition du rôle
d'Hydro-Québec.”**

Guy Coulombe

[Retour à la table des matières](#)

Les individus, les groupes, les entreprises et les gouvernements doivent maîtriser certains instruments qui leur permettent de prendre, aujourd'hui, des décisions dont les conséquences se feront sentir demain. Les analyses géopolitiques, les modèles économétriques, les sondages, l'imitation des autres et, plus souvent qu'autrement, l'instinct pur sont quelques-uns des instruments qui servent à préparer l'avenir.

Hydro-Québec, comme entreprise de grande taille, n'échappe évidemment pas à cette règle. Les textes colligés dans ce livre démontrent amplement que même l'analyse du passé procède souvent d'une vision d'un avenir à bâtir.

Une situation (relativement) claire

D'une certaine façon, la situation d'Hydro-Québec apparaît relativement claire et simple, si on la compare à celle d'autres entreprises. Ses caractéristiques essentielles peuvent se résumer de la façon suivante :

1. Un objectif clair qui consiste à produire et à distribuer l'électricité aux 3,5 millions de clients, à un coût relativement bas. Lorsque j'étais président-directeur général d'Hydro-Québec, au terme d'une des nombreuses commissions parlementaires auxquelles j'ai assisté, un député, mi-désabusé, mi-narquois, me confiait : « Vous savez, les gens se plaignent : "Les débats sont compliqués", mais les gens oublient qu'à chaque fois qu'ils mettent le doigt sur le commutateur, la lumière s'allume 999,5 fois sur 1000 et en plus, ajoutait-il, ça ne coûte pas trop cher ! »
2. Une technologie de l'hydro-électricité connue et maîtrisée. Qu'on le veuille ou non, au Québec, nous sommes encore loin de l'exploitation commerciale de la fusion nucléaire, des bobines supraconductrices et même de l'énergie éolienne ou [48] solaire, surtout compte tenu du potentiel hydraulique économiquement aménageable.
3. Un marché en grande partie captif, et cela en dépit du dynamisme des compagnies de gaz naturel.
4. Un actionnaire unique qui garantit les emprunts et qui fixe les prix.
5. Enfin, et il ne faut jamais l'oublier, une matière première renouvelable.

Une entreprise rentable

Toutes les conditions semblent donc remplies pour qu'une telle entreprise vive le présent et prévoie l'avenir de façon relativement calme et cohérente, et, dans une certaine mesure, c'est le cas. Historiquement, et encore aujourd'hui, Hydro-Québec est une entreprise rentable, avec un avoir de l'actionnaire de l'ordre de 10 milliards de dollars, même si cet actionnaire unique n'a jamais investi un dollar d'équité.

Une entreprise qui a réussi à intégrer les changements, à s'adapter au monde moderne, sans les soubresauts cycliques qu'ont connus et que connaissent certaines entreprises. Hydro-Québec, par exemple, a pris des décisions, au fil des années, qui l'ont empêchée de se trouver dans la position d'Ontario Hydro, avec ses 3,5 milliards de pertes en 1993. Certaines personnes, à plusieurs niveaux et à certains moments, ont dû prendre des décisions valables pour qu'il en soit ainsi !

Malgré une certaine morosité

Si cette analyse est valable, comment peut-on expliquer que s'installent dans les débats concernant Hydro-Québec une certaine morosité, une certaine inquiétude et parfois même un antagonisme certain. Il y a certes des explications objectives à cette situation et qui renvoient à la mission de base d'Hydro-Québec, par exemple :

- a) les problèmes environnementaux liés à la construction de barrage dans les territoires revendiqués par les Autochtones ;

[49]

- b) les contrats de partage de risques qui, tout en étant un excellent concept, subissent de nombreux soubresauts dans leur application ; et
- c) les exportations d'électricité.

Même si ces éléments sont réels, je soutiens qu'il ne s'agit pas là d'éléments suffisants pour expliquer cette morosité et je voudrais soumettre l'hypothèse suivante : Hydro-Québec, tout en poursuivant ses objectifs de base, a assumé des rôles, des mandats, des missions de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes. Ces nouveaux rôles ne découlent pas exclusivement de sa mission de base, mais aussi de l'influence des forces externes, de l'absence de joueurs alternatifs et de l'ampleur de l'impact de son activité sur la structure économique du Québec.

Le citoyen québécois comprend confusément que l'entreprise qui lui expédie sa facture d'électricité chaque deux mois soit également engagée dans les domaines suivants :

- a) la vente de biens et services à l'échelle internationale;
- b) la recherche et le développement (400 millions d'investissements entre 1992 et 1995) ;
- c) le contrôle direct ou indirect de nombreuses filiales industrielles et commerciales ;
- d) une mise de fonds, dans du capital à risques, pour le développement régional ;
- e) la mise sur pied de chaires universitaires;
- f) l'exportation d'électricité ;
- g) des « joint ventures » dans de grandes filières nouvelles (hydrogène, fusion, etc.) ;

et cela, en jouant son rôle de service public.

Il est aussi difficile, pour ce même citoyen, de comprendre que l'accumulation de ces rôles ne découle pas d'une volonté incontrôlée de l'entreprise, mais d'un dynamisme interne à l'entreprise et de carences et d'absences dans les structures industrielles du Québec. Les grandes entreprises capables d'assumer ces responsabilités sont très

rare au Québec, ce qui n'est pas le cas dans des économies mieux structurées comme celles des États-Unis et même de l'Ontario.

[50]

Le besoin et l'organe

À la source de ces initiatives se trouve l'utilisation optimale d'un des rares avantages comparatifs du Québec : l'eau comme ressource renouvelable. Cette notion d'avantage comparatif est complexe. Dans un certain sens, l'abondance de la ressource en eau a historiquement permis de développer les grands projets hydro-électriques. Les économies d'échelle, reliées à la construction de grands ouvrages, ont permis à une expertise québécoise (ingénieurs, constructeurs, etc.) de grandir et de s'épanouir ; de plus, les mêmes économies d'échelle ont permis de développer un réseau de transport à haute tension, probablement unique au monde.

L'émergence d'un critère social et culturel

Toutefois, la montée des valeurs reliées à l'environnement a graduellement amené la population à s'interroger sur les limites des économies d'échelle, définies en termes strictement économiques et comptables ; et, plus récemment, l'émergence du nationalisme autochtone a multiplié les interrogations. Si l'on ajoute à ces débats toute la problématique de l'exportation d'électricité, on a réuni tous les éléments d'un formidable débat public.

L'accroissement du champ d'action

Pendant que l'opinion publique s'appropriait tant bien que mal ce débat, Hydro-Québec continuait d'œuvrer dans plusieurs directions.

Tel un processus alluvionnaire, Hydro-Québec ouvrait de nouveaux chantiers, travaillait dans de nouvelles perspectives et accumu-

lait des connaissances technologiques. Au fil des années, l'expertise de sa main-d'œuvre, sa force économique et la volonté de ses multiples partenaires, et plus fondamentalement l'absence d'une structure industrielle riche et complète, ont presque obligé Hydro à intervenir dans des activités de plus en plus nombreuses et de plus en plus diversifiées. Ainsi, même parmi les inconditionnels du rôle historique de l'hydro-électricité, cheminait l'idée révolutionnaire suivante : des barrages s'il y a lieu, mais pas nécessairement des barrages.

[51]

Il n'y a qu'à parcourir les documents officiels d'Hydro-Québec pour se rendre compte de l'immensité du champ d'action de cette entreprise, particulièrement depuis une dizaine d'années. Ainsi, le plan de développement déposé à l'Assemblée nationale en 1993 présente une panoplie des interventions directes et indirectes d'Hydro dans une foule de domaines nouveaux. Il est remarquable que ces données aient eu peu d'impact dans les médias et dans l'opinion publique. Personnellement, je crois que, dans un avenir prévisible, cette évolution sera irréversible et enrichira constamment la notion d'avantage comparatif de l'hydro-électricité pour le Québec. Hydro-Québec, comme constructeur de mégaprojets, va de plus en plus s'estomper au profit d'un concept beaucoup plus riche en matière de création d'emplois et de retombées économiques. L'envers de cette médaille, c'est que cette mission deviendra plus complexe et sera aussi plus ambiguë pour le citoyen ordinaire. De plus, cette multiplicité du rôle risque de masquer la distinction entre les coûts assumés par le consommateur d'électricité et ceux assumés par le contribuable.

Une clarification souhaitée du rôle d'Hydro-Québec

Si l'on regarde l'avenir, il est inévitable de constater qu'une démarche de clarification s'imposera tôt ou tard. Cette clarification du rôle d'Hydro-Québec et cette redéfinition de l'avantage comparatif de l'hydro-électricité dans l'économie du Québec peuvent donner lieu à plusieurs « réflexes collectifs ».

Une première réaction serait d'exiger qu'Hydro-Québec abandonne à d'autres tous les nouveaux rôles qu'elle a assumés, pour la cantonner

strictement dans la production et la distribution d'électricité ; ce serait, à mon avis, une amputation inutile et risquée pour le développement économique du Québec.

Vers la création d'une nouvelle société d'État

Pour éviter une perspective trop réductrice, il y aurait peut-être lieu d'examiner une autre hypothèse qui pourrait s'imposer de façon graduelle, après des études en profondeur. À titre strictement personnel, je sou mets les grandes lignes suivantes :

[52]

1. Hydro-Québec, comme producteur, transporteur et distributeur d'électricité demeurerait une société d'État.
2. Une société publique, inscrite à la Bourse, serait créée. Les actionnaires en seraient : les Québécois à 51%, les grandes institutions financières du Québec à 14% et Hydro-Québec à 35%.

L'objectif fondamental de cette société serait d'optimiser l'hydro-électricité comme avantage comparatif pour le développement économique du Québec. Elle pourrait agir, directement ou indirectement, par la création de filiales, avec la participation d'un actionnariat privé, par exemple :

- a) dans la recherche et développement - IREQ - dans sa dimension de recherches appliquées ;
- b) par des accords industriels avec de grands groupes et tous les nouveaux contrats à partage unique, avec l'hypothèse que ces contrats, actuellement signés, atteignent le seuil de rentabilité ;
- c) par la construction de mini-centrales avec des groupes privés et les Autochtones ;
- d) du côté des exportations d'électricité;
- e) par l'intégration de Nouveler.

L'équité de cette corporation pourrait être comparée de la façon suivante :

1. Hydro-Québec verse dans la nouvelle corporation l'équité de Nouveler, soit une somme de 100 millions représentant 33% de l'équité de la nouvelle corporation ;
2. Un noyau d'investisseurs financiers du Québec investissent un montant de 50 millions, soit 16% ;
3. Des actions, pour une valeur de 150 millions, sont vendues aux citoyens du Québec (pourquoi ne pas réserver 10 % aux citoyens hors Québec ?).

Une telle suggestion mérite évidemment une analyse beaucoup plus approfondie. Toutefois, au plan conceptuel, je crois que les objectifs suivants seraient atteints :

[53]

- a) une meilleure utilisation de l'avantage comparatif de l'hydro-électricité ;
- b) une plus grande clarté du rôle d'Hydro-Québec en tant que producteur et distributeur d'électricité ;
- c) une utilisation optimale des compétences accumulées à Hydro-Québec et chez ses partenaires, par son actionnariat significatif dans la nouvelle corporation (continuité dans les stratégies) ;
- d) une plus grande transparence pour l'actionnaire et la population en général du rôle assumé et des risques encourus par la nouvelle corporation dans le développement économique du Québec ;
- e) une participation des Québécois directe et concrète, comme actionnaires dans la nouvelle corporation (pourquoi ne pas réserver 10% des actions aux non-Québécois ?) ;
- f) une plus grande clarté dans les objectifs poursuivis par le management de la nouvelle corporation.

Au plan pratique, on voit tout de suite que les questions sont nombreuses, surtout si l'on veut respecter les critères suivants :

- a) aucun nouveau débours de l'État (le contribuable ne devrait pas être affecté) ;
- b) aucun nouveau débours des consommateurs d'électricité;
- c) une plus grande transparence dans les rôles poursuivis et dans les critères de rentabilité.

Conclusion

Il faudra, certes, approfondir cette hypothèse de travail qui n'en est qu'une parmi tant d'autres possibles. Mais dans l'avenir, quelle que soit l'hypothèse retenue, certains changements fondamentaux se révéleront nécessaires ; ces changements seront compris après qu'ils auront été faits ou voulus et programmés pour en minimiser les coûts. Le choix est là pour les décideurs de demain.

[55]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Première partie : Enjeux et choix d’avenir

“Des défis à la mesure
des compétences québécoises.”

Rita Dionne-Marsolais

[Retour à la table des matières](#)

Jeune économiste formée à l'Université de Montréal, à la fin de la Révolution tranquille, mon entrée au service d'Hydro-Québec en 1970 témoigne en quelque sorte du rôle d'avant-garde joué par cette entreprise. En effet, à l'époque, le principal débouché pour des économistes désireux de travailler en français était le gouvernement du Québec. On engageait très peu d'économistes francophones dans les entreprises de la région de Montréal, et les femmes étaient, à toutes fins utiles, absentes de ce secteur d'activité. Sur ce point, comme sur bien d'autres, Hydro-Québec fut une exception. Elle indiqua la voie, non seulement en consacrant des ressources humaines et financières à l'analyse économique, mais aussi en n'hésitant pas à faire confiance à des représentantes de la première génération de femmes ayant acquis des compétences dans ce domaine.

Au fil des ans, l'entreprise a ainsi accumulé les précédents et les premières, tant au point de vue technique et scientifique, qu'au plan social, économique ou financier, grâce à l'ouverture d'esprit, au dy-

namisme et à la compétence de son personnel comme de ses dirigeants. Mais avant tout, Hydro-Québec est le résultat de la vision qu'ont eue les grands chefs de file de la société québécoise qui l'ont créée, puis façonnée, au cours des cinquante dernières années pour en faire un puissant instrument de développement, en même temps qu'un symbole de la fierté et des aspirations de tout un peuple.

En parcourant ce demi-siècle, on se rend compte combien les grands enjeux économiques d'Hydro-Québec ont toujours été très proches, sinon parfaitement identiques, à ceux du Québec dans son ensemble. Pour ma part, je distingue trois périodes dans l'histoire de l'entreprise, qui correspondent à autant d'étapes dans le développement de l'économie québécoise [56] 1944-1963 : l'émergence d'une force économique

Ce fut d'abord un mandat limité qui fut confié à Hydro-Québec en 1944. En réaction aux abus commis par la défunte *Montreal Light, Heat and Power Consolidated* jusqu'à son expropriation, on visait avant tout l'équité pour la clientèle, au moyen notamment d'une baisse des tarifs. Selon l'article 22 de sa loi constitutive, Hydro-Québec se voit confier le mandat de « fournir l'énergie aux municipalités, aux entreprises industrielles ou commerciales et aux citoyens de cette province aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière ».

Toutefois, ce rôle de simple fournisseur d'électricité est vite devenu trop étroit pour la jeune entreprise, qui doit prendre rapidement de l'expansion, par suite d'une forte hausse de la demande consécutive au boom économique de l'après-guerre et à l'électrification rurale. Cela se traduit par la mise en chantier d'importants projets hydro-électriques, tels ceux de Bersimis et de Carillon, qui permettent l'embauche de centaines de travailleurs.

Tout en devenant de plus en plus visible dans le paysage économique du Québec, l'entreprise fait preuve d'audace et d'imagination au plan social, par les conditions de travail qu'elle consent à ses employés : « À la fin des années 1950, les employés d'Hydro-Québec bénéficieront de conditions salariales et d'un éventail d'avantages sociaux qui, en bien des cas, serviront de modèle à d'autres entreprises. » Il en résulte, au sein de l'entreprise, un sentiment de fierté et de confiance en l'avenir.

1963-1975 : l'affirmation des compétences

Ces années marquent la période la plus féconde de la Révolution tranquille et de la modernisation du Québec, avec la participation active et directe des Québécois de langue française. Ceux-ci, sous l'impulsion des nouvelles élites économiques et politiques, ont fait éclater les cadres de la société traditionnelle pour s'ouvrir au monde, affirmer leur identité, mettre leurs capacités intellectuelles et techniques au service de la collectivité.

[57]

Cette période de mobilisation s'est cristallisée autour de la nationalisation de l'électricité qui a ouvert des débouchés aux jeunes ingénieurs francophones sortant de l'École polytechnique et a permis à Hydro-Québec de mettre les bouchées doubles, grâce notamment aux sommes autrefois versées à l'impôt fédéral ou en dividendes aux actionnaires des compagnies privées d'électricité. C'est également à cette époque que se développe pour la première fois une véritable élite financière chez les Québécois francophones.

Le programme d'investissement d'Hydro-Québec devient alors une donnée essentielle du développement économique de tout le Québec. Il fournit à l'entreprise un levier particulièrement efficace pour stimuler l'activité économique. Hydro-Québec est en mesure de favoriser l'implantation de nouvelles entreprises, tant par ses politiques tarifaires, que par ses stratégies d'électrification et en utilisant son immense pouvoir d'achat.

Avec le pouvoir économique, vient l'affirmation culturelle. Les francophones progressent et accèdent aux plus hauts échelons de l'entreprise. Les bureaux d'ingénieurs-conseils se francisent et développent leur expertise, grâce aux contrats d'Hydro-Québec et à la politique d'achats préférentiels dont profitent les entreprises québécoises ou établies au Québec.,

Enfin, on assiste à la mise sur pied de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), qui attirera des sommités internationales dans le domaine de l'énergie électrique, et qui deviendra un des centres les

mieux cotés en matière de recherche en électricité.

1975-1994 : la mise en valeur du potentiel financier

À partir de 1975, les besoins financiers de l'entreprise s'accroissent considérablement, en raison de la mise en chantier des grands projets de développement hydro-électrique, et l'inflation amplifie encore davantage le phénomène.

Le financement des activités d'Hydro-Québec demeurerait, pour les francophones, le dernier bastion à conquérir. Il aura fallu plus de trente ans pour y parvenir. La gestion de la dette de même que la négociation des emprunts, afin d'assurer le financement des activités de l'entreprise, font appel à des emplois hautement spécialisés qui [58] sont détenus, aujourd'hui, par des Québécois francophones qui rayonnent dans l'ensemble de la communauté financière québécoise et nord-américaine, et dont seuls les initiés sont en mesure d'apprécier les performances.

Le potentiel financier d'Hydro-Québec est considérable. Son actif total s'élevait à 44,9 milliards en 1992. En comparaison, la valeur marchande des actifs sous gestion à la Caisse de dépôt et placement du Québec s'établissait à 41,3 milliards. Bien sûr, les deux types d'actifs ne sont pas nécessairement comparables, à cause de leur nature plus ou moins liquide.

Par contre, à elle seule, la dette d'Hydro-Québec représente 29 % de toute la dette du secteur public du Québec. Ses emprunts sont élevés parce que, contrairement à la plupart des entreprises inscrites à la bourse, Hydro-Québec ne peut pas recourir à l'émission d'actions pour assurer son financement. En général, elle se finance au moyen d'emprunts à long terme. Bien sûr, pour profiter des bas taux d'intérêt, sa dette à court terme se situe, bon an mal an, autour de 15%.

À cette puissance financière, il faut par ailleurs ajouter les fonds sous gestion à la caisse de retraite des employés d'Hydro-Québec, qui s'élèvent à plus de cinq milliards. Cette caisse de retraite est probablement, en ce moment, la douzième plus importante du Canada. Elle devance notamment celles de l'Alcan, de la Banque royale et du Ca-

nadien Pacifique.

Les nouveaux défis

Bien qu'Hydro-Québec ait, presque depuis sa naissance en 1944, occupé une place importante dans l'économie québécoise, la Loi sur *Hydro-Québec* ne contient aucune composante spécifique au développement économique du Québec. Dans la perspective du développement à long terme du Québec, cette absence ne se justifie plus en 1994. Avec des prévisions d'investissements de 52,3 milliards entre 1993 et 2002, il est important de préciser les indicateurs de mesure du rendement d'Hydro-Québec, en matière de contribution au développement économique durable du Québec.

Hydro-Québec elle-même en est consciente, puisqu'elle a pris l'initiative de préciser, dans la vision qu'elle s'est donnée, une composante [59] de développement durable qui englobe le développement économique dans le respect de l'environnement. L'effet de levier d'Hydro-Québec prend plusieurs formes. Les investissements créent des retombées économiques non négligeables pour le Québec. C'est la forme la plus connue.

D'ici 1995, ces investissements seront encore, pour la moitié, reliés aux activités de production et de transport d'électricité. Au-delà de 1995, l'entreprise ne construira peut-être plus de grands ouvrages hydro-électriques, mais ses investissements représenteront quand même une source d'innovation et d'effets structurants qui peuvent avoir des retombées tout aussi significatives pour le Québec. À titre d'exemple, des investissements de plus de deux milliards, sur une période de dix ans, au chapitre de l'efficacité énergétique devraient assurer le développement et la pérennité d'une industrie québécoise offrant à la fois une expertise en ingénierie et une gamme de nouveaux produits et services.

À ces investissements, il faut ajouter les retombées économiques des achats de produits et de services, de l'ordre de deux à trois milliards par année, pour les activités d'exploitation courantes du réseau électrique.

Il faut admettre, cependant, que la vision qui se dégage des activi-

tés d'Hydro-Québec aujourd'hui est plutôt embrouillée. L'entreprise s'est lancée dans une diversification de ses activités dont la ligne directrice est difficile à suivre. Cette diversification, amorcée par la création de filiales commerciales, de développement international et à capital de risque, doit s'inscrire dans une stratégie précise dont les objectifs apparaissent clairement, ce qui, à mon avis, est loin d'être le cas actuellement.

Le contexte change, la mission demeure.

Au-delà des investissements traditionnels dans la production et le transport de l'électricité, la mission première d'Hydro-Québec ne change pas. Ce qui change, c'est le contexte à l'intérieur duquel l'entreprise doit maintenant évoluer. Sa raison d'être demeure celle de fournir de l'électricité aux Québécois à un prix avantageux ; elle a [60] aussi la responsabilité de contrôler ses coûts et d'optimiser la rentabilité de ses activités dans l'ensemble de l'économie québécoise.

Hydro-Québec doit demeurer un chef de file mondial en approvisionnant efficacement les consommateurs québécois en électricité tout en devant faire face à des conditions climatiques extrêmes. Cela signifie qu'elle doit offrir à sa clientèle le meilleur service et le meilleur produit au meilleur coût.

En faisant preuve d'efficacité, de créativité et de dynamisme, Hydro-Québec pourra accomplir sa mission tout en remplissant un mandat de développement économique. Pour ce faire, il lui faut devenir proactive et modifier son paradigme de gestion. L'entreprise doit retrouver ce feu sacré grâce auquel, il n'y a pas si longtemps, elle concevait elle-même les innovations technologiques répondant à ses nouveaux besoins, plutôt que de s'en remettre à ce que la technologie existante pouvait lui offrir.

Conclusion

Hydro-Québec demeure un actif précieux pour le Québec. Le fait qu'il s'agisse d'une entreprise nationalisée n'a pas eu, à mon avis, beaucoup d'influence sur son évolution. Ceux qui l'ont dirigée ont démontré que le facteur déterminant fut de développer l'entreprise de façon à refléter la vision et les ambitions de la société québécoise dans son ensemble.

Ce joyau de notre économie mérite d'être dirigé par des personnes possédant les qualités exigées pour prendre la tête des meilleures entreprises modernes, c'est-à-dire la connaissance, la compétence, la curiosité, l'écoute et l'enthousiasme.

Pour préserver l'avenir, je crois enfin que le plus grand enjeu d'Hydro-Québec réside dans sa capacité d'attirer, de développer et de garder des hommes et des femmes de qualité qui maintiendront cette entreprise sur la voie de l'excellence et de l'humanisme, conformément aux attentes des Québécois et des Québécoises.

[61]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie

Cinquante ans d’histoire et de symboles

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Gilles GALLICHAN
Claude BELLAVANCE
Jack JEDWAB
Michel BÉLANGER
Robert A. BOYD
Marcel COUTURE
Thérèse PAQUET-SÉVIGNY

[63]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

9

**“De la *Montreal Light, Heat and Power*
à Hydro-Québec.”**

Gilles Gallichan

[Retour à la table des matières](#)

Hydro-Québec atteint ses cinquante ans en 1994 et elle est à ce point identifiée à la réalité économique et à la symbolique collective d'ici, que l'on a peine à imaginer le Québec sans son Hydro. On en oublie même les débats et les controverses au milieu desquels elle est née.

Notre texte veut donc rappeler les circonstances difficiles qui ont entouré la naissance de la société d'État en 1944. Pour mieux comprendre ces événements, le Service de la reconstitution des débats de l'Assemblée nationale a décidé de produire, en dossier hors série, les débats parlementaires qui, en 1944, ont entouré l'adoption de la loi 17 constituant l'acte de naissance d'Hydro-Québec.

La loi 17 causa une commotion dans le paysage politique de l'époque, car elle mettait fin au règne de la toute-puissante *Montreal Light, Heat and Power Consolidated*. Le premier ministre Adélard Godbout présenta cette législation comme « la plus importante qu'ait étudiée

cette législature depuis la Confédération ». C'était à ses yeux une reconquête, par la population du Québec, de ses ressources énergétiques. Ce fut également un débat qui engageait l'avenir et signifiait un grand changement dans l'évolution de la pensée socioéconomique au Québec.

L'ère des trusts

Pour comprendre cette question des trusts de l'électricité, il faut esquisser rapidement l'évolution des structures économiques du Québec présentes au début du siècle. La reprise économique, qui a marqué cette période, a grandement favorisé les investissements dans les secteurs primaire et secondaire. On voit d'ailleurs, à cette époque, le capital américain s'établir de plus en plus au Canada, et dépasser, en quelques décennies, le capital britannique.

[64]

Avec la question du développement industriel se pose le problème des sources d'énergie, et l'électricité fait des progrès techniques remarquables. À la fin du XIXe siècle, elle concurrence le gaz et le charbon qui avaient été les grands moteurs de la première révolution industrielle. Grâce à son réseau hydrographique, le Québec présente un potentiel inouï à cet égard. On y trouve même des sites hydroélectriques proches des centres urbains et industriels. Pour les compagnies, il y a là de belles perspectives d'avenir, car la population des villes augmente rapidement et, avec elle, les besoins en transport, en éclairage urbain, en services de toutes sortes.

Mais la concurrence est vive et les compagnies les plus fortes dominent bientôt le marché. À Montréal, une première concentration s'effectue autour de la *Royal Electric Company*. En 1901, celle-ci et d'autres compagnies électriques et gazières fusionnent pour devenir la *Montreal Light, Heat and Power Company* (MLH & P).

Par un jeu habile de regroupements, d'achats d'actions et d'entreprises, la MLH & P devient un monopole en quelques années. Elle établit un imposant réseau d'approvisionnement avec la *Shawinigan Water and Power Company*, et dicte ses conditions à la ville de Montréal. Grâce au libéralisme économique qui domine dans les adminis-

trations publiques, les compagnies profitent de chartes généreuses et de lois permissives qui contribuent à leur développement. Lorsqu'il le faut, on utilise au profit de l'entreprise un trompe-l'oeil législatif. C'est ce que fit, en 1916, la MLH & P en se joignant à la *Civic Investment and Industrial Company* pour souffler son capital-actions à 75 millions.

Des fortunes surprenantes se bâtissent au sein des compagnies d'électricité. Herbert Samuel Holt, premier président-directeur de la MLH & P, cumule des postes de direction dans une trentaine d'entreprises, dont la *Royal Bank*, le *Montreal Trust* et la *Dominion Textile*. Pour sa seule participation à la MLH & P, il reçoit en 1916 un salaire annuel de 62 000 dollars, incluant ses frais de représentation. À la même époque, le premier ministre du Québec gagne 7 000 dollars, et un ouvrier non spécialisé doit faire vivre sa famille avec un salaire d'environ 1 000 dollars par année, et parfois moins. Dans les campagnes, les institutrices ne reçoivent que de 100 à 150 dollars par année.

[65]

L'exploitation abusive que les compagnies d'électricité - et pas seulement celle de Montréal - faisaient de leur charte soulève une réaction dans l'opinion publique. Déjà, pendant les années 1910, le journaliste Olivar Asselin attaque les « mergers » et les trusts de l'électricité et, du même souffle, les politiciens qui les protègent. Mais rien ne change et, avec la Première Guerre mondiale, les compagnies profitent de la prospérité économique pour étendre encore leur empire. En 1930, une compagnie hydro-électrique se retrouve au cœur de l'actualité, avec le fameux scandale de la Beauharnois.

La Beauharnois Light, Heat and Power

La Beauharnois, fondée en 1902, désirait utiliser la puissance énergétique du Saint-Laurent en amont du lac Saint-Louis. C'était un chantier considérable d'une force de deux millions de chevaux-vapeur. Il fallait cependant faire approuver le projet par le gouvernement fédéral, parce que le Saint-Laurent est une voie de circulation maritime et que le projet devait prévoir un canal de navigation.

En 1930, le gouvernement libéral de Mackenzie King est accusé de

collusion avec les promoteurs qui auraient souscrit généreusement à sa caisse électorale, moyennant des faveurs gouvernementales. Le Parti conservateur aurait également profité des générosités de la Beauharnois. On nomme une commission parlementaire pour enquêter sur ce scandale de la Beauharnois. Entre-temps, les conservateurs de R. B. Bennett sont portés au pouvoir. On exige une réforme majeure au sein de la compagnie qui a peine, en raison de la crise, à trouver des garanties de financement. Le gouvernement fédéral consent à faire sa part, car les besoins énergétiques augmentent sans cesse. La MLH & P, qui possède déjà une bonne part des actions de la Beauharnois, en profite pour devenir actionnaire majoritaire de la compagnie.

De la crise à la nationalisation

Au cours des années suivantes, la pression de l'opinion publique se fait de plus en plus forte pour que le gouvernement québécois, de qui relèvent les ressources naturelles, exerce un contrôle plus serré sur les [66] profits des compagnies, interdise les concentrations d'entreprises hydro-électriques et fixe un maximum à la tarification.

À Québec, le dentiste Philippe Hamel se lance dans une véritable croisade nationale pour que le gouvernement libéral d'Alexandre Taschereau mette au pas le puissant trust de l'électricité. D'autres personnalités se lèvent pour soutenir la même cause : Ernest Grégoire, Rend Chaloult et surtout T.-D. Bouchard, qui prône la municipalisation des services d'électricité.

En 1934, le gouvernement met sur pied une commission d'enquête présidée par Ernest Lapointe, Augustin Frigon et George C. McDonald. Philippe Hamel dépose devant cette commission un mémoire de 200 pages dans lequel il expose les griefs accumulés contre les compagnies d'électricité et dénonce les ramifications du trust, à la lumière de l'enquête américaine menée par l'administration Roosevelt. La Commission Lapointe dépose son rapport en 1935. On y constate les pratiques douteuses des compagnies et leurs profits excessifs. Mais la commission refuse d'attaquer de front la puissance des compagnies et ne va pas jusqu'à recommander la nationalisation. Elle propose plutôt la création d'un organisme de surveillance et de contrôle des monopoles.

les d'électricité, ayant pour but d'éviter les abus et de recevoir les plaintes du public. Le gouvernement donne suite à cette recommandation et met sur pied la Commission d'électricité de Québec.

La Commission sera dirigée par Augustin Frigon. Elle a un pouvoir d'enquête sur les compagnies et peut intervenir dans la fixation des taux ; elle doit aussi approuver les fusions d'entreprises. Le gouvernement resserre également les concessions d'exploitation des chutes d'eau du domaine public et autorise, dans certains cas, la municipalisation pour encourager le développement de l'électrification rurale.

L'électrification rurale est en effet une pièce importante de ce dossier, car les compagnies ne veulent pas assumer le service des campagnes, beaucoup moins rentable que celui des villes. Au Québec, 20 % des fermes seulement sont électrifiées en 1944, alors que les fermes ontariennes le sont à 37 %. Or l'absence d'électricité en région laisse l'agriculture québécoise dans un retard de plus en plus marqué, par rapport à celle de ses voisins. Seul le gouvernement peut [67] assumer efficacement ce service, mais en possédant lui aussi un marché rentable capable de financer un tel réseau.

Dans les années 1930, le mot nationalisation a de fâcheuses connotations. On l'associe à l'étatisme, au socialisme, au communisme, voire au bolchevisme. L'idée fait pourtant son chemin. Avec l'enquête des comptes publics, la question des trusts et des monopoles domine les débats des élections de 1935 et de 1936. Philippe Hamel lui-même joint les rangs de l'Union nationale de Maurice Duplessis, espérant de celui-ci une prochaine législation antitrusts.

Mais Duplessis se limite à redéfinir les pouvoirs de la Commission d'électricité et en fait la Régie provinciale de l'électricité. Il crée aussi le Syndicat national de l'électricité, qui est autorisé, avec l'aide du gouvernement, à faire concurrence aux monopoles. Le Syndicat doit également encourager la création de coopératives pour le développement de l'électrification rurale. Son succès et son efficacité demeurent cependant très limités devant les moyens considérables à la disposition des compagnies.

De retour au pouvoir en 1939, les libéraux d'Adélard Godbout ne rouvrent pas tout de suite ce délicat dossier. La Régie des services publics est chargée d'enquêter à son tour sur les pratiques de la MLH &

P. C'est ce dernier rapport, remis au premier ministre en 1943, qui décide Godbout à agir.

Il est clair que la compagnie a outrageusement abusé de ses privilèges de monopole. Les tarifs aux consommateurs sont plus élevés qu'en Ontario, car la compagnie reporte sur les factures de ses abonnés les neuf millions qu'elle doit payer en impôt fédéral sur les profits des corporations. En Ontario, la société d'État, qui gère l'électricité depuis 1906, est exemptée de cet impôt. Si l'État nationalise la MLH & P, il pourra contrôler la tarification au profit des usagers et citoyens et il possédera, en plus, un marché suffisant pour lui permettre de financer un réseau rural d'électricité.

La loi 17

Convaincu de la valeur de cette réforme de la politique économique, Godbout charge son ministre des Terres et Forêts, Wilfrid Hamel, de préparer un projet de loi pour la session de 1944. Le gouvernement [68] annonce en octobre 1943 son intention de nationaliser la MLH & P, la Beauharnois et toutes leurs filiales de la région montréalaise. Une épreuve de force oppose alors le gouvernement et les compagnies visées. La MLH & P investit des sommes énormes en publicité pour faire reculer le gouvernement. Le bureau du premier ministre à Québec est inondé de lettres venant d'importants actionnaires outrés. L'historien Jean-Guy Genest a écrit à ce propos : « L'impérialisme financier anglo-saxon défendait son château fort lucratif et fermé à la pénétration canadienne-française depuis toujours. »

Le débat sur la loi 17 créant la Commission hydro-électrique de Québec a lieu entre le 23 mars et le 14 avril 1944. Wilfrid Hamel, le parrain du *bill*, comprend, dès le dépôt du projet de loi, que l'opposition unioniste fera de l'obstruction. Maurice Duplessis se lève pour protester contre le retard dans la distribution du texte de la loi et contre les politiques énergétiques du gouvernement. Ce qui fait dire en boutade au premier ministre : « Le chef de l'opposition est nerveux aujourd'hui. Nous voulons électrifier la province, mais nous ne voulons électrocuter personne. »

Le gouvernement donne le ton en insistant sur l'inefficacité de ce

système privé qui empêche le Québec de concurrencer l'Ontario. Des monopoles véreux compromettent le progrès industriel et agricole du Québec. On reconnaît dans ce débat des thèmes qui seront encore discutés pendant la campagne électorale de 1962. Lors du débat en deuxième lecture, Wilfrid Hamel déclare :

Lorsque des entreprises, qui exploitent nos ressources naturelles, ou jouissent de franchises qui éliminent la concurrence, ne veulent pas se soumettre à la loi, défient le gouvernement par toutes sortes de mesures dilatoires, ou autrement, c'est notre devoir d'intervenir et nous intervenons !

[...] Nous sommes fatigués de voir le développement de la métropole paralysé par l'égoïsme d'une poignée de brasseurs d'affaires. Nous voulons que le progrès moderne apporte à tous, ou tout au moins au grand nombre, une part du bonheur humain.

Le premier ministre Godbout dénonce lui aussi le monopole : « C'est une situation qui ne peut pas être tolérée, surtout quand elle est provoquée par une dictature économique crapuleuse et vicieuse. » Il [69] va même jusqu'à dire que la compagnie est passée entre les mains de « bandits qui ont exploité nos ressources à leur profit et à leur bénéfice personnel ».

L'opposition unioniste a la partie belle de dire que cet « enfant cancéreux », que renie le premier ministre, a grandi grâce à la protection tutélaire du long régime libéral de Gouin et de Taschereau. Et, si le gouvernement abat la MLH & P, il continue à favoriser d'autres compagnies privées d'électricité comme celle du Bas-Saint-Laurent, présidée par Jules Brillant, un ami du régime. Il favorise aussi d'autres trusts industriels comme l'Aluminium Company, au Saguenay.

Le débat s'engage donc sur ce terrain où la démagogie devient vite une stratégie facile. Pour Duplessis, le gouvernement ne veut se faire que du capital politique à la veille des élections ; cette commission hydro-électrique est une commission « hydro-électorale ». De son côté, le député nationaliste indépendant René Chaloult approuve le principe du *bill*, mais considère le mode d'expropriation trop généreux

pour les « bandits » que dénonce le premier ministre. Il votera contre l'adoption du projet de loi.

L'unanimité qu'aurait souhaitée le gouvernement autour de cette importante question était impossible. Le vote s'est partagé selon la ligne des partis, à l'exception du député libéral de Westmount, George C. Marler, qui vota avec l'opposition. Ce fut presque le même scénario au Conseil législatif, où le leader du gouvernement, Philippe Brais, croisa le fer avec Thomas Chapais, Alphonse Raymond et Louis-Arthur Giroux. Notons que c'est au Conseil législatif qu'un amendement fut adopté pour désigner la Commission hydro-électrique de Québec sous le vocable plus commode d'Hydro-Québec. L'ancien maire de Montréal, Médéric Martin, siégeant alors au Conseil, défendit le point de vue des compagnies et vota, lui aussi, contre le bill. Malgré cette vive opposition, le projet reçut la sanction royale le 14 avril 1944, précisément à 17 heures 13 minutes, selon le témoignage d'un journaliste attentif.

Duplessis avait promis à Godbout que le peuple jugerait le gouvernement sur cette question. Mais, pendant les élections de l'été 1944, l'attention se portait sur d'autres sujets : la guerre, le débarquement de Normandie et la libération de la France. Au Québec, la montée du Bloc populaire inquiétait les vieux partis et orientait les [70] débats sur la participation du Canada à la guerre et sur les relations fédérales-provinciales. Cet été-là, Hydro-Québec était déjà installée dans les bureaux de la ci-devant MLH & P. Son premier président, T.-D. Bouchard, avait démissionné en juin à cause d'un discours véhément prononcé au Sénat. L.-Eugène Potvin lui avait succédé.

Le changement de gouvernement ne mit pas un terme abrupt à l'aventure d'Hydro-Québec. Duplessis confia à John Bourque la responsabilité ministérielle de la société d'État. Hydro servit effectivement de base à la campagne d'électrification rurale que mena l'Union nationale après la guerre. Pendant les années 1950, Hydro-Québec a aussi contribué, avec d'ambitieux projets, à ouvrir la nouvelle frontière du Nord. Adélard Godbout avait donc raison de prédire que l'avenir du Québec reposait en grande partie sur l'adoption de cette loi de 1944.

Ce bill, affirmait-il à l'Assemblée législative, est une question *de* vie ou *de* mort pour la province. Il met son avenir en jeu. On ne peut

pas continuer à vivre cette situation d'infériorité. [...] Nous voulons que nos ressources naturelles soient exploitées pour le bien de tous. [...] C'est la vie même de la province qui est dans la loi, au point de vue économique et social.

[71]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

10

“Un long mouvement
d'appropriation de la première
à la seconde nationalisation.”

Claude Bellavance

[Retour à la table des matières](#)

L'industrie de la production et de la distribution d'électricité au Québec a traversé quatre grandes périodes depuis ses débuts à la fin du XIXe siècle. La première pourrait être qualifiée de phase d'expérimentation et de mise en place de ce secteur industriel. S'amorçant dans la décennie 1880, alors que l'on installe les toutes premières génératrices actionnées par la vapeur, elle s'achève au début des années 1920, avec la montée en force des grands monopoles régionaux qui domineront sans partage, jusqu'à la création d'Hydro-Québec en 1944.

Le secteur de l'électricité passe alors sous un régime mixte caractérisé par la coexistence de quelques grandes entreprises privées et d'une société d'État supposée, par son rôle exemplaire, mettre un terme aux abus des entreprises privées, en matière de tarification notamment. Cette troisième période - celle précisément qui m'intéresse aujourd'hui - s'achève elle-même par la remise en cause de la présence

de sociétés privées dans le secteur de l'électricité au Québec. La seconde nationalisation de 1963 ouvre une quatrième et dernière grande phase de l'histoire de l'électricité québécoise. Hydro-Québec obtient alors un monopole effectif sur la distribution et se voit reconnue comme seul maître d'œuvre en ce qui a trait à l'aménagement de nouveaux sites hydro-électriques.

Aujourd'hui, j'aimerais donner un aperçu de l'évolution du secteur de l'électricité au Québec depuis la création d'Hydro-Québec jusqu'à la seconde nationalisation. Cette troisième période - et il en va de même avec les deux précédentes - est encore relativement mal connue. Beaucoup de Québécois vivant à l'extérieur de Montréal ne sont-ils pas convaincus qu'Hydro-Québec n'existe que depuis le début des années 1960 ? Pourtant, de nombreux traits essentiels du Québec contemporain - à commencer par sa structure industrielle - ont pris forme bien avant la Révolution tranquille, et l'électricité a été [72] un élément déterminant dans les processus économiques et culturels qui, depuis le tournant du siècle, ont transformé radicalement la société québécoise.

Je procéderai en trois étapes. D'abord, je situerai brièvement la première nationalisation de 1944 dans son contexte économique, social et politique. J'analyserai ensuite l'évolution des marchés de l'électricité alors que se développe la consommation de masse. J'examinerai enfin les fortes tensions qui animent l'industrie de l'électricité au cours des années 1950 et qui sont en partie à l'origine de la seconde nationalisation.

La première nationalisation de 1944

L'étatisation partielle de 1944, réalisée par le gouvernement libéral d'Adélard Godbout, se situe dans le prolongement de l'action de mouvements d'opinion hostiles aux monopoles. Stimulés par la perte de prestige des entreprises d'électricité privées au cours des années de crise, les Hamel et Bouchard - pour ne nommer que ceux-là - sont parvenus à faire inscrire ce projet au calendrier politique de l'Action libérale nationale de Gouin, puis à celui du Parti libéral provincial. La mise sur pied, en 1934, d'une commission d'enquête présidée par Er-

nest Lapointe, et chargée de faire un bilan des pratiques commerciales des grandes entreprises d'électricité, ainsi que de se prononcer sur l'opportunité d'une prise en charge de ce secteur par l'État, doit être créditée à l'activisme de ces personnalités hautes en couleur.

L'évolution d'une industrie hydro-électrique

La première nationalisation ne peut se comprendre toutefois sans une analyse de l'évolution qu'a connue l'industrie de la production et de la distribution d'électricité dans les deux décennies précédentes. J'ai pu démontrer ailleurs que les entreprises d'électricité québécoises dominantes étaient parvenues, avec l'appui de l'État, à se constituer en monopoles régionaux. La gestion unifiée des grands bassins hydrographiques du Québec méridional était à l'ordre du jour dès le début des années 1920 alors que : la Gatineau Power, à l'ouest, accaparait l'essentiel des ressources de l'Outaouais inférieur et de ses tributaires ; [73] la *Southern Canada Power* contrôlait la plupart des cours d'eau de quelque importance du sud-ouest de la province ; la Shawinigan Water and Power avait la main haute sur le bassin de la Saint-Maurice et quelques autres sites, notamment dans la région de Québec ; et Alcan régnait en maître sur les immenses réserves du Saguenay.

À la fin des années 1920, seule la région montréalaise, dont les marchés lucratifs étaient exploités par la *Montreal Light, Heat and Power*, faisait encore l'objet de vives disputes entre divers groupes d'entrepreneurs. Les enjeux étaient de taille, compte tenu de la proximité et de l'ampleur des ressources. Deux sites apparaissaient particulièrement stratégiques : Beauharnois et Carillon. La crise des années 1930 a provoqué le report du projet Carillon et, dans un climat de scandales politiques et financiers, la mainmise sur Beauharnois par la *Montreal Light, Heat and Power* (MLH & P).

Mes recherches m'ont permis de constater qu'à partir des années 1920, le secteur de l'électricité cherche de plus en plus - sans toujours y parvenir - à pratiquer une forme d'autorégulation, destinée à limiter les effets jugés néfastes de la concurrence. En cela, les entreprises d'électricité québécoises offrent un bel exemple de ce que l'historien américain A. D. Chandler a nommé « concurrence oligopolistique ».

Le cas le plus frappant est sans doute cette alliance entre le groupe Shawinigan et MILH & P qui remonte au début des années 1910, mais qui a pris une forme achevée avec la création du holding United Securities en 1924. Le « Cartel de l'électricité », pour reprendre l'expression des contemporains à propos de cette association entre les deux plus grandes compagnies d'électricité québécoises de l'époque, était toutefois traversé de fortes tensions. La période de crise est venue renforcer ces tendances et l'on peut dire que la formule avait à peu près perdu toute signification bien avant que la MLH & P ne soit acquise par Hydro-Québec.

Un enjeu politique dans un contexte continental

La première nationalisation doit aussi être située dans un contexte continental, voire international. L'électricité a été un enjeu politique important à l'échelle nord-américaine, depuis le tout début du siècle.

[74]

L'Ontario a choisi la voie de la municipalisation de la distribution dès 1906, et se lance bientôt dans la production. Elle sera, jusqu'aux années 1930, le point de mire des tenants de l'étatisation et la cible privilégiée du lobby des entreprises d'électricité privées nord-américaines, regroupées autour de la National Electric Light Association. Les mesures adoptées par l'administration Roosevelt dans le cadre du *New Deal* - à commencer par la création de la Tennessee Valley Authority - ne sont pas sans influencer les membres de la Commission Lapointe dont la principale recommandation est la création d'une agence de réglementation de l'industrie de l'électricité ; ce sera la Commission, puis la Régie de l'électricité (1935) dont l'un des premiers mandats sera d'analyser les pratiques financières et tarifaires de la MLH & P. Les rapports des experts de l'organisme sont accablants pour les dirigeants de l'entreprise montréalaise (mouillage d'actions, pratiques comptables douteuses, etc.). Il est certain que ces renseignements ont joué un rôle déterminant dans la décision du gouvernement Godbout d'étatiser la MILH & P.

Le secteur de l'électricité sous le régime mixte

La création d'Hydro-Québec, on l'imagine, bouleverse totalement l'équilibre des forces dans le secteur de l'électricité. Cette entreprise a pour mandat d'offrir l'énergie électrique au meilleur coût. Elle est libérée de l'obligation de verser des dividendes à ses actionnaires. Tous ses profits seront réinvestis de manière à satisfaire la demande future de ses clients. Va-t-elle relancer la concurrence acharnée que les monopoles régionaux ont eu tant de mal à éviter ? Respectera-t-elle les ententes territoriales héritées de la période antérieure ? Sa politique tarifaire viendra-t-elle mettre en échec les efforts pour fixer des prix minimums ? Ces questions ont sûrement été posées aux responsables gouvernementaux par les dirigeants des principales compagnies privées et l'on peut penser que les réponses se sont voulues rassurantes. En créant Hydro-Québec, le gouvernement Godbout réglait le cas où les abus avaient été les plus criants et faisait le pari que la nouvelle venue servirait de modèle aux compagnies privées.

La création d'un organisme de réglementation a fortement contribué, elle aussi, à changer les règles du jeu dans l'industrie de [75] l'électricité. Prenant en considération les critiques qui lui ont été faites à la fin du régime Duplessis, on a peut-être eu tendance à sous-estimer l'influence de la Régie de l'électricité. Or, dès le début des années 1940, cet organisme gouvernemental édicte un ensemble de normes comptables et de procédures administratives qui transforment de manière décisive la façon de faire des affaires dans le secteur de la production et de la distribution d'électricité au Québec. Désormais, les tarifs d'électricité pour les usagers de petite puissance seront fixés de sorte que l'entreprise soit en mesure d'offrir un rendement satisfaisant à ses actionnaires, tout en répondant aux besoins en énergie de sa clientèle. On reconnaîtra là des pratiques qui, depuis, se sont généralisées dans le domaine des services publics (dans les secteurs des communications et des transports, en particulier).

La réglementation de l'industrie de l'électricité ne heurtait pas fondamentalement les intérêts des monopoles régionaux. La *Shawinigan Water and Power*, qui avait assuré le leadership dans ce secteur depuis les années 1920, se montre même plutôt favorable aux directives

de la Régie, et se prête volontiers à l'examen de sa comptabilité interne. Elle a adopté, depuis un bon moment déjà, la plupart des conventions souhaitées par l'organisme gouvernemental. Ses pratiques tranchent singulièrement avec celles de la MLH & P. Les dirigeants de la plus grande entreprise d'électricité privée de l'histoire du Québec voyaient d'un bon œil les principes sous-jacents au travail de la Régie, eux qui, depuis une vingtaine d'années déjà, s'étaient fait les instigateurs de mesures d'autodiscipline visant à stabiliser les tarifs d'électricité.

À sa création en 1944, Hydro-Québec hérite du plus grand marché urbain québécois et des centrales construites ou acquises par la MLH & P. La politique conservatrice et opportuniste de l'ancien monopole montréalais en matière d'aménagements hydro-électriques l'a rendue dépendante de contrats d'approvisionnement auprès d'autres producteurs, la Shawinigan Water and Power surtout. Depuis sa mainmise sur Beauharnois au début des années 1930 sa situation, en ce qui concerne la sécurité des approvisionnements de la société d'État, s'est nettement améliorée.

Toutefois, ces réserves ne permettront de répondre à la demande que pour un temps limité, une douzaine d'années probablement. C'est dans ce contexte qu'il faut situer l'essor d'Hydro-Québec au [76] cours des années 1950, alors que l'entreprise publique s'assure le contrôle des vastes ressources hydro-électriques de la Côte-Nord. Bersimis d'abord, qui échappe à la compagnie de Shawinigan en 1951. Plus tard, ce seront les bassins des rivières Outardes et Manicouagan. Carillon, qui avait été reporté en raison de la crise, sera mis en chantier au début des années 1960, alors que l'on complète la dernière section de la centrale Beauharnois.

La transformation des marchés de l'électricité

Les marchés de l'électricité connaissent une transformation majeure dans la période de l'après-guerre. Depuis le début du siècle, les compagnies d'électricité québécoises s'étaient fait, en quelque sorte, une spécialité d'approvisionner les industries énergivores (pâtes et papiers, industries électrochimiques et électrométallurgiques, par exem-

ple). Or, à partir de 1945, on assiste à la montée presque fulgurante de la vente au détail dont la part relative ne cesse de s'accroître. Un peu plus de 2% de la production d'électricité est destinée à la clientèle domestique et aux fermes en 1945. En 1963, cette proportion atteint plus de 13%. Cette progression de la vente au détail - et, conséquemment, le recul de la vente en gros à la grande industrie - est encore plus spectaculaire lorsqu'on l'évalue sous l'angle des revenus tirés de la vente. Les ventes à la grande industrie, qui représentaient presque 70% des recettes des compagnies d'électricité en 1945, sont supplantées par la vente au détail dès 1956. En 1962, 56% des recettes proviennent des usagers de petite puissance et de la vente au détail.

Vers la seconde nationalisation

Si l'on excepte les autoproducteurs comme Alcan au Saguenay, c'est la Shawinigan Water and Power qui, depuis le tout début du siècle, avait été responsable de la plus grande part des ventes d'électricité à la grande industrie énergivore. Après 1945, cette compagnie va jouer un rôle beaucoup plus effacé en matière de promotion industrielle. Divers facteurs peuvent expliquer ce changement de vocation.

La compagnie de Shawinigan avait absorbé, au cours des années 1920, un nombre considérable d'entreprises d'électricité locales, de [77] telle sorte que son territoire couvrait désormais presque tout le Québec méridional, à l'exception de l'île de Montréal. Elle tirait profit aussi, dans les années d'après-guerre, de ses efforts pour promouvoir les usages de l'électricité chez sa clientèle domestique. Le plus important, selon moi, c'est le fait que cette entreprise - après le tournant que représente la mainmise d'Hydro-Québec sur Bersimis en 1951 - sera confinée aux ressources hydro-électriques du bassin du Saint-Maurice. J'ai pu montrer que la Shawinigan Water and Power avait tenté, par tous les moyens, d'élargir sa base d'approvisionnement : en s'associant au projet d'aménagement des chutes Churchill ; en faisant de sa filiale, la Shawinigan Engineering, l'un des principaux maîtres d'œuvre de la filière nucléaire canadienne ; en planifiant la construction de centrales thermiques (Tracy), pour ne donner que ces exemples. Des études réalisées à la fin des années 1950 ont même tenté d'évaluer la possibilité de détourner le cours de certaines rivières du

bassin de la baie James vers les tributaires du Saint-Maurice !

Malgré cela, la Shawinigan Water and Power se trouve bientôt de plus en plus dépendante de ses achats d'électricité auprès des autres producteurs québécois, Alcan et Hydro-Québec en l'occurrence. Vers 1960, la situation devient extrêmement préoccupante pour ses dirigeants. Les incertitudes, quant à la sécurité à long terme des approvisionnements et à la demande de pointe, se sont transformées en problèmes à moyen ou à court terme, et en l'incapacité de répondre à la demande en énergie sur une base annuelle.

Hydro-Québec traverse, elle aussi, une période assez difficile. Le gouvernement Duplessis tergiverse sur le choix des prochains sites à mettre en chantier : Carillon, Beauharnois, Manicouagan-Outardes, Lachine ? Plusieurs projets sont à l'ordre du jour, sans que le pouvoir politique ne donne son aval. Il est évident qu'un tel climat a exacerbé la concurrence que se livraient Hydro-Québec et la Shawinigan Water and Power. Tantôt Hydro-Québec se dit prête à négocier des contrats de vente d'électricité sur le long terme, tantôt elle affirme ne pouvoir offrir à sa concurrente que de l'énergie excédentaire pour une période limitée.

L'élection d'un gouvernement libéral en 1960 provoque une véritable crise de légitimité pour la Shawinigan Water and Power que l'on perçoit, de plus en plus, comme une entreprise peu dynamique, exploitant une clientèle domestique lucrative et dont les postes de [78] commande restent fermés aux francophones. À mesure que se précisait son rôle de leader en matière d'aménagement de nouvelles centrales, Hydro-Québec acquérait au contraire un grand prestige. Depuis 1944, elle est le lieu tout désigné de promotion pour les ingénieurs et cadres francophones désireux d'accéder à des postes de responsabilité. De plus en plus de Québécois perçoivent la société d'État comme l'instrument par excellence de reprise en main du champ économique par les francophones. La campagne référendaire de 1962 mettra fin aux fortes tensions qui avaient cours depuis plusieurs années dans le domaine de la production et de la distribution d'électricité au Québec.

Conclusion

En procédant aux nationalisations de 1944 et de 1963, le Québec ne se singularisait pas. L'étatisation de l'électricité a été une voie privilégiée par de nombreux pays à partir de l'après-guerre. La vaste majorité des provinces canadiennes firent de même. Au début des années 1960 cependant, une lutte à finir s'est engagée entre deux conceptions du rôle que devait jouer l'électricité dans le développement économique du Québec. De formidables intérêts étaient en jeu.

Je pense, cependant, qu'il serait excessif de réduire le vaste mouvement social et idéologique qui a conduit à la nationalisation de 1963 à la simple expression, sur le plan politique, du courant nationaliste de l'époque ou à une volonté subite des nouvelles élites en faveur de la modernisation de la société québécoise. La nationalisation de 1963 n'est pas une première absolue. J'aurais même plutôt tendance à la voir comme l'aboutissement d'un long mouvement de réappropriation par l'État de ce secteur névralgique de l'économie, dont on peut entrevoir les premières manifestations dès le début du siècle, avec l'instauration d'une nouvelle législation généralisant les principes du bail emphytéotique (1907) et la création de la Commission des eaux courantes (1910). Dans le sillage des années de crise, deux autres étapes décisives auront été franchies selon moi : la création de la Régie de l'électricité en 1935 et la nationalisation partielle de 1944.

[79]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

11

**“Le cinquantième anniversaire
d'un débat centenaire.”**

Jack Jedwab

Pas question de privatiser Hydro, soutient Johnson :
« L'existence d'Hydro-Québec n'est aucunement menacée
par quelque décision que ce soit du gouvernement actuel. »
[...] présentant Hydro-Québec comme le « fleuron des so-
ciétés d'État québécoises », le premier ministre s'est appli-
qué à contrer les allusions encore récentes qui lui attribuent
l'intention de privatiser l'entreprise hydro-électrique [...] »

(La Presse, 16 février 1994.)

[Retour à la table des matières](#)

Cette précision récente du premier ministre Daniel Johnson vou-
lant qu'il n'y ait aucune intention de privatiser l'industrie est tout de
même révélatrice de l'actualité constante du débat sur le contrôle pu-
blic ou privé de ce secteur. Alors que nous nous approchons de la fin
du XXe siècle, il est éclairant de revoir les origines d'un débat sur
l'hydro-électricité qui a maintenant presque cent ans.

Alors que l'État québécois attend jusqu'en 1944 avant d'assumer la
responsabilité de la distribution d'hydro-électricité à Montréal, le gou-
vernement ontarien prend le contrôle de l'industrie hydroélectrique

dès le début du siècle. Sous la poussée d'Adam Beck, un homme politique influent, le mouvement en faveur de la municipalisation des réseaux d'électricité avait acquis, dès 1906, une popularité telle, qu'il parvint rapidement à évincer le secteur privé de ce champ d'activité en Ontario. L'intervention, dite tardive, du gouvernement québécois dans ce secteur fut, pour les historiens, le sujet de débats considérables sur le rôle de l'État.

L'échec du gouvernement du Québec de nationaliser l'hydroélectricité jusqu'aux années 1940 était habituellement attribué aux sentiments anti-étatiques chez la population canadienne-française de la province. Malgré tout, personne ne devrait ignorer les efforts de certains administrateurs municipaux du Québec pour créer leur propre réseau hydro-électrique au début du XXe siècle. En effet, les idées d'Adam Beck avaient, dans une certaine mesure, fait leur chemin au Québec. Dès la fin du XIXe siècle, les villes de Hull, de [80] Roberval, de Joliette et de Sainte-Agathe exploitaient leurs réseaux électriques et, quelques années plus tard, les villes de Westmount, de Sherbrooke, de Rivière-du-Loup et de Jonquière-Kénogami imitaient leur geste. Mais c'est surtout le manque d'intervention similaire dans la ville de Montréal qui préoccupait le plus les analystes.

Le retard de Montréal face à Toronto

Parmi les études récentes et pertinentes sur la question, on trouve celle des historiens H.V. Nelles et Christopher Armstrong qui comparent les développements hydro-électriques des deux métropoles, Montréal et Toronto, de 1900 à 1930. Selon ces auteurs, alors que la compagnie *Montreal Light, Heat and Power* (MLH & P), présidée par Herbert Samuel Holt, était confrontée à une compétition réelle ou potentielle jusque dans les années 1920, les services hydro-électriques de Toronto étaient dominés par une seule entreprise, avant la municipalisation des services, la Compagnie de développement électrique de William Mackenzie. De plus, Toronto avait, avec succès, annexé sa région métropolitaine au début du XXe siècle, alors que Montréal était entourée d'une multitude de banlieues indépendantes possédant chacune son propre conseil municipal et ses installations de services en rivalité avec la ville centrale.

Une abondance de ressources hydro-électriques au Québec permit à des compagnies privées de poursuivre plusieurs projets, tandis que la concentration de l'énergie des chutes Niagara voyait Toronto se joindre à des centres urbains afin de distribuer de façon équitable le pouvoir hydraulique. Finalement, la ville de Toronto obtenait la coopération financière et politique du gouvernement ontarien, alors que Montréal n'obtenait pas un tel soutien de la part de la législature provinciale de l'époque.

En résumé, les auteurs mettent l'accent sur trois variables déterminantes, à savoir : si les services hydro-électriques étaient contrôlés par des intérêts privés ou publics ; si les ressources hydro-électriques étaient abondantes ou rares, les organisations industrielles monopolistiques ou compétitives ; et si l'harmonie ou la friction régnait dans les relations municipales-provinciales.

[81]

Nelles et Armstrong ajoutent que la ville de Montréal ne possédait pas les ressources financières pour entreprendre un développement hydro-électrique massif et que, ce faisant, elle ne pouvait pas obtenir la permission du gouvernement provincial d'emprunter. Mais, dans leur ouvrage, ils ne développent pas suffisamment cet argument. En fait, une des principales considérations, dans la municipalisation ou la nationalisation des ressources hydro-électriques, était la conjoncture économique et politique ainsi que la viabilité financière du projet, quelle que soit la période considérée. En fait, relativement au Québec, le débat décrit par Nelles et Armstrong était dominé par des discussions sur les questions financières.

Des stratégies fiscales différentes

Durant la période associée à l'industrialisation intensive, soit de 1896 à 1913, les deux provinces poursuivaient des stratégies fiscales différentes. Au début du XX^e siècle, alors que le gouvernement ontarien jouissait d'une position financière favorable, il était en mesure d'investir ses surplus monétaires dans de larges travaux d'infrastructure (commençant avec les chemins de fer et poursuivant avec le développement hydro-électrique). Le gouvernement québécois, par contre,

employait son revenu accru pour diminuer les dettes qui s'étaient accumulées lors des coûteuses aventures ferroviaires de la fin du XIX^e siècle. Dans son discours de 1897 sur le budget provincial, le premier ministre Félix-Gabriel Marchand déclarait que :

[...] il est urgemment nécessaire d'éviter pour un certain temps toute dépense, à la fois au chapitre du capital et du revenu non immédiatement essentiel à notre progrès, de telle sorte que le déséquilibre dans nos finances, si longtemps dérangé, puisse être rétabli.

Entre 1889 et 1912, les gouvernements conservateur et libéral du Québec cessèrent d'emprunter sur les marchés à long terme. Il est extrêmement significatif que cette période d'austérité financière coïncide avec l'apogée des pressions pour la nationalisation des ressources hydrauliques. Puisque les municipalités émanaient du gouvernement provincial, leurs opérations financières étaient étroitement surveillées par leurs législatures respectives. Les coûts estimés des projets hydroélectriques étaient de beaucoup inférieurs, en général, à leurs coûts [82] ultimes. Un critique d'Ontario Hydro nota qu'il était douteux que les municipalités ayant initialement endossé le projet aient pu se procurer les fonds à des conditions favorables, sans la garantie du gouvernement provincial.

Qu'ils proviennent des partisans ou des adversaires des projets hydro-électriques, les coûts associés à de tels projets requéraient un certain degré de stabilité financière. Dans les années 1920, les entreprises hydro-électriques ontariennes représentaient la majorité de la dette cumulée de la province. Par contre, il faut noter aussi que l'Ontario avait des actifs importants à présenter. En 1901, la *Montreal Gas Company* et la *Royal Electric Company* fusionnaient pour créer la *Montreal Light, Heat and Power Company* (MLH & P). La force de ce monopole, sur le marché de l'hydro-électricité à Montréal, écrasait toute autre compétition. La MLH & P exploitait la vulnérabilité fiscale du gouvernement québécois et de l'administration montréalaise, et prétendait que l'acquisition par l'État des ressources hydro-électriques coûterait à la province presque autant que la totalité des dettes municipales et provinciale du Québec.

Dans sa rétrospective *L'Histoire de Montréal*, Paul-André Linteau précise : « L'histoire de la MLH & P est avant tout une histoire financière. » Les profits de l'entreprise hydro-électrique furent si élevés qu'elle dut régulièrement réorganiser sa structure financière afin de déguiser ses dividendes. Linteau conclut : « Leur exploitation par des entreprises privées sert bien les intérêts de grands financiers et de bon nombre de politiciens, dont l'alliance bloque toute remise en question. » Dans le cas de la MLH & P, plus sa force financière et politique était grande, moins il y avait d'occasions pour les gouvernements de contester sa position.

Première tentative de municipalisation à Montréal

L'enjeu de la municipalisation des services publics fut amené à l'avant-scène lors de l'élection municipale montréalaise de 1904. Les électeurs supportèrent le « candidat du peuple » réformiste, Hormidas Laporte, face au « candidat des trusts », U.H. Dandurand. Influencé par les vues d'Adam Beck, le journal *La Presse* crut que la réforme impliquerait ultimement la municipalisation des services privés de gaz, [83] et d'électricité. Un bon nombre d'électeurs montréalais croyaient que le maire Laporte poursuivrait ces initiatives. D'autres partisans de Laporte considéraient que cette réforme devait répondre au besoin de réduire les pratiques extravagantes des administrations précédentes, dans le but de remédier aux problèmes financiers de Montréal. Idéalement, il était important de rendre compatibles ces deux objectifs.

Après les élections de 1904, le conseil municipal entreprit de négocier séparément les contrats de gaz et d'électricité avec la MLH & P. Incapable d'en arriver à une entente, le maire suggéra que la ville municipalise la *Montreal Gas Company*. Toutefois, il est bien connu que les huit millions demandés pour cette compagnie étaient hors de portée des finances municipales. Cependant, les Montréalais payaient le prix exorbitant de 1,20 \$ par pied carré pour le gaz, alors que le prix à Toronto était de 0,80 \$. L'idée de la ville de Montréal d'acheter des usines de gaz fut refusée par le gouvernement provincial. Selon un analyste contemporain, la ville semblait impuissante à corriger cette

situation.

Avant d'étudier la question de l'électricité, l'administration de la ville de Montréal mit sur pied une commission spéciale ayant pour mandat d'évaluer s'il était possible de construire des conduits souterrains. À la suite de la recommandation de cette commission, le conseil municipal proposa que :

[...] la ville s'adresse à la législature de Québec, à sa prochaine session, afin d'obtenir les pouvoirs qui forceront les compagnies électriques, établies dans la ville de Montréal, à installer leurs fils dans un conduit commun, appartenant à la ville et sous son contrôle absolu [...]

Le projet de conduits souterrains requérait un montant énorme de capitaux et les estimés s'élevaient à plusieurs millions. Les opposants au projet notaient que puisque la ville avait déjà atteint sa limite légale d'endettement, elle serait forcée d'augmenter massivement ses emprunts. En effet, selon certains observateurs, les partisans de ce projet voulaient que Montréal se voie accorder un pouvoir illimité d'emprunter. Mais, quand le projet de loi municipal pour financer l'initiative fut présenté au gouvernement québécois, il fut rapidement rejeté. Apparemment, pendant cette période d'austérité financière, la législature n'avait aucunement l'intention de permettre à sa métropole provinciale de construire des conduits souterrains.

[84]

Déçu par les décisions du gouvernement provincial, le maire Laporte considéra que cela renforçait le contrôle d'Herbert Holt sur les services de gaz et d'électricité, en révélant l'incapacité municipale de financer toute opposition au monopole. De la même manière que le projet de gaz et de conduits souterrains, les projets hydroélectriques paraissaient trop ambitieux, vu la situation financière de Montréal.

La MLH & P profita de son autorité monopolistique pour hausser, de manière substantielle, ses tarifs pour l'éclairage électrique de Montréal. Alors que plusieurs Montréalais espéraient que les tarifs de l'électricité pourraient être raisonnablement abaissés, la compagnie imposa des hausses de prix. Pendant que l'administration montréalaise

semblait échouer dans ses efforts de négociation, en raison de sa position de faiblesse face à la MLH & P, le premier défi important au monopole de la MLH & P provint de la ville de Westmount. En février 1904, des centaines de propriétaires présentaient à leur conseil municipal une pétition demandant de trouver des moyens de libérer les consommateurs des monopolistes « avides » de la MLH & P.

Avec une valeur moyenne des propriétés de trois à quatre fois supérieure à celle des autres villes canadiennes, le revenu actuel et potentiel *per capita* de la ville de Westmount était supérieur à celui de toutes les autres municipalités de la province. Ainsi, la ville était tout à fait capable de se procurer les sommes nécessaires pour la construction de son propre réseau électrique municipal. En fait, *La Presse* compara l'attitude belliqueuse de la MLH & P dans les quartiers de l'Est de Montréal avec son approche conciliante face à la ville de Westmount. Le journal nota que :

[...] à Westmount en face d'une population riche, pouvant consacrer *tout* le temps nécessaire à la défense de ses intérêts, pouvant au besoin s'imposer des sacrifices dans le présent afin d'assurer l'avenir, le trust de l'électricité daigne discuter et faire des affaires.

La Presse conclut que Westmount aurait son usine et donnerait une leçon aux résidents de Montréal sur la manière de négocier avec des compagnies monopolistiques. Justement, au début de décembre 1904, les propriétaires de Westmount votèrent, dans une proportion de quatre contre un, en faveur de l'établissement par la ville d'une génératrice électrique municipale.

[85]

Les chiffres indiquent que si plusieurs des plus grands propriétaires de la ville votèrent contre le règlement (111), beaucoup d'autres l'appuyèrent (446). Malgré tout, une majorité importante soutenait cette initiative. La ville de Westmount avait avec succès défié la MLH & P et, selon plusieurs, cela démontrait que dans certaines circonstances, il était possible de briser le monopole de la compagnie. Pendant que le maire Laporte applaudissait la réussite de Westmount, il souleva la

possibilité pour la ville de Montréal de construire ses propres installations électriques lorsque se terminerait le contrat de la ville avec la MLH & P.

*Les premières flammèches
entre Montréal et la MLH & P*

Le contrat sur l'éclairage électrique entre la ville de Montréal et la MLH & P approchant de son terme au début de l'an 1909, une dispute survint entre le conseil municipal et l'entreprise. En décembre 1908, la MLH & P affirma qu'elle ne pouvait plus offrir avec profit ses services à la municipalité en respectant les termes du vieil accord, qui accordait 60 \$ par lampadaire, et demanda une augmentation considérable pour le renouvellement du contrat.

À la rencontre annuelle d'avril 1909 de la MLH & P, le président Holt accusa la ville de déformer la position de la compagnie. Si le sujet n'était pas réglé avant le 1er octobre, la MLH & P menaçait de cesser d'éclairer la ville. D'avril à novembre, la ville et la MLH & P continuèrent à se battre sur le prix de l'éclairage des rues. Les relations pénibles entre les deux parties empêchèrent la mise en place d'un arbitrage. Quoi qu'il en soit, la MLH & P ne mit pas à exécution sa menace d'interrompre le service, puisque chaque partie semblait attendre que l'autre se compromette. En novembre, la Commission municipale des incendies et de l'éclairage soumit un rapport sur la question de l'éclairage, recommandant qu'un contrat d'une durée de cinq ans soit négocié avec la MLH & P au tarif de 75 \$ par lampadaire.

Vers la fin de l'année, alors que toute solution semblait lointaine, les appuis s'accumulaient autour d'une proposition pour établir un système d'éclairage municipal. Le père de la proposition, l'échevin Roy, voyant l'impossibilité de s'entendre avec la MLH & P, suggéra que la ville possède sa propre génératrice d'éclairage.

[86]

Roy présenta un règlement au conseil municipal permettant aux propriétaires fonciers de la ville de Montréal de décider de l'enjeu par référendum. Le vote devait se tenir à la fin de décembre, un peu plus de deux mois avant les élections municipales de 1910. Une des clau-

ses principales du règlement maintenait que pour l'exécution desdits travaux par ladite entreprise, la commission des finances serait autorisée à émettre des débentures, des obligations ou des rentes inscrites, jusqu'à concurrence de deux millions de dollars.

La plus féroce opposition au référendum vint de l'association des citoyens, soutenue par la Chambre de commerce de Montréal. Une semaine avant le vote sur la municipalisation de l'électricité, l'association des citoyens requit une ordonnance en injonction pour empêcher la tenue du référendum. L'association argua que le montant proposé pour l'emprunt excédait grandement les estimés des ingénieurs techniques pour une telle usine. Elle invoqua par ailleurs que le projet était mal préparé et qu'en conséquence, elle n'autorisait pas l'addition de deux millions de dollars à une dette déjà écrasante. Selon le règlement proposé, la ville ne pourrait pas vendre l'énergie en surplus, mais cela était indispensable pour réduire les tarifs. Finalement, l'association soutenait qu'il serait plus judicieux de penser à la construction de conduits souterrains. La municipalité éviterait ainsi un double ensemble de poteaux pour l'éclairage.

Malgré les détails pratiques, les partisans de la municipalisation recherchèrent simplement l'approbation des propriétaires fonciers pour envisager la construction d'une telle usine. À la veille du référendum, les tribunaux rejetèrent la demande d'ordonnance restrictive de l'association des citoyens. En dépit d'une participation limitée des électeurs le 21 décembre, le règlement fut adopté par 365 voix. Désormais, le conseil municipal avait la permission de produire son propre éclairage des rues. Des analyses détaillées des résultats démontrèrent que les quartiers en majorité anglophones (Saint-Andrews, Saint-George et Saint-Louis) votèrent contre la municipalisation, alors que les quartiers francophones (Saint-Henri, Saint-Denis et Saint-Jean-Baptiste) votèrent en faveur du projet.

Des partisans importants de l'initiative soutenaient qu'il était nécessaire d'établir une usine municipale pour que l'administration de la ville puisse se placer dans une perspective stratégique intéressante face à la MLH & P. Les opposants aux règlements étaient [87] heureux que l'autorité accordée soit optionnelle. Le président Holt déclara que les résultats lui plaisaient, puisqu'ils insistaient sur le fait que sa compagnie perdait de l'argent. En même temps, il affirmait que la ville ne pourrait jamais fournir de l'éclairage à un tarif inférieur à celui de sa

compagnie.

Par ailleurs, l'opposition à cette initiative était à juste titre confiante que l'administration n'agirait pas avant les élections municipales. Après l'élection municipale de février 1910, un nouveau groupe d'échevins accordaient la priorité à des réformes fiscales. Remédier à la situation financière chaotique de la ville fut l'objectif premier de la nouvelle administration. De plus, le mouvement pour l'électricité publique perdit un leader important lorsque l'échevin Roy fut battu aux élections municipales.

En dépit de l'opposition de quelques échevins, la MLH & P vit son monopole prolongé pour dix années. La municipalité retint l'option d'acheter la compagnie après cinq années. Peu après que le contrat eut été accordé à la MLH & P, des négociations furent entreprises pour régler le long conflit entre la ville et la compagnie. La MLH & P réduisit son prétendu prix coûtant de 90 \$ par lampadaire et accepta une offre de 75 \$ pour les deux dernières années de service. Le règlement de cette dispute joua pour beaucoup dans l'attribution du contrat d'électricité de la ville à Holt et renforça le contrôle de ce dernier sur l'industrie au cours des décennies suivantes.

Conclusion

En 1944, plusieurs Québécois considéraient la nationalisation éventuelle des ressources hydro-électriques à Montréal comme une victoire de la population sur les intérêts privés qui dominaient généralement cette industrie très profitable et hautement symbolique. Elle était un important précurseur des réformes élargies qui allaient survenir lors de la Révolution tranquille des années 1960, période au cours de laquelle le réseau hydro-électrique provincial fut complété. Mais, à Montréal, le débat entre le contrôle public et le contrôle privé de l'industrie a commencé à l'orée du XXe siècle. Il est clair que les événements survenus en Ontario au début du XXe siècle incitèrent plusieurs Montréalais à envisager la possibilité de contrôler leurs services électriques municipaux.

[88]

La différence majeure était que, favorisée par des circonstances

politiques et financières favorables, la ville de Toronto avait pu recueillir un large appui public pour affronter victorieusement le monopole privé de l'électricité, alors que la paralysie financière relative de Montréal, souvent invoquée par les dirigeants politiques montréalais, avait eu pour effet de renforcer la position de l'entreprise privée dans la ville. Au début du XXe siècle, plusieurs Montréalais francophones et anglophones semblaient favoriser le contrôle public des ressources hydro-électriques. Par moments, leurs dirigeants soulevaient la possibilité de municipaliser les ressources, afin de créer des pressions sur les intérêts privés pour obtenir des concessions dans le coût de l'électricité. Mais puisqu'il s'agissait principalement d'un bluff, son efficacité était limitée pour la ville de Montréal.

En ce qui a trait à l'industrie hydro-électrique, quelles leçons de cette époque peut-on appliquer à notre réalité contemporaine ? Il est clair que les conditions financières et politiques de l'État, à une période donnée, peuvent être cruciales dans la détermination des forces et faiblesses fiscales respectives d'un secteur public ou privé et, par conséquence, influencer la disposition d'une industrie donnée. Bien que nous puissions évaluer la situation financière de l'entreprise privée ou publique, il est difficile de mesurer le symbolisme lié à l'industrie, et cela demeurera toujours une composante importante dans tout débat concernant Hydro-Québec. La question de l'endettement (ou de l'étendue acceptable de l'endettement) ne peut être déterminée objectivement. Les gens et les États (à cette époque et aujourd'hui) s'endettent dans une proportion qu'ils jugent acceptable, tout en considérant la pertinence de cet endettement. En conséquence, il pourrait être possible de soutenir que la situation du Québec était liée aux circonstances financières « réelles » de l'État, ainsi qu'à un manque de volonté de la part des dirigeants politiques qui, dans certains cas, veillaient à leurs propres intérêts. Néanmoins, si le passé est le garant de l'avenir, les perceptions ou les réalités fiscales et politiques de l'État québécois en ce qui concerne l'hydro-électricité peuvent jouer un rôle important alors que nous nous approchons de la fin du XXe siècle.

[89]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

12

**“Les actions d'Hydro-Québec
à vendre ?”**

Michel Bélanger

[Retour à la table des matières](#)

Dans un premier temps, j'avais pensé réfléchir sur le financement de la nationalisation, survenue en 1963, ou considérer Hydro-Québec en tant que levier économique. Mais je préfère aborder, de façon plus générale, ce que l'on a appelé la nationalisation de l'électricité de 1963, pour tenter d'en tirer une leçon qui pourrait servir aujourd'hui.

Je ne compte pas user de citations ni de références, puisque je ne fais appel qu'à mes souvenirs. Car le hasard, le désir de participer à ce qui s'entreprenait à Québec et la vision de mes patrons m'ont placé, au début des années 1960, au cœur des débats sur la politique de l'électricité. Directeur de la planification au ministère des Richesses naturelles, j'étais organisateur de la recherche, conseiller économique et technique et agent de liaison avec les autres paliers de l'appareil de l'État.

La situation en 1960

Voyons comment se présentait la situation en 1960. Hydro-Québec existait, bien sûr. Elle produisait et distribuait l'électricité dans la région de Montréal. Elle était aussi le principal agent de développement de nouvelles capacités de production, complétant l'aménagement de la Bersimis et se préparant à entreprendre le grand projet Manicouagan-Outardes. Le ministère des Ressources hydrauliques exploitait des barrages réservoirs, surtout sur la Gatineau et la Saint-Maurice, et gérait la location des sites de production d'électricité du domaine public à des entreprises exploitantes.

Une trentaine de coopératives d'électricité, financées et assistées par une régie d'État (Office de l'électrification rurale), desservait des régions rurales. Certaines municipalités exploitaient des réseaux de production et de distribution d'électricité. Les tarifs des compagnies étaient soumis à l'approbation de la Régie, ceux des [90] coopératives à celle de l'Office, et ceux d'Hydro au Conseil des ministres. Dans l'ensemble, l'économie connaissait une croissance soutenue, malgré un ralentissement cyclique, à la fin des années 1950.

Depuis la guerre, les finances publiques du Québec avaient été menées avec grande parcimonie. L'État n'était guère riche en structures, en programmes ou équipements, mais sa dette était très faible et sa capacité d'emprunt d'autant plus grande. Au début de 1961, quand le ministère des Ressources hydrauliques devint le ministère des Richesses naturelles, toute une série de dossiers concernant l'électricité attendaient des décisions. Il s'agissait surtout de contrats de redevances pour l'usage, par les producteurs privés d'électricité, des eaux emmagasinées dans les barrages publics et de baux de location de sites d'exploitation, dont le renouvellement traînait en longueur depuis longtemps.

L'Office de l'électrification rurale n'avait guère plus de territoires à électrifier, mais avait toujours vocation de le faire. Les compagnies les plus importantes ne pouvaient plus compter sur beaucoup de sites encore aménageables dans les bassins hydrauliques dont elles étaient en pratique les concessionnaires. Tout se déroulait comme si Hydro-

Québec, distributeur dans la grande région de Montréal, avait dorénavant la charge de fournir toute l'énergie et la puissance additionnelles dont les autres producteurs ou distributeurs auraient besoin, sans politique explicite à cet égard. Et sans non plus qu'une politique de prix de transfert ait été établie, et que soit précisé qui aurait la responsabilité d'approvisionner de nouveaux grands utilisateurs.

L'arrivée de la nationalisation

Comment en arrive-t-on au débat sur la « nationalisation » de l'électricité ? Tout d'abord un contexte favorable : un ministre, René Lévesque, qui a de la vision, mais aussi le sens de la tactique et le génie de la communication ; un gouvernement élu sous le signe du changement et dirigé par un premier ministre, Jean Lesage, qui sait gouverner dans l'ordre ; une société en mutation. Tous ces facteurs donc, bien sûr, jouent un rôle important.

Mais le débat se poursuit à plusieurs niveaux. Il y a, un peu en 1960, de plus en plus en 1961, et très vigoureusement en 1962, un [91] débat public autour des thèmes de la modernisation, du rôle de l'État, de la planification, de la croissance du bien-être collectif, et de l'ouverture des postes de commande du secteur économique et financier à ceux qui pourraient les occuper en français.

Au sein de l'administration, un autre débat voit le jour, avec la création du ministère des Richesses naturelles, sur le pourquoi et le comment de l'expansion du rôle d'Hydro-Québec. René Lévesque, responsable de ce nouveau ministère, met en place les éléments d'une équipe de planification. Le mandat est à la fois vaste et simple : faire l'inventaire des questions administratives dont le ministère est responsable dans le domaine de l'électricité, proposer des solutions efficaces et imaginatives et, surtout, ne pas craindre l'innovation et le changement.

Dès 1961, une vue d'ensemble se dégage : l'utilisation des eaux emmagasinées n'est pas optimale ; les tarifs varient en fonction de l'histoire de chaque distributeur et agissent souvent comme un frein à la croissance de la demande ; vu les impôts payés par les compagnies, les consommateurs québécois, les industries, les commerces et les

particuliers portent une charge fiscale que les consommateurs voisins de l'Ontario ne paient pas ; les réseaux de transport d'énergie sont rendus plus coûteux par la multiplicité des producteurs et distributeurs et par l'entrecroisement des lignes.

Un seul exploitant

La solution s'impose d'elle-même : un seul exploitant pour l'ensemble des barrages, des sites et des réseaux de distribution serait plus efficace ; et un seul des exploitants a la taille qui lui permettrait d'absorber les autres, c'est Hydro-Québec.

Au début de 1962, le ministre des Richesses naturelles est donc convaincu. Il a en main un dossier technique solide, appuyant l'absorption par Hydro-Québec de l'ensemble du système. Il en a plusieurs fois entretenu le Conseil des ministres et surtout le premier ministre, Jean Lesage. Ce dernier a comme conseiller juridique Louis-Philippe Pigeon, homme rigoureux s'il en fut, particulièrement intéressé aux questions techniques et qui a participé de très près à la création d'Hydro-Québec, en 1944, en tant que conseiller juridique du gouvernement Godbout.

[92]

Tant Jean Lesage que Louis-Philippe Pigeon tiennent aux choses bien faites, sans bavure, que l'on ne peut attaquer juridiquement et dont les bénéfices probables dépassent clairement les coûts escomptés. Le premier ministre et son conseiller apprécient le réalisme de Lévesque quand il exclut de son projet les barrages produisant de l'électricité strictement pour des fins industrielles. L'argument qui a convaincu Lévesque est simple : l'énergie à bas coût a facilité des implantations industrielles ; pour conserver cet avantage industriel, il serait contre-indiqué d'alourdir la charge de ceux qui sont déjà installés et utilisent avec efficacité la ressource.

Lévesque doit répondre à des questions sur le coût de l'opération et la possibilité de la financer. On dit que les marchés ne sauraient fournir les sommes importantes requises. On soulève la question de l'incertitude qui résulterait du temps qui s'écoulerait avant que le coût définitif des actifs à acquérir ne soit déterminé par un tribunal, sans

compter l'effet néfaste d'une expropriation sur les décisions d'investir en général.

Chaque fois qu'une question se pose, René Lévesque demande des analyses et des réponses à son équipe, et les vérifie auprès d'autres personnes. Dès le printemps 1962, le coût total de l'opération est établi et sera respecté (environ 600 millions). Par divers intermédiaires, agissant séparément, le ministre a pu vérifier que le crédit du Québec et celui d'Hydro permettent d'envisager le financement requis.

Obtenir un mandat populaire

À l'été 1962, le dossier interne et les discussions administratives sont complétés. Le débat public fait rage. À l'intérieur du Conseil des ministres, plusieurs sont convaincus qu'il y a là un bon cheval de bataille électoral et que l'on ne peut entreprendre l'opération sans obtenir un mandat du peuple. L'opinion majoritaire est donc qu'il ne faut surtout rien faire maintenant et garder la nationalisation en réserve, pour gagner l'élection prévue en 1964. Lévesque et quelques autres croient au contraire que le fruit est mûr, qu'il faut agir maintenant, que temporiser ne ferait que pourrir la situation et se traduirait par un coût économique important.

À la réunion du lac à l'Épaulé, c'est Georges-Émile Lapalme qui dénoue ce débat en disant : « Certains ne veulent agir qu'après la [93] prochaine élection, d'autres veulent agir maintenant. Si la prochaine élection a lieu maintenant, nous sommes tous d'accord ! » À l'automne 1962, le *Maîtres chez nous* devient le thème de l'élection surprise déclenchée par le gouvernement qui demande un mandat du peuple en vue de nationaliser l'électricité. Il est question de coûts, et de l'impossibilité d'évaluer facilement les actifs. Tout le monde pense à la future loi sur la nationalisation. Et l'on croit que c'est à la rédaction de cette loi que Lévesque a attaché son équipe de planification.

Une offre publique aux actionnaires

Mais la solution que Lévesque et Lesage ont en vue est plus simple. C'est la méthode ordinaire du marché : quand une compagnie veut en acquérir une autre dont les actions sont cotées en bourse, et qu'elle ne peut s'entendre avec la direction sur le prix à payer, elle fait une offre publique directement aux actionnaires.

Dans le plus grand secret, sous la direction de Louis-Philippe Pigeon, une offre publique d'achat est préparée immédiatement après l'élection d'octobre 1962. Entre Noël 1962 et le Nouvel An, en fin d'après-midi, les quelques ministres qui ne sont pas en vacances sont réunis en un conseil des ministres spécial. Les commissaires d'Hydro-Québec sont là ainsi que Louis-Philippe Pigeon et son équipe de conseillers. En ce 28 décembre, les commissaires d'Hydro-Québec et le Conseil des ministres apprennent en même temps que l'acquisition se fera sans législation. Ils acceptent la méthode proposée et approuvent l'offre d'achat qui devient immédiatement publique.

Ne pas craindre le changement

Le débat de 1960 à 1962 et sa conclusion ont permis de conjuguer des aspirations politiques et nationales, peut-être même des positions idéologiques, avec des objectifs économiques pratiques, non contraignants, et visant la croissance économique et l'augmentation du bien-être de l'ensemble de la population du Québec. Ce n'est pas un hasard si tout a bien fonctionné. En plus de leaders de qualité, il y avait à la fois volonté de changement, volonté de trouver des solutions concrètes et un objectif économiquement justifié.

[94]

En ce qui concerne Hydro-Québec, la leçon à tirer des événements de 1960 à 1962, c'est qu'il ne faut pas craindre d'envisager le changement le plus profond, et ne rien considérer comme impossible, économiquement ou politiquement. Et si l'on veut vraiment le changement, il faut ouvrir un débat public sérieux et en même temps faire

étudier par l'administration toutes les implications du changement proposé.

Récupérer l'actif d'Hydro-Québec ?

Y a-t-il à l'horizon, aujourd'hui, un changement profond, affectant Hydro-Québec, dont on n'ose trop parler et que l'on considère comme impossible ou indésirable ?

Je crois qu'il y en a un : le gouvernement du Québec peut-il récupérer, pour mieux les utiliser ailleurs, les quelque 13 milliards de dollars d'« actions » d'Hydro-Québec qu'il détient au nom de l'ensemble des citoyens, des contribuables et des électeurs du Québec ? Si l'on a la même volonté de remettre les choses en question, on tient à répondre à cette question, pour mieux servir le bien-être de l'ensemble des Québécois, de la même manière que Lévesque, Lesage et tant d'autres l'ont fait en 1960.

Il me paraît qu'il y aurait de grands avantages à le faire. Un gouvernement qui a des besoins financiers de trois à cinq milliards par an pourrait ainsi se donner un congé d'emprunt de trois ans. C'est énorme. Quand on manque de ressources pour assurer des besoins courants ou de nouveaux besoins, quand le poids des dettes devient plus lourd, on cherche à vendre au plus haut prix des actifs de haute valeur dont il n'est pas essentiel que l'on demeure propriétaire pour atteindre encore et toujours les fins pour lesquelles ils avaient été acquis.

Dans la mesure, par conséquent, où l'on peut mettre au service des autres besoins de la société québécoise au moins les quelque 13 milliards de valeur comptable des « actions » d'Hydro-Québec, sans mettre en péril des objectifs d'énergie au meilleur coût, de développement économique, et de contrôle social, on augmente le bien-être collectif sans rien abandonner d'essentiel.

[95]

Conclusion

Il serait prématuré de dire que la question est réglée parce qu'on vient de formuler une hypothèse. Mais ce qu'il faut, c'est en débattre et en discuter.

Quiconque parle de vendre les actions d'Hydro-Québec aux Québécois peut être accusé de méconnaître les dimensions financières du problème. Treize milliards, c'est environ 2 000 \$ par Québécois. Ce n'est pas simple, mais ce n'est sûrement pas impossible. Sans compter que les caisses de retraite et la Caisse de dépôt et placement seraient également des acquéreurs. On peut envisager aussi une vente d'environ 25% des titres à l'étranger. Ce ne serait finalement que cinq à six milliards de dollars d'actions qu'il faudrait distribuer aux Québécois qui voudraient en acquérir.

Peut-on vraiment affirmer qu'il est impossible que chaque Québécois achète en moyenne moins de 1 000 \$ d'actions d'Hydro-Québec, ou de ses successeurs, pour s'épargner le poids d'un accroissement de dette publique d'un montant, par tête, qui serait deux fois plus élevé ? Poser la question me paraît donner envie de creuser la réponse.

[97]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

13

**“Cinquante ans au service
du consommateur.”**

Robert A. Boyd

[Retour à la table des matières](#)

Pour celui qui a été trente-sept ans au service d'Hydro-Québec et qui, depuis douze ans, s'est retranché dans une position d'observateur, neutre mais néanmoins intéressé, la prise de parole, sur un tel sujet, soulève quelques scrupules ! À la réflexion, je me suis dit que cette alternance de statut n'empêchait rien. C'est donc à ce double titre que je vous présente une synthèse de l'évolution des grands enjeux auxquels Hydro-Québec a dû faire face au fil de ses cinquante ans.

On peut regrouper ces enjeux sous trois rubriques : les enjeux techniques et énergétiques, les enjeux économiques et les enjeux politiques. Comme ils sont tous étroitement liés entre eux, je les traiterai en parallèle. Je découperai l'évolution d'Hydro-Québec selon ses grandes étapes chronologiques.

J'en distingue quatre. La première amène Hydro-Québec de sa création, en 1944, jusqu'à l'acquisition des grands distributeurs privés, en 1963. Il s'agit des années d'apprentissage. La seconde couvre, gros-

so modo, les années 1960, une période de grandes réalisations. La troisième, qui s'échelonne des années 1970 jusqu'au tout début des années 1980, est la période des mégaprojets, à commencer par celui de la baie James. La quatrième, enfin, couvre les dix dernières années, et voit Hydro-Québec confrontée à un environnement incertain et ambigu.

Les origines : le consommateur d'électricité

Permettez-moi de commencer le survol de la première de ces étapes en brossant, à grands traits, l'origine d'Hydro-Québec. L'importance prise par Hydro-Québec, comme instrument de développement économique, nous fait parfois oublier sa raison d'être originelle : le service au consommateur.

[98]

En effet, si le gouvernement libéral d'Adélard Godbout, en 1944, a créé Hydro-Québec et nationalisé la *Montreal Light, Heat and Power* (MLH & P), c'est en raison de tarifs et de bénéfices jugés abusifs, et d'un service jugé déficient. Personne ne songe encore à une politique énergétique, ni à la création d'emplois, ni à des retombées économiques. En 1944, la loi constitutive d'Hydro-Québec est claire : l'entreprise a pour seule mission de fournir aux Québécois de l'énergie en quantité suffisante, aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière. Tel est l'enjeu essentiel des dix-huit premières années d'existence d'Hydro-Québec : répondre de façon économique à une demande d'électricité qui double tous les dix ans.

À sa naissance, Hydro-Québec hérite d'une puissance installée qui dépasse à peine 600 MW. De 1944 à 1962, elle verra cette puissance multipliée par six, grâce à deux agrandissements de la centrale de Beauharnois, puis à l'aménagement de la Bersimis, sur la haute Côte-Nord. En parallèle, bien sûr, Hydro-Québec assure l'expansion des infrastructures de transport et de distribution pour acheminer cette électricité vers le client. En 1962, au terme de l'essoufflante première étape de son existence, Hydro-Québec s'est acquittée de sa mission première avec un succès certain. Non seulement a-t-elle réussi à satis-

faire la demande, mais elle l'a fait en abaissant le tarif moyen payé par ses abonnés. En fait, l'abonné résidentiel de la région montréalaise paie son kWh presque moitié moins cher en 1962 qu'en 1944.

Ce sont également des années d'apprentissage pour Hydro-Québec, qui acquiert l'expertise requise par son défi majeur des années 1960 : l'acquisition et l'intégration des compagnies d'électricité privées du Québec - ce que l'on a appelé et que l'on appelle encore la nationalisation.

La nationalisation et après : Hydro-Québec se transforme.

Plusieurs d'entre nous se souviennent de la nationalisation comme d'une opération visant à créer un instrument de développement économique et d'affirmation nationale au Québec. Je crois bien qu'elle a été tout cela. Pour nous en convaincre, on n'a qu'à se souvenir des slogans électoraux qui marquent la campagne électorale de 1962, qui [99] porte sur la nationalisation : *Maîtres chez nous*, et *Clé de notre développement*. Mais il s'agit, justement, de slogans électoraux.

Le discours de fond du ministre René Lévesque en 1962, lui, est résolument orienté vers le consommateur. Si l'on confie à Hydro-Québec le mandat d'acquérir, puis d'intégrer les Shawinigan, *Southern*, *Gatineau*, *Northern*, *Quebec* et autres *Power*, c'est d'abord pour deux raisons :

- a) premièrement, abaisser les coûts de production et de distribution, donc les prix, à la grandeur du Québec ;
- b) deuxièmement, faire disparaître les énormes écarts tarifaires que l'on retrouve à l'époque entre les régions du Québec.

Même si elles sont très importantes, la valeur symbolique et la motivation politique de la nationalisation interviennent par surcroît. Une fois apaisée la fièvre électorale, Hydro-Québec se trouve aux pri-

ses avec des enjeux très prosaïques. Elle doit financer et compléter une des plus importantes offres publiques d'achats (OPA) réalisées jusque-là en Amérique. Elle doit intégrer des organisations différentes qui, ensemble, doublent sa taille. Enfin, elle doit livrer la marchandise promise par le gouvernement, c'est-à-dire améliorer le service et réduire les tarifs, tout en les harmonisant à l'échelle du Québec. Et cela en continuant de répondre à une demande d'électricité en forte croissance. Car de 1964 à 1973, la consommation d'électricité des Québécois doublera une nouvelle fois.

Avec le recul, on constate qu'Hydro-Québec remplit, vite et bien, les engagements formulés en 1962 par le pouvoir politique. L'acquisition des compagnies privées, par Hydro-Québec, est complétée le 1er mai 1963. Leur intégration à l'entreprise est terminée le 1er janvier 1966. Dès 1963, les tarifs sont réduits de 3% en moyenne. Héritant de 165 tarifs différents en 1963, Hydro-Québec en réduit progressivement le nombre jusqu'à n'avoir plus qu'une seule grille en 1975 - preuve du succès de l'effort de nivellement régional des tarifs. Et malgré l'inflation qui a eu cours depuis 1944, malgré l'éloignement progressif des sites hydrauliques, ce n'est qu'en 1967, vingt-trois ans après sa création, qu'Hydro-Québec demande une première fois l'autorisation de hausser ses tarifs. Dans le sillage de la nationalisation de 1963, comme dans le sillage de celle de 1944, Hydro-Québec s'acquitte donc plus que correctement de son mandat.

[100]

Un point tournant : les relations de travail

Une dimension supplémentaire, toutefois, doit être soulignée eu égard à cette période : les relations de travail. En cette matière, Hydro-Québec s'était caractérisée, depuis sa création, par une approche généreuse et innovatrice, qui avait contribué à entretenir des relations extrêmement saines entre la direction et les employés. L'intégration des filiales nationalisées provoque une détérioration significative de ce climat, dont les répercussions se feront sentir pendant de longues années.

L'intégration des entreprises en une seule implique nécessairement la réduction du nombre d'accréditations syndicales et de conventions collectives - en 1963, il y en a 33 en tout ! Hydro-Québec, où les conditions de travail sont plus généreuses que dans toutes les compagnies privées, est tout à fait disposée à uniformiser à la hausse les conditions de travail de celles-ci. Cela serait normal et cela devrait suffire. Mais les syndicats, eux, poursuivent leurs propres objectifs. L'enjeu émerge comme étant l'affiliation syndicale des employés de métier et des employés de bureau de la nouvelle Hydro-Québec. Celle-ci fait l'objet d'une guerre de tranchées entre la Confédération des syndicats nationaux (CSN), le Syndicat des employés de bureau, l'*International Brotherhood of Electrical Workers* et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), affilié à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ).

Cette guerre prend la forme d'une surenchère lors des négociations qui ont lieu entre 1963 et 1966. Afin de prouver aux employés sa propre supériorité, chaque centrale réclame, non seulement les conditions de la meilleure convention collective, non seulement les meilleurs éléments de chacune des conventions collectives, mais même un peu plus.

Sous la pression du gouvernement, Hydro-Québec cède à la menace d'une grève lancée par le premier front commun de son histoire. À mon avis, les gains faits à cette occasion par les syndicats en matière de droits de gérance handicapent Hydro-Québec depuis ce temps. En outre, ces gains récompensent en quelque sorte les dirigeants syndicaux d'avoir créé un climat d'affrontement. Celui-ci sera donc entretenu par la suite. Les relations de travail à Hydro-Québec [101] ne retrouveront jamais le climat de sérénité qui les avait caractérisées jusqu'en 1963.

Années 1970 : la décennie de la baie James

Les années 1970 sont sans contredit les années des mégaprojets, en particulier, les années de la baie James. À plusieurs égards, ce projet marque un tournant pour Hydro-Québec. Premier projet de l'entreprise

qui soit sérieusement contesté, l'aménagement de la baie James est aussi le premier projet auquel on incorpore la dimension environnementale dès sa conception. La *Convention de la Baie James et du Nord québécois*, signée avec les Autochtones, constitue également une innovation de taille, non seulement en matière de gestion de grands projets, mais aussi, je dirais surtout, en matière d'aménagement du territoire et de rapport, entre les populations blanche et autochtones en Amérique du Nord.

Le projet a été fortement décrié à certains moments. Encore aujourd'hui, il se trouve quelques personnes pour le contester. Quant à moi, aujourd'hui comme hier, je n'ai aucun doute sur sa nécessité énergétique, ni sur sa justification économique, ni sur son caractère écologique.

Les années 1980 : le temps des Incertitudes

Au tournant des années 1980, l'environnement économique d'Hydro-Québec se modifie radicalement. À l'inflation des années 1970, succède la récession de 1982-1983. En deux ou trois ans à peine, le rythme de croissance de la demande d'électricité, stable et élevé depuis trente ans, baisse de façon spectaculaire. Même au sortir de la récession, on constatera petit à petit la permanence de ce ralentissement. Conséquemment à ce brusque changement, l'entreprise, dont le développement a toujours été à la remorque d'une demande en forte croissance, se retrouve avec des surplus d'électricité.

Comme institution, Hydro-Québec fait l'objet de contestations qui touchent à tous les aspects de son activité. Les grands projets, longtemps une source de fierté pour tous les Québécois, sont remis en [102] question. La cause autochtone émerge comme un des problèmes les plus épineux des années 1980 pour Hydro-Québec. Les groupes d'intervention environnementale exercent également des pressions sur l'entreprise. Les consommateurs lui reprochent d'importantes hausses de tarifs, survenues vers la fin des années 1970 et au tournant des années 1980. Malgré ces augmentations toutefois, les tarifs d'Hydro-Québec demeurent parmi les plus bas au monde.

Pour Hydro-Québec, les années 1980 resteront probablement les années du doute. Doutes quant à l'évolution de la demande d'électricité, doutes quant à son rôle dans la société et l'économie québécoises, doutes quant aux moyens à prendre pour retrouver l'esprit et la connivence d'antan.

L'avenir : une Hydro-Québec autonome et imputable

Parmi les facteurs qui contribuent à entretenir ce doute, on ne peut passer sous silence l'érosion de son autonomie et la dilution de son imputabilité, inaugurées vers la fin des années 1960. Dès 1963, la nouvelle taille d'Hydro-Québec fait d'elle un des principaux agents économiques du Québec. Les impératifs de production l'amènent à construire des ouvrages spectaculaires et toujours plus importants ; à innover dans le domaine du transport à haute tension ; à créer l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), etc. Le gouvernement et les autres publics d'Hydro-Québec prennent alors conscience de l'énorme effet d'entraînement des activités d'Hydro-Québec. Vers la fin des années 1960, les acteurs de la Révolution tranquille commencent à voir en Hydro-Québec, non plus un simple service d'utilité publique, mais un instrument d'intervention politique et économique.

Une anecdote illustre cette évolution. Quand le projet Manic-Outardes a été rendu public en août 1960, ce sont les commissaires et les cadres d'Hydro-Québec qui ont présenté le projet aux médias. Ils ont parlé de MW et de kWh. En avril 1971, c'est le premier ministre Bourassa qui annonce le projet de la baie James. Le point fort de l'annonce : les emplois et les retombées économiques. À partir de 1970, Hydro-Québec n'est plus évaluée sur le seul rapport qualité-prix offert à ses abonnés. Les retombées économiques, qui jusque-là avaient été, justement, des retombées, deviennent un objectif en soi.

En outre, Hydro-Québec était perçue comme ayant trop de pouvoir. Les hauts fonctionnaires et le gouvernement voulaient restreindre [103] sa liberté d'action : d'une part, en intervenant directement dans certains dossiers, en forçant, par exemple, le règlement hors

cours du litige consécutif au saccage de LG-2 par quelques représentants syndicaux, ou en imposant à Hydro-Québec certains contrats avec la grande entreprise ; d'autre part, en abolissant l'objectif du moindre coût et en prévoyant le versement d'un dividende au gouvernement, ainsi que l'imposition de taxes indirectes, au détriment des abonnés.

Cette dérive du mandat sera officialisée dans des changements successifs apportés à la loi d'Hydro-Québec, de 1978 à 1983. Trois fois, en 1978, en 1981 et en 1983, le législateur modifie, en le diluant, un mandat inchangé depuis 1944. L'effet de ces changements n'a pas été dans le sens des intentions exprimées au moment de la création d'Hydro-Québec en 1944, et de la nationalisation de 1963 ; ni même d'ailleurs dans le sens d'une meilleure imputabilité de l'entreprise.

On demande maintenant à Hydro-Québec d'être tout à tous. Hydro-Québec doit être une source de fonds pour l'État, un déclencheur de reprise économique, un agent de développement régional ; la pierre d'assise d'une stratégie industrielle structurante, un créateur d'emplois et que sais-je encore ? On ne semble pas réaliser qu'en imposant à Hydro-Québec des objectifs souvent contradictoires, on ne réduit pas simplement son autonomie, on réduit aussi son imputabilité. Autonomie et imputabilité vont de pair.

Hydro-Québec ne sera vraiment imputable de ses gestes que si l'on peut évaluer ceux-ci à la lumière d'un mandat précis, cohérent et durable. Qu'on lui demande de produire et de distribuer l'énergie en faisant preuve d'une saine gestion de ses ressources, tout en étant un citoyen corporatif de premier plan. Je le sais d'expérience, il y a là un défi suffisant pour motiver n'importe quelle organisation. Que l'on soit impitoyable dans son évaluation face à ce mandat précis. Mais qu'on lui laisse ensuite la marge de manœuvre requise pour son accomplissement.

Si on laissait Hydro-Québec se redéployer en fonction de sa mission énergétique première, je suis convaincu que, non seulement elle s'en acquitterait avec brio, mais qu'elle serait, par ses retombées et encore mieux qu'aujourd'hui, le moteur économique et l'agent de développement que tous veulent.

[105]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

14

**“Pourquoi changer quand
il y a tant à faire ?”**

Marcel Couture

[Retour à la table des matières](#)

Ayant passé la plus grande partie de ma vie d'adulte dans cette entreprise d'État, c'est-à-dire trente ans, je pourrais vous en raconter des vertes et des pas mûres sur la relation que j'entretiens avec l'objet Hydro-Québec. Mais ce n'est pas là mon propos. Je craindrais, ce faisant, de sombrer dans le symbolisme réducteur et, oserais-je dire, carrément naïf du signe.

Je ne vous cacherai pas que je suis las du climat négatif qui prévaut dans la société québécoise. Toujours tout remettre en question... Et aujourd'hui, nous sommes là pour discuter de notre grande entreprise qu'est Hydro-Québec.

Nous manquons d'espérance. Le Québec est traversé par un courant de défaitisme qui prend sa source bien plus profondément que dans les effets de la récession qui semble se terminer. Et qu'il va falloir secouer ! Malgré tous les beaux discours optimistes des gens qui prétendent avoir les deux pieds sur terre, être sensés, raisonnables,

savoir se contenter du possible, le rétrécissement de nos rêves à désormais, il me semble, un effet négatif sur notre capacité d'entreprendre.

Sur tous les fronts, nous avons voulu bâtir le Québec contemporain. Les constats d'inachèvement, ou d'échec, s'accumulent. Et nous sommes portés à baisser les bras. On dirait que les Québécois ont des difficultés avec le succès, affirmait Claude Béland, à Radio-Canada : « On baisse les bras », disait-il aussi.

Malgré l'extraordinaire croissance de l'enseignement et de la recherche, le rattrapage québécois en éducation n'est pas terminé. Malgré l'extraordinaire expansion des ressources et des équipements consacrés à la santé, nous ne sommes plus certains de pouvoir assurer à tous un accès égal et complet à tous les soins. Avec cette explosion de l'activité créatrice, le Québec n'a jamais produit autant d'artistes et d'œuvres de qualité dans toutes les disciplines. Tout semble toujours à recommencer et la fatigue s'installe. Malgré les succès de ce que l'on [106] a appelé Québec inc., le doute s'est installé après une courte période de gloire. Le capital québécois est encore bien jeune et bien restreint, et il n'a pas livré tous les miracles qu'il prédisait. La Caisse de dépôt et placement, un autre symbole... de la reconquête d'une économie, est l'objet de regards critiques... peut-être nécessaires, mais démobilisants en même temps.

Malgré un enrichissement collectif indéniable, la persistance et, dans certains cas, l'accroissement des inégalités jettent une douche froide sur tout succès. Trente ans après la Révolution tranquille, un million et demi de Québécois dépendent de l'État pour vivre ou n'obtiennent qu'à peine de quoi survivre de leur travail. Comme le notait encore Claude Béland, nous avons perdu la volonté avant de perdre les moyens. On baisse les bras... et je pourrais continuer encore longtemps.

Et voilà, si l'on parle de symbole de l'identité québécoise, en évoquant Hydro-Québec, ce sont les Québécois qui en ont fait leur symbole. Et là, parfois et souvent, on doute de la capacité de cette entreprise de s'inscrire dans une dynamique contemporaine... alors qu'à la fin des années 1990, l'orientation de l'entreprise a été fortement modifiée.

Préoccupée d'abord par la technologie, elle est en train de devenir

une grande entreprise de service en investissant massivement dans la fiabilité du réseau pour réduire les pannes et répondre aux appels de la clientèle. Et cela réussit. Le nombre moyen d'heures de panne a chuté de moitié (de huit à quatre heures par année). Et que dire du dernier grand sondage de l'entreprise : la qualité du service a fait un bond de 50% à 90%.

Du côté de l'environnement, grâce aux programmes d'efficacité énergétique, une maison ordinaire consomme aujourd'hui en moyenne 28 kWh, comparativement à 48 kWh il y a vingt ans. L'entreprise pourrait investir davantage et plus rapidement pour réduire les coûts de chauffage, mais les consommateurs ne seraient pas disposés à en assumer le prix. Et vous savez fort bien que chaque fois qu'il y a des augmentations de tarifs, le Québec crie et pourtant... les tarifs du Québec se comparent avantageusement avec ceux des autres compagnies d'utilité publique au Canada et encore davantage avec ceux des compagnies américaines.

[107]

Côté symbole

Mais revenons en arrière, afin d'expliquer pourquoi Hydro est devenue un symbole au Québec.

En 1962, vint la bataille de l'électricité sous le gouvernement libéral de Jean Lesage, animée par René Lévesque, alors ministre des Ressources naturelles dans le gouvernement québécois. C'est alors qu'Hydro-Québec devint valeur de symbole au sens strict du terme, c'est-à-dire un signe qui représente un concept, au même titre que le drapeau la patrie, la balance la justice, le glaive la guerre, la colombe la paix, et que sais-je encore ? Il faut dire que le gouvernement de l'époque n'y allait pas de main morte !

La campagne se déroulait sous le thème du *Maîtres chez nous*, associant la nationalisation d'Hydro avec la conquête de l'un des principaux leviers de notre économie et alliant la promesse de lendemains qui chantent pour ceux et celles qui allaient devenir, quelques années plus tard, ou les bâtisseurs ou les profiteurs de Québec inc.

Il arriva ce qu'il arriva, et dès lors Hydro-Québec devint, dans l'opinion publique, l'image ou le symbole du fer de lance de notre développement économique. On construisait en français les barrages de la Manicouagan, une génération d'ingénieurs québécois y faisaient leurs premières armes, des travailleurs de chez nous également, et le Québec se dotait de plusieurs grandes sociétés d'ingénierie. On accueillait, du monde entier, des visiteurs intéressés par la technologie de nos barrages, Georges D'Or s'ennuyait à la Manic...

Bref, la réalité prenait le pas sur l'image et le symbole, en ce sens que nous ne trouvions pas d'images assez fortes pour accompagner la révélation de la force et de la puissance économique du Québec, cantonnés que nous avons été jusqu'alors dans notre propre imagerie populaire et, encore plus chez nos concitoyens d'une autre langue, dans le folklore touchant de l'« agriculturisme » et des notaires de village...

Une entreprise distincte

Il nous a toujours semblé, et nous le croyons encore, que notre entreprise nationale d'électricité était distincte de ses consœurs du [108] Canada anglais, et qu'elle avait des devoirs spécifiques à l'endroit des manifestations les plus prometteuses de notre « génie » national. Je n'emploie pas le mot « génie » dans le sens de supériorité, mais en pensant au trait particulier qui confère à une société, ou à un ensemble humain vivant sur un territoire déterminé, un caractère qui lui est propre.

C'est ainsi qu'Hydro-Québec n'a pas ménagé son appui à des mouvements, initiatives ou entreprises des différents organismes et communautés socioculturels. Nous le faisons, croyez-le ou non, suivant les instructions reçues, presque en sourdine, dans une relative opacité, afin, nous était-il spécifié, de ne pas susciter des appétits gargantuesques ni provoquer des demandes que nous ne pourrions pas combler. Il y avait une part de vérité dans cela. Le symbole Hydro-Québec était devenu à ce point omniprésent dans la conscience collective de nos concitoyens qu'il était urgent de la voiler, de la placer dans une sorte de clair-obscur, pour éviter qu'il ne s'use et ne subisse les outrages du temps.

La fin des illusions

Ce qui ne manqua pas d'arriver, particulièrement dans les années 1970-1973. La décennie dorée de 1960 était bel et bien terminée. Avec le projet de la baie James, la contestation environnementale, couplée à la revendication aborigène, Hydro-Québec descendait du piédestal des intouchables pour se mêler, comme le commun des mortels, aux débats de notre époque, pour ainsi faire face aux inévitables contestations auxquelles sont confrontées, un jour ou l'autre, toutes les formes de puissance.

À notre service de l'information et des relations publiques, nous en prenions pour notre rhume - du fait que nous étions sur la première ligne, à titre de gardien du symbole de l'entreprise et de sa virginité d'intention - avec les projets de développement commandés par les nécessités du temps et les besoins énergétiques du Québec. Je décrivais ainsi la situation dans un article publié dans la revue *Commerce*, en janvier 1974 :

Nos problèmes sont devenus plus nombreux, plus complexes. Le réseau s'est étendu. Notre présence s'est faite plus visible, plus pesante. Nous [109] avons aussi commis un certain nombre d'erreurs. Nous avons vécu sur notre bonne réputation et sur l'illusion d'un accord perpétuel entre les Québécois et Hydro-Québec.

Est-ce assez dire qu'à cette époque nous occupions la majeure partie de notre temps à passer le coup de torchon sur le « symbole », de même qu'à le préserver des éclaboussures qui venaient des plus étranges directions.

Faire fructifier l'héritage

Ainsi passe, serais-je tenté de dire aujourd'hui, la gloire du monde et s'érode le brillant des symboles. Louée ou honnie, vilipendée ou applaudie, approuvée ou contestée, Hydro-Québec a été, est et restera l'outil de développement économique du Québec.

À l'aube des années 1960, rien n'était acquis en ce sens. Des hommes et des femmes se sont levés, des politiciens, des ingénieurs, des administrateurs, des financiers, et j'ajouterais, sans fausse honte, des communicateurs passionnés par leur métier, pour bâtir l'une des plus grandes forces économiques du Québec contemporain.

Il est vrai, comme le soulignait dans la revue *Forces* le président Richard Drouin, qu'Hydro-Québec n'échappera pas au libre-échange et à la mondialisation des marchés. Hydro-Québec est appelée à se transformer profondément au cours des années qui viennent, et devra apprendre, par conséquent, à gérer le changement, de même qu'à s'adapter constamment à une conjoncture mondiale en évolution continue.

Par contre, l'euphorie de la stratosphère internationale induit tout doucement une sorte de mépris des petites choses d'ici. L'idée de continuer à « bâtir le Québec », comme on y tenait il n'y a pas si longtemps, a soudain pris un goût de folklore. D'où une moue un peu cynique devant la Caisse de dépôt, le mouvement corporatif, les grappes industrielles, le Fonds de solidarité (FI'Q) et tout ce qui fait un peu trop Québec. Quand on est planétaire, on n'est pas nationaliste et l'on en oublie que le nationalisme québécois, dans sa version contemporaine, largement partagée par tous les partis politiques et les milieux d'affaires avant que le monde devienne leur pays, a été le nerf de nos progrès qui seraient encore bien plus inachevés sans lui.

[110]

Conclusion

Je suis confiant que cette entreprise réussira à nous mobiliser encore, avec des projets précis, clairs et dont l'intérêt n'est pas seulement de nous donner de l'allant, mais de nous permettre de progresser dans un rattrapage qui n'est pas terminé. En rejetant l'idée de la privatisation, le président Drouin, dans l'édition du *Devoir* du 17 mars 1994, ne croit pas, lui, à la sagesse de troquer la société d'État contre un gain à court terme. Hydro-Québec doit continuer à servir d'outil de développement et de force de frappe du Québec.

« Hydro-Québec doit rompre avec la passé », écrivait l'éditorialiste d'un quotidien au lendemain de la parution du numéro de *Forces* consacré au 50e anniversaire de cette entreprise. Je réponds que l'histoire donne à l'avenir le moyen d'être pensé. Elle est le trait d'union essentiel entre hier et demain, d'autant que l'avenir est de l'histoire en sursis.

[111]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Deuxième partie : 50 ans d'histoire et de symboles

15

**“Hydro-Québec et ses symboles :
une vue de l'extérieur.”**

Thérèse Paquet-Sévigny

Looking at facts rather than symbols. Let's talk sensibly. (Publicité d'Hydro-Québec dans le *New York Times*, le 24 octobre 1991)

L'être humain aime la vérité à un point tel que même lorsqu'il aime autre chose, il est convaincu que c'est la vérité.

(Saint Augustin, *Confessions*)

[Retour à la table des matières](#)

Comme Montréalaise ayant vécu à l'extérieur du Québec pendant dix ans, de 1983 à 1992, dont cinq années à New York, je dois vous avouer qu'il m'est très difficile d'exercer, encore aujourd'hui, un jugement objectif quant à Hydro-Québec, à sa symbolique au Québec et à l'extérieur du Québec. Bien que je ne sois pas spécialisée dans les activités effectuées par Hydro-Québec, ma pratique en communication sociale, commerciale et institutionnelle m'a amenée à travailler, surtout depuis 1987, en développement international.

Prendre un verre d'Hydro ou le signifiant métonymique

Ayant œuvré, de 1987 à 1992, à titre de secrétaire générale adjointe à l'information à l'ONU, je me suis retrouvée plusieurs matins ébranlée par des doutes considérables quant au contenu de mon imaginaire et quant à mes opinions touchant l'hydro-électricité, la conservation et le développement des ressources énergétiques. Je me suis questionnée sur la capacité d'Hydro-Québec d'exporter sa symbolique hors Québec, et sur celle de déconstruire un discours plutôt monolithique - où « hydro » ne devient qu'un autre qualificatif de Québec - pour reconstruire un discours polysémique tenant compte des différents contextes d'il y a cinquante ans et devant concurrencer, dans les mêmes médias ou au sein des mêmes groupes internationaux, les autres discours aux intérêts multiples venant de partout dans le monde.

Je me suis sentie en manque à plusieurs reprises, en tant que fonctionnaire internationale ayant la responsabilité de multiples [112] programmes internationaux - jusqu'à 1500 -, touchant autant les droits des personnes, les droits des Autochtones, que ceux de l'environnement, du développement social et économique ; cela s'est produit, récemment, lorsque j'avais la responsabilité exclusive de la couverture de presse et la responsabilité conjointe de la promotion du Sommet de Rio. À tous les niveaux de la communication, je souffrais du manque d'information factuelle, du manque d'images substantielles, du manque de complexité dans la mosaïque hydro-québécoise, héritée de mes trente ans de pratique au Québec. Sans compter les carences quant aux intérêts sous-jacents, aux forces internationales, commerciales, industrielles et sociales, en présence et en mouvement.

Passé encore que je doive subir les sarcasmes émanant de collègues internationaux postés quelque part dans le monde. Passé encore que les sarcasmes restent privés, bien qu'ils viennent de représentants de groupes de pression, même parmi les plus bruyants, et des organisations non gouvernementales (ONG) engagées dans la défense des droits des uns et des autres.

Une campagne de dénigrement

Cependant, à partir de 1989, je me sens tout à coup chaque jour de plus en plus démunie, et surtout de plus en plus aux prises avec mes propres croyances, mes propres symboles, au double titre de Montréalaise et de fonctionnaire internationale. On assiste, en effet, à une campagne de dénigrement sans précédent dirigée contre Hydro-Québec qui est traitée en véritable bouc-émissaire dont le Québec, en particulier, et le Canada font les frais en apparaissant comme le symbole de toutes les naïvetés et du « laisser-faire ». Cette campagne de salissage survient au moment où les grands réseaux de groupes d'intérêts s'engagent simultanément dans une guerre de tranchées, s'en prenant à des enjeux internationaux prioritaires aussi complexes que : l'environnement, les droits des personnes, des Autochtones en particulier, la survie des espèces en voie de disparition, l'expertise technologique, la mainmise politique, le coût et le rendement de l'argent, les surcharges à la clientèle comme mode de taxation indirecte, les surplus de production et le chômage déguisé, l'endettement et le développement. On ratisse large dans ses milieux...

[113]

Les dossiers, rapports, éditoriaux, etc., affluent de toute part, émanant, la plupart du temps, de sources institutionnelles crédibles variées, comme la grande presse internationale, les ONG, jusqu'à certains sous-comités du Centre des droits de l'homme. Toutes ces sources s'entendent pour voir en Hydro-Québec le traître à la terre-patrie, selon l'expression de Morin. J'étais stupéfaite en songeant, ces matins-là, à tous ces citoyens canadiens, particulièrement à ceux venant du Québec, vivant ou travaillant à l'étranger, tous ceux-là qui lisaient la presse internationale.

Il n'est pas question, ici, de répondre à tous ces détracteurs. J'essayerai plutôt de retracer quelques caractères de la symbolique hydro-québécoise, de situer une certaine culture québécoise par rapport à la symbolique de la mondialisation de certains enjeux, et par rapport à une nouvelle culture internationale, qu'Edgar Morin appelle l'homme planétaire et que d'autres nomment développement durable ou équita-

ble.

Nous voilà face à nos concepts clés : la symbolique hydro-québécoise ; ma culture, que j'ai tendance à associer, souvent trop librement, à celle des autres Montréalais du Québec ayant vécu l'expansion d'Hydro-Québec depuis ses débuts ; les enjeux prioritaires de l'heure dans le monde ; la reconstruction de nouveaux symboles internationaux ; les nouveaux défis du discours d'Hydro-Québec dans l'environnement international actuel.

La symbolique hydro-québécoise ou l'eau-delà du réel

La force du symbole permet d'ajouter du sens au réel. Mais ce deuxième sens ajouté est habituellement défini par la culture, ce qui permet au symbole, par analogie, de renforcer le sens premier. Demandons-nous, d'abord, sur quoi repose la puissance symbolique d'Hydro-Québec ?

La puissance symbolique originelle d'Hydro-Québec, c'est plus que l'eau que l'on peut voir. L'eau, qui est aussi considérée comme une ressource naturelle renouvelable à l'infini, jouit déjà d'une symbolique qui déborde les frontières et les cultures. C'est plus que la chaleur que l'on ressent ou que l'on utilise pour produire autre chose, ce sont tous les bienfaits et les comforts que l'on y associe. C'est plus [114] que la propreté qu'elle assure et que l'on voit. C'est la propreté associée au bien-être des peuples riches. C'est la propreté promise à tous sans frais ajoutés, sans une heure de travail de plus. C'est la technologie, pas celle que l'on voit quotidiennement, mais celle qui dans les mains de l'homme multiplie l'eau, la chaleur et la propreté, et, qui plus est, produira de la richesse.

Mais, si l'essentiel de la force symbolique n'était pas, d'abord et avant tout, d'avoir été associée, par son développement, au développement du Québec même. Tout ce qui était beau et grandiose allait devenir beau, grandiose et riche. Pour qui ? Pour tous les Québécois, y inclus les peuples autochtones, qui bénéficiaient par traités, soit de nouveaux droits, soit de nouveaux modes d'enrichissement à long terme, soit de nouvelles exploitations commerciales ou de montants

forfaitaires.

Du savoir-faire au savoir-être

Le Québec, de son côté, assurait sa survie, sur son territoire, oui, mais aussi auprès de l'étranger, encore une fois sur le plan symbolique, en construisant l'une des quatre plus grandes forces hydro-électriques au monde. Il fallait le faire. Il fallait le dire ; on l'a fait et on l'a dit.

Les années 1970 auront sûrement confirmé à jamais pour certaines générations, non seulement la symbolique hydro-québécoise, ici, mais aussi à l'étranger. Car le savoir-faire québécois exprimait aussi le savoir-être québécois. D'ailleurs, même en janvier 1992, le *New York Times*, dans son magazine du dimanche, bien qu'il soit très critique quant aux projets de grandeur prévus pour l'avenir, ne peut s'empêcher de reconnaître l'expertise déployée par Hydro-Québec, ses travailleurs et tous les experts oeuvrant à l'augmentation de la production. « Hydro, écrit le quotidien, sait comment aménager la puissance hydro-électrique, ces structures gargantuesques qui attirent, de par le monde, des ingénieurs estomaqués. »

Il y a vingt ans, et aujourd'hui encore dans une certaine mesure, la conjonction de la symbolique hydro-électrique et de la symbolique québécoise ne va pas seulement marquer l'opinion internationale et rehausser la capacité d'emprunt de l'un et de l'autre. Elle inspire également toute une génération de Québécois qui ne demandent pas [115] mieux que le Québec et ses grandes institutions réussissent. Encore une fois, il s'agissait d'une promesse qui ne pouvait faillir.

L'eau est renouvelable, des pays entiers en manquent et meurent de déshydratation, de sécheresse et de famine. Nos voisins même n'en sont pas également pourvus, tout au long de l'année. En ce sens, monsieur Bourassa avait déjà raison de prévoir l'autosuffisance et l'exportation. Bachelard n'écrivait-il pas : « Imaginer, c'est hausser le réel d'un ton. »

Ma culture

Je fais partie de cette culture. J'appartiens probablement encore à cette culture. Mais il est toujours délicat de parler de « ma », de « sa », de « notre », de « leur » culture. Il ne s'agit pas de m'attarder aux grands débats théoriques qui ont pu opposer les sociologues et les anthropologues anglais, français et allemands, qui ont pu également habiter l'œuvre des Parsons et Weber, au XX^e siècle, sans nommer le Français Joseph de Maistre, au siècle dernier. Certains de ces débats sont bien traités par Kroeber et Kluckhohn, dans *Culture*, en 1963.

Il faut tout de même soulever les problèmes que pose le rapport entre un symbole institutionnel et une culture donnée au moment de changements progressifs de valeurs. Surtout lorsque cette époque coïncide avec une transformation profonde des équilibres géopolitiques, une mondialisation des systèmes médiatiques et l'instauration de nouveaux ordres de valeurs. Car il pourrait n'y avoir qu'un pas entre la culture et ses métaphores, entre les éléments de la culture, participant à la construction du symbole, et le mythe qui, lui, selon le *Robert*, agit comme image simplifiée, souvent illusoire et joue un rôle déterminant dans leur comportement ou leur appréciation.

La culture : une réinvention du monde

C'est pourquoi je ferai une brève incursion en direction de la culture savante. Pour ce qui est du mot lui-même, un Jean Melançon, dans son étude, nous rappelle bien tous les détours que le concept de culture emprunte tout au long de l'histoire (*Les métaphores de la culture*). Selon Melançon, la culture recouvre les rituels, les coutumes, les habitudes, les pratiques et tous les autres usages encadrant la vie en [116] société et inscrivant notre existence dans des structures préfabriquées qui réduisent le hasard et modèlent le désirable. Cette culture, comme mémoire collective, repose, selon Mead, sur des préconstruits, ou encore sur une mémoire instituée, selon Kardiner, et une intelligence collective, selon l'expression de Lotman.

La seconde nature de Herder au XVIII^e siècle devient une nature culturalisée chez Greimas au XX^e siècle. Reprenant la pensée de Lévi-Strauss, Melançon peut écrire que « la culture nous façonne tout autant que nous la façonnons et elle nous enferme dans une histoire qui est celle de notre dépendance ». Elle est donc une reconstruction de l'univers, pour moi et pour tout le monde. Elle aveugle, aussi, notre relation au monde. À son avis, si elle permet au je de se constituer en sujet, elle « nous enveloppe [comme l'idéologie], au point de nous masquer notre propre lieu d'intelligibilité ».

Si j'appartiens à cette culture qui valorise la maîtrise de la nature par l'homme, qui participe à cette culture de la raison instrumentale, vécue par de plus en plus de terriens comme l'un des trois malaises de la modernité, selon l'expression de Charles Taylor, vécue comme telle aussi par mes propres enfants, les quinze dernières années de l'histoire du développement économique et social viennent sinon affaiblir, du moins questionner les rapports multiples que les cultures en présence peuvent entretenir avec la symbolique hydro-québécoise.

Il n'en demeure pas moins que pour passer le test de l'exportation symbolique, Hydro-Québec est appelée, à mon avis, à moduler sa symbolique en fonction de la culture contemporaine du Québec et du Canada. Elle doit aussi la recomposer en fonction des nouveaux enjeux prioritaires mondiaux auxquels participent de nombreux groupes de Québécois et de Canadiens en 1994, et dont le Québec hérite en retour, comme les millions d'autres citoyens du monde. Ceci étant, même si ma culture, celle de ma génération, a pu participer à l'élaboration, à la construction, à l'exploitation, au renforcement même de la symbolique hydro-québécoise contemporaine.

Les enjeux prioritaires mondiaux

Quels sont ces enjeux prioritaires mondiaux auxquels s'abreuvent quotidiennement les médias internationaux et qui servent de filtre à toute interprétation, à toute description de la réalité d'Hydro-Québec ?

[117]

Disons d'emblée que le prisme est planétaire, ce qui ne signifie pas qu'il ne soit pas ajusté, nationalement, par des intérêts de groupes

économiques, politiques ou sociaux. La force et la faiblesse de la symbolique hydro-québécoise, c'est précisément de s'inscrire au cœur de trois des six enjeux prioritaires de l'heure, dans le monde entier. Selon les études que j'ai menées, depuis mon bureau de l'ONU, ces enjeux sont : l'environnement, les droits humains et le développement à la fois équitable, social et économique, auxquels s'ajoutent la sécurité, la criminalité, la drogue et l'alimentation mondiale. Contre toute attente, le monde se partage cinq préoccupations communes. Le Canada, incluant des sous-échantillons pour chaque grande région géographique, n'est pas différent du reste du monde, ni les États-Unis, ni la communauté européenne, d'ailleurs.

C'est donc à triple titre que la symbolique d'Hydro-Québec peut être offerte sur l'écran géant des pistes militantes internationales, dans les médias parmi les plus crédibles et dans les instituts de recherche les plus sérieux au monde.

Qu'importent les raccourcis, les biais, les erreurs factuelles, les affirmations non commuées, l'Hydro est corpulente, son histoire est savoureuse et pleine d'exploits. D'ailleurs, un bref relevé des médias de cette époque nous montre bien que l'approche thématique portera ses fruits, qu'elle est aussi inépuisable et qu'elle permet un partage du champ de l'opinion à l'intérieur des médias au sein des groupes d'intérêts ; de sorte qu'il n'y ait ni usurpation de mandats, entre journalistes spécialisés, ni confusion chez les clientèles visées, ce qui permet, évidemment, de réduire le doute dans le public. Car il n'y a pas de risques à courir, bien qu'il y ait de forts recoupements chez ceux qui sont très sensibles à l'environnement et au développement, sous toutes ses formes, ou à la survie des espèces et à la protection des droits autochtones et des droits humains, à l'endettement québécois ou au nationalisme québécois, ou encore à la politique des prix exercée par Hydro.

Il faut surtout que ces campagnes mesurent leur souffle et durent. En octobre 1993, le *National Geographic*, dans un long reportage-photos est parvenu à un haut degré de lyrisme, réussissant même à troubler les lecteurs plus avertis. L'effet fut saisissant pour les étrangers, et davantage, peut-être, pour les Canadiens et les Québécois, dont le savoir-faire et la planification stratégique se trouvaient pris à [118] partie. Le titre retenu à l'occasion fracasse notre imaginaire : « James Bay : Where two worlds collide ».

Que faut-il comprendre ? Veut-on parler de l'industrialisation sauvage, d'une part, et de la postmodernité d'autre part, du sous-développement intellectuel par rapport à un développement planifié, pur et utopique ou, plus simplement, de deux univers d'observateurs ayant des valeurs conflictuelles ?

L'hydro-électricité dans la suite des enjeux mondiaux

Du point de vue médiatique de l'action militante, et des intérêts économiques et concurrentiels, la pertinence des enjeux soulevés ne fait pas de doute. Elle puise sa légitimité à même les préoccupations essentielles de l'opinion mondiale, de la recherche universitaire et des instituts spécialisés occidentaux. Le rapport Brundtland, publié en 1987, ne venait que confirmer l'état de la réflexion amorcée depuis une dizaine d'années. Ce rapport confirme les grands avantages de l'électricité, comme source énergétique renouvelable et moins dommageable pour l'environnement que de multiples autres sources, et dont le potentiel international est à peine exploité. Déjà, à la suite de multiples autres voix, ce rapport alerte l'humanité face aux pièges des mégaprojets et incite aux campagnes d'économie d'énergie. Mais un doute s'immisce lorsqu'on voit des groupes d'intérêts et des médias internationaux pointer Hydro-Québec comme le lieu de tous les « mégarisques » et enjeux futurs, sans ressentir, de la part de l'entreprise, de possibilités de réparties autres que défensives.

Comment expliquer que soudainement ONG et médias ne s'en tiennent plus à la seule défense des économies nécessaires d'énergie, des droits des peuples autochtones, de la préservation des espèces animales et marines, d'un développement réfléchi et équitable ? Il faut croire que d'autres gros intérêts convergent et que leurs moyens sont extensibles. Autant choisir de toucher Hydro et sa symbolique, construite à même toutes les aspirations d'une génération, élaborée à même des mots qui, à l'époque, pouvaient certes satisfaire les aspirations des marchés intérieurs, mais qui allaient, toutefois, lancer un défi à toute l'industrie de l'énergie.

[119]

À la fin du millénaire, d'autres intérêts sont en jeu, drôlement plus

aguerris et plus soutenus. D'ailleurs, on parle peu des réserves de charbon, en exploitation, des réserves de pétrole et des centrales nucléaires des États-Unis et du continent européen, Seul, le *New York Times* parle des risques pour les États-Unis et pour le Canada d'une pollution accrue, s'il devait y avoir de nouveaux accroissements d'utilisation de certaines formes d'énergie, autres que l'électricité, dans l'État de New York et en Nouvelle-Angleterre. On parle encore moins des liens économiques et politiques en action à travers le monde. Mais on dénonce les alliances politiques et économiques de l'entreprise avec le gouvernement d'ici, soupçonnant un désir d'impérialisme territorial et d'assujettissement du consommateur-citoyen.

On sent bien qu'un même ensemble de données servent tant aux argumentaires journalistiques qu'aux milieux académiques. Elles servent enfin à la préparation des nouvelles législations américaines, quoique ces dernières soient plus clairement protectionnistes, comme on a pu le lire dans le journal *Le Devoir* en mars 1994. Il est définitif que s'installe une nouvelle culture internationale, réclamant ses nouveaux symboles, prête à crier son apothéose quels que soient les multiples intérêts en jeu. Leurs sources de financement deviennent secondaires.

Le 21 octobre 1991, Hydro paie un publi-reportage dans le *New York Times*, intitulé : « Looking at Facts rather than Symbols. Let's talk sensibly ». Le président d'Hydro-Québec, Richard Drouin, publie une mise au point, sous forme de lettre, au printemps de 1992. On sent bien qu'Hydro souffre dans sa symbolique même. Elle veut parler faits, en opposant les faits aux symboles. Tient-elle ainsi à s'éloigner de ses propres symboles : gigantisme, confort, propreté et économie ? Veut-elle surtout s'opposer à ses nouveaux adversaires, c'est-à-dire quelques journalistes et ONG internationaux, soucieux de l'avenir du développement, de l'environnement et des droits humains ?

À cette époque, elle ne maîtrise plus tout à fait les éléments et les signes de son propre discours, alors que les opposants s'approprient les quatre piliers de la mission même de l'entreprise : l'environnement, la survie des espèces, les droits humains et l'avenir du développement énergétique. Du même coup, cette nouvelle symbolique internationale résonne en Australie, en Malaisie, au Pakistan, en Inde, en Chine, au Brésil, chez les Nordiques, les Européens et les [120] Américains. Il s'agit donc d'une forme d'appropriation suffisamment crédible pour

permettre d'occulter d'autres dimensions de cette lutte.

Nouveaux enjeux, nouvelle culture, nouveaux symboles

D'abord qu'en est-il des discours et des symboles émergents exprimant cette nouvelle culture ? Ils sont humanitaires, parce que mieux médiatisables, planétaires dans leurs visées, parce que mieux médiatisables, communautaires, presque traditionnels, dans leurs contenus, étant donné la montée des régionalismes et l'appauvrissement des populations partout dans le monde.

Les projets de développement valorisés à travers le monde sont donc des ensembles de plus petits projets qui rendent service, qui réussissent, qui ne menacent rien ni personne, et qui empruntent même certaines techniques anciennes, tenant les communautés au travail, forçant ou permettant la transparence des politiques de prix. Des auteurs tels Attali, Thurow, Minc, Morin, Taylor, Touraine, Tofler et plusieurs autres ont, ces dernières années, déjà fortement commenté ces nouvelles directions de la pensée humaine contemporaine. Le rapport Brundtland va dans le même sens : la production d'énergie renouvelable convient davantage à petite et moyenne échelle. Et il poursuit en souhaitant que tous les efforts soient entrepris afin de favoriser l'avènement de l'énergie renouvelable qui formera la base générale de la structure énergétique du XXI^e siècle.

D'ailleurs, on a pu voir chez Hydro-Québec quelques projets prendre cette orientation, bien timidement. Il faut bien voir, cependant, combien il peut être difficile pour une entreprise, ayant la complexité et l'envergure d'Hydro de se réorienter symboliquement avec une rhétorique active et non plus défensive. Ce réalignement est d'autant plus exigeant qu'Hydro, déjà affaiblie à l'étranger, n'a pas réussi à s'inscrire à l'avant-garde de cette nouvelle culture internationale, alors que les projets deviennent multiples, fragmentés, sélectifs, pour répondre aux nouvelles pressions extérieures au Québec, en un mot, pour répondre à cette même culture internationale.

Défis nouveaux, nouvelles occasions pour Hydro-Québec

Cette nouvelle culture, commandant quelques réaménagements des symboles, s'est construite en mosaïque. Elle s'exprime en mosaïque et [121] nécessite de multiples formes de présence dans la communauté internationale, principalement lorsqu'on a nom Hydro-Québec et que l'on participe, à la fin de ce millénaire, aux trois enjeux fondamentaux de l'heure : l'environnement et la survie des espèces, les droits humains et le développement durable. C'est donc en fonction d'une culture de l'avenir qu'Hydro-Québec avec ses sœurs de l'hydro-électrique peuvent s'organiser de manière positive, non arrogante, mais de façon visible.

Une fois passé le choc des cinq dernières années, Hydro possède encore tous les avantages d'une grande institution : les ressources, les résultats de recherches, les plans de moyenne importance, un marché intérieur captif et surtout des preuves répétées qu'elle se situe dans un secteur d'avenir dont le potentiel international est à peine exploité, et où elle a toutes les compétences. Au plan de la symbolique internationale, elle doit choisir entre une défense de la symbolique passée et une marche ferme vers une culture internationale du développement humain et de la conscience des enjeux aux échelles régionales, ici et ailleurs.

Les nourritures de la mémoire culturelle

Car si la culture se nourrit de la mémoire, elle se construit aussi, jour après jour, des matériaux et des alliances d'autres sources. On pense à la télévision, au matériel imprimé, aux groupes d'intérêts, aux milieux de travail, aux visites de chantiers, aux conférences professionnelles, aux salles de cours et aux études comparées. Hydro participe déjà à cette culture. La presse locale relatait récemment la nouvelle entente survenue entre la Société et les Inuit. Elle traite quotidiennement, dans sa pratique commerciale et sociale, de l'environnement, des droits humains et du développement social et économique,

enjeux qui ne connaissent pas de frontières, en fait qui débordent les seuls enjeux nationaux. Autant en tirer parti et inscrire définitivement sa pratique à partir de points chauds dans le monde, là où ses compétences et son savoir-faire peuvent être utilisés dans une perspective planétaire.

C'est donc dire que si tous les avantages fournis par les mégaprojets du passé peuvent servir à ouvrir les portes du monde, autant le faire à partir d'une stratégie de renouvellement expliquée, confiante et rassurante. Pour atteindre, cependant, à une telle qualité de présence, les conditions sont nombreuses, il faut être partout à la [122] fois, en commençant peut-être par rejoindre tous ces Canadiens qui vivent à l'étranger, mais aussi ceux des médias et des ONG les plus intéressés aux trois préoccupations fondamentales de l'activité d'Hydro-Québec.

Il faut surtout carrément choisir entre une stratégie politique interne et une stratégie d'entreprise, aussi puissante que celle des concurrents à l'extérieur du pays. Encore faudrait-il s'assurer qu'en choisissant la première option, le Québec puisse résister à la paralysie des forces et des campagnes externes. Ce qui ne semble pas le cas aujourd'hui après cinq ans de guerres de symboles et d'actions militantes où, dans la presse internationale, les Césars et les Pharaons de l'hydro-électricité québécoise deviennent des castors en mal de construction ; où l'électricité devient « the fire which shakes the land », empruntant à la langue crie, où les territoires du nord du Québec deviennent l'Amazonie du Nord ou l'un des poumons de la planète, selon certains documents des ONG accrédités à l'ONU.

Conclusion

Loin de moi l'idée qu'il faille tout balayer du passé. Ce serait me couper de ma propre culture. Ce serait m'anéantir comme sujet et comme victime d'une guerre internationale que personne ne semble contrôler. Ce serait nier le mandat de l'entreprise. Mais il serait tout aussi suicidaire de nier les préoccupations de l'époque à l'égard du développement économique et social de l'avenir, à l'égard du prix de l'argent à emprunter ou à rembourser, à l'égard aussi de la concurrence féroce des autres industries productrices d'énergie.

Le pouvoir est diffus, selon l'expression de Tofler. L'action et le discours doivent se construire petit à petit et prendre plusieurs formes. S'il faut nettoyer les doutes des marchés étrangers, faisons-le. Que ce soit face aux rapports trop étroits entre le politique et l'économie du développement hydro-électrique, entre, d'un côté, la capacité de payer la dette du gouvernement et la dette de l'entreprise et, de l'autre, l'urgence de réduire encore la demande tout en investissant de nouveaux capitaux. Mais surtout n'allons pas nous taire. Cessons de nous défendre avec des thèses de 1970. Situons notre discours sur l'autoroute culturelle et économique, dangereusement compétitive, de demain. C'est tout le Québec qui le demande. Il en va de sa fierté, comme de son avenir.

Photo 1.

Premier ministre du Québec de 1944 à 1959, Maurice Duplessis inaugure, en présence de Mgr Percival Caza, évêque auxiliaire de Valleyfield, la centrale de Beauharnois. À la droite de monsieur Duplessis, on reconnaît Jolin S. Bourque, ministre des Ressources hydrauliques, et L.- Eugène Potvin, président d'Hydro-Québec.

[Retour à la table des matières](#)

Photo 2.

Le ministre des Richesses naturelles, René Lévesque, explique aux Québécoises et aux Québécois les avantages de la nationalisation de l'électricité. On reconnaît le style qui a fait sa renommée à *Point de mire*, émission télévisée d'affaires publiques très populaire à l'époque.

[Retour à la table des matières](#)

Photo 3.

Hydro-Québec doit-elle acquérir toutes ces entreprises d'électricité privées ? La question divise le cabinet de Jean Lesage, réuni ici au lac à l'Épaulé en 1962. René Lévesque (à gauche) et Georges-Émile Lapalme (au centre) convainquent Jean Lesage (à droite) du bien-fondé de la nationalisation de l'électricité.

[Retour à la table des matières](#)

Photo 4.

Maîtres chez nous ! Le slogan « libéral » adopté pour cette campagne électorale développe une véritable force de frappe. Dans l'imaginaire populaire, l'électricité devient le symbole de la libération économique du peuple québécois.

[Retour à la table des matières](#)

MAINTENANT OU JAMAIS!

**MAÎTRES
CHEZ NOUS**

Le plus grand réservoir d'électricité au monde est **chez nous** – au Québec.

C'est l'électricité qui éclaire nos foyers et nos fermes.

C'est aussi l'électricité qui est la source d'énergie des usines, créatrices d'emplois.

Il nous faut être complètement propriétaires de cette source d'énergie pour la gérer au meilleur intérêt du Québec.

Seul le Parti libéral du Québec s'engage à nationaliser les onze compagnies privées d'électricité, dès la prochaine session, pour nous donner la clé du royaume.*

LE PARTI LIBÉRAL DU QUÉBEC

La Presse

Maîtres chez nous ! Le slogan « libéral » adopté pour cette campagne électorale développe une véritable force de frappe. Dans l'imaginaire populaire, l'électricité devient le symbole de la libération économique du peuple québécois.

Photo 5.

Hydro-Québec ressent le besoin de pousser la recherche en matière d'électricité. Jean-Claude Lessard, président d'Hydro-Québec, Lionel Boulet, directeur de l'École de génie de l'Université Laval, et Daniel Johnson, premier ministre, examinent la maquette du futur institut de recherche.

[Retour à la table des matières](#)

Photo 6.

Dès l'automne 1971, on met en place des équipes de « défricheurs » pour construire, à partir de Matagami, une route de 740 kilomètres qui mènera au futur site des installations hydroélectriques. [Desseau.]

[Retour à la table des matières](#)

Photo 7.

1979, lors de la mise en service du premier groupe de la centrale de La Grande-2. Dans l'ordre habituel : Claude Laliberté, p.-d.g. de la SEBJ, Lucien Saulnier, président du CA d'Hydro-Québec, Robert A. Boyd, p.-d.g. d'Hydro-Québec (derrière lui, Claude Pelchat, chef de chantier LG-2), Robert Bourassa, ex-premier ministre, Guy Joron, ex-ministre délégué à l'Énergie, René Lévesque, ex-premier ministre, Guy Monty, p.-d.g. d'HQI, Yves Bérubé, ex-ministre de l'Énergie et des Ressources, Bertrand Guérette, représentant des travailleurs de LG-2, et Laurent Hamel, directeur de projet, La Grande -Phase I, SEBJ. [Hydro-Québec.]

[Retour à la table des matières](#)

1979, lors de la mise en service du premier groupe de la centrale de La Grande-2. Dans l'ordre habituel : Claude Laliberté, p.-d.g. de la SEBJ, Lucien Saulnier, président du CA d'Hydro-Québec, Robert A. Boyd, p.-d.g. d'Hydro-Québec (derrière lui, Claude Pelchat, chef de chantier LG-2), Robert Bourassa, ex-premier ministre, Guy Joron, ex-ministre délégué à l'Énergie, René Lévesque, ex-premier ministre, Guy Monty, p.-d.g. d'HQI, Yves Bérubé, ex-ministre de l'Énergie et des Ressources, Bertrand Guérette, représentant des travailleurs de LG-2, et Laurent Hamel, directeur de projet, La Grande -Phase I, SEBJ.

Photo 8.

Pendant la construction de La Grande-2. À 137 mètres sous terre, on a niché dans le roc précambrien 16 groupes turbines-alternateurs, dont la puissance installée s'élève à 5 328 mégawatts. La Grande-2 se classe première centrale hydroélectrique du Québec et, avec son suréquipement, La Grande-2-A, troisième dans le monde. [Hydro-Québec.]

[Retour à la table des matières](#)

Photo 9.

Signature de la *Convention Opimiscow - La Grande (1992)*. Dans l'ordre habituel, assis -. Matthew Coon Come, Grand chef du Grand Conseil des Cris du Québec, Richard Drouin, alors président du Conseil et chef de la Direction, et Armand Couture, alors président et chef de l'Exploitation, Hydro-Québec. Debout : Walter Hughboy, chef du Conseil de bande de Wemindji, Violet Pachanos, chef du Conseil de bande de Chisasibi, et Jean-Guy René, président-directeur général, Société d'énergie de la Baie James. [Hydro-Québec.]

[Retour à la table des matières](#)

Photo 10.

À la Manic-2, il y a le plus grand barrage-poids à joints évidés au monde. Puissance installée : 1,015 mégawatts. [Hydro-Québec.]

[Retour à la table des matières](#)

À Manic-2, il y a le plus grand barrage-poids à joints évidés au monde. Puissance installée : 1 015 mégawatts.

[123]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Troisième partie

Développement économique, entreprises et innovation

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Roland PARENTEAU
Yvon PAGEAU
Jorge E. NIOSI
Louis MASSON
Gilles CLOUTIER
Richard ROYER
Jean-Guy RENÉ
Pierre SAINT-ARNAUD

[125]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

16

**“L'essor des entreprises québécoises
et la création d'emplois.”**

Roland Parenteau

[Retour à la table des matières](#)

L'impact économique des activités déployées par Hydro-Québec a fait l'objet, dans le passé, de nouvelles plus ou moins sensationnelles. Que l'on pense à l'armée de travailleurs à hauts salaires employés dans la construction de barrages et de centrales, aux firmes d'ingénieurs ayant pris un essor rapide grâce à de plantureux contrats ou aux fournisseurs d'appareillage électrique qui se sont installés au Québec grâce à la clientèle assurée par l'entreprise.

Toutefois, il suffit d'examiner de plus près la question pour se rendre compte, avec le recul du temps, que la situation est plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord, et qu'en définitive les retombées économiques d'Hydro-Québec ne sont pas aussi mirobolantes qu'on l'a prétendu, bien qu'elles soient positives. Plus spécifiquement, est-ce que la mission, donnée à Hydro-Québec par le gouvernement, de participer vigoureusement au développement économique a été remplie ? Pour porter un jugement objectif, il faut passer en revue une multitude

de politiques et de stratégies d'Hydro-Québec, notamment dans le domaine des choix technologiques, de la politique commerciale, de la politique tarifaire, de la politique d'achat, des investissements, de la recherche et développement. Les réponses peuvent être positives ou négatives, de sorte que ce qui nous importe, c'est le bilan global avec son actif et son passif.

Il est évidemment impossible d'analyser à fond cette question. Je me limiterai à quelques aspects. Après avoir présenté un tableau général des emplois générés par Hydro-Québec, j'analyserai un certain nombre de stratégies bien connues de l'entreprise, pour en évaluer les résultats. C'est ainsi que je traiterai successivement la politique commerciale visant à étendre les marchés de l'électricité, les tarifs préférentiels, les exportations, les investissements et la politique d'achat.

[126]

Bilan général

Disons, en guise d'introduction, que la taille d'Hydro-Québec en fait une entreprise des plus importantes au Québec avec un chiffre d'affaires de plus de six milliards. Hydro-Québec, même en l'absence de toute politique proactive, constitue, involontairement pourrait-on dire, un levier économique important, du point de vue tant de l'emploi, que des achats, des emprunts, etc. L'intégration de l'entreprise à l'ensemble de l'économie du Québec accentue ce rôle, puisque tous les citoyens, individus, groupes ou entreprises sont ses clients. De plus, elle jouit d'un statut de monopole au moins partiel et est une entreprise d'État dont on s'attend qu'elle épouse les politiques gouvernementales.

Une première approche consiste donc à prendre connaissance de l'auto-évaluation qu'Hydro-Québec fait des emplois qu'elle dit soutenus par ses activités. Dans un tableau récent, elle estime ces emplois à 73 600. Ceci représente une hausse de 56 % par rapport à 1986, sept ans auparavant, mais une baisse par rapport au maximum atteint en 1991, avec près de 87 000 emplois. On a donc assisté à une baisse de 15% en deux ans. De ce total, quels sont les emplois dus au fonctionnement normal de l'entreprise, sans intervention particulière et à l'intérieur de son mandat principal, et les emplois générés par des politi-

ques volontairement destinées à stimuler le développement économique ? Il est évident que l'impact n'est pas le même dans les deux cas. Si les premiers offrent une plus grande stabilité, les seconds offrent plus d'intérêt comme leviers de développement économique, par l'addition d'emplois nouveaux.

Malheureusement, la source dont nous nous inspirons ne nous permet pas de faire avec précision la distinction qui nous intéresse. Disons, d'abord, que les emplois associés à l'exploitation de l'entreprise s'élèvent à 25 700 en 1993, dont les trois quarts sont des emplois réguliers et l'autre quart, des emplois indirects, c'est-à-dire situés chez les fournisseurs de biens et de services. Il est probable que ces derniers offrent une certaine stabilité et qu'ils bénéficient de la politique de préférence aux achats. Toutefois, l'achat de biens et de services ne semble pas entraîner beaucoup de développement économique nouveau. D'après Faucher et Bergeron, le contenu québécois des achats de biens par Hydro-Québec se situe autour de 72%, et cela [127] depuis très longtemps. Ce pourcentage est confirmé d'ailleurs par un document récent d'Hydro-Québec.

Il en va tout autrement cependant des dépenses d'investissement qui, au total, entraînent plus d'emplois que les frais d'exploitation, soit 32 400 dont 19 400 chez les fournisseurs. Compte tenu des caractéristiques de ce type de dépense, en particulier son caractère discontinu - puisqu'il s'agit soit de remplacer des équipements existants de temps à autre, soit d'accroître la capacité de production ou de transmission -, on peut s'attendre à ce que l'impact d'Hydro-Québec soit plus important. C'est dans ce domaine surtout que s'exercent les effets bénéfiques de certaines stratégies d'Hydro-Québec, comme les achats préférentiels ou les ententes de fabrication dont nous parlerons plus loin.

Au total, les frais d'exploitation et d'investissement constituent les trois quarts des emplois directs et indirects soutenus par Hydro-Québec. Le reste se partage entre les emplois créés chez les producteurs privés, les programmes d'efficacité énergétique, d'aide à l'implantation des hydro-technologies et surtout les dégrèvements accordés aux industries à forte consommation d'électricité. Les données disponibles indiquent que ce dernier poste soutient à lui seul, en 1993, 12 200 emplois, après avoir atteint un sommet de 21 300 en 1991.

C'est en réalité le gouvernement qui a entraîné Hydro-Québec dans

la voie du développement économique. Ce genre de contribution était même un des arguments utilisés pour justifier la deuxième nationalisation de l'électricité, en 1963. Plus tard, le mémoire publié par le gouvernement en 1979, intitulé *Bâtir le Québec*, était très clair à ce sujet. Malgré tout, Hydro-Québec s'est longtemps fait tirer l'oreille. Elle prétendait que son mandat était de produire et de distribuer l'électricité essentiellement pour les consommateurs du Québec, selon les règles de l'équité et de la minimisation des coûts, respectant en cela d'ailleurs le mandat qui lui était confié à l'origine par la loi. Il lui répugnait, en conséquence, de pratiquer l'interfinancement, c'est-à-dire de dégrever certains clients pour en surcharger d'autres, et de subventionner en particulier les entreprises, même pour la bonne cause. Cependant cette attitude a été graduellement modifiée, au point que tous les rapports annuels, tel celui de 1991, affirment désormais que « Hydro-Québec est un agent majeur du développement économique du Québec ».

[128]

Voyons maintenant quelques-uns des instruments mis en place par Hydro-Québec en vue de participer au développement économique et par conséquent à la création d'emplois.

Politique commerciale

Le souci de développer de nouveaux marchés, en d'autres termes l'objectif de croissance, existe pour Hydro-Québec comme pour toute entreprise, mais prend dans ce cas une dimension particulière, parce qu'Hydro-Québec est une entreprise publique et aussi parce que son monopole n'est pas absolu. Son produit subit la concurrence d'autres sources d'énergie. Disons toutefois que pendant vingt ans, à partir de 1944, la préoccupation de croissance passait au second plan. Au mieux faisait-on un effort pour vendre l'énergie excédentaire aux territoires voisins.

L'intérêt pour le développement de nouveaux marchés a été stimulé par la découverte inattendue d'un énorme surplus de capacité au début des années 1980 ; d'où la mise au point de politiques commerciales en vue de diversifier les usages de l'électricité et d'intensifier les

ventes dans les territoires voisins. On a assisté à des campagnes qui incitaient les consommateurs à substituer l'électricité au mazout pour le chauffage ou encore à adopter le système de biénergie. Ici cependant, pas de création d'emplois tant qu'il s'agit d'énergie excédentaire. Plus récemment, par suite d'une opposition grandissante à la construction de nouvelles centrales, on a adopté la politique inverse d'économie d'énergie, ce qui, à première vue, devrait conduire à une diminution d'emplois. Or, il semble que ce soit le contraire qui se produise. Il y aurait donc création d'emplois puisque les programmes dits d'efficacité énergétique stimulent la rénovation des maisons ainsi que la mise au point de systèmes de chauffage à meilleur rendement, etc. Hydro-Québec estime que les emplois créés par ces programmes s'élevaient à 150 en 1992, mais qu'ils atteindront 6 370 en 1995.

Il existe par ailleurs un programme destiné à fournir l'électricité à prix avantageux aux industries grandes consommatrices (essentiellement les pâtes et papiers, l'électrométallurgie et l'électrochimie). Ce type d'intervention, qui a incontestablement attiré l'implantation de [129] nouvelles usines au Québec, par exemple des alumineries, a créé ou maintenu jusqu'à 21 000 emplois en 1990 et 1991. La baisse récente est cependant brutale, puisqu'on ne prévoit que 12 000 emplois en 1994. Cela est sans doute lié au marché déprimé de l'aluminium et à l'attitude de plus en plus protectionniste de nos voisins du sud, qui considèrent comme une concurrence déloyale le fait de subventionner ces grandes industries. En résumé, disons que ce domaine offre un caractère de grande fragilité.

Il n'est d'ailleurs pas sûr que ce genre de programme soit avantageux malgré les apparences. Une fois les usines construites, on sait qu'elles ne procurent pas beaucoup d'emplois malgré une production massive de produits semi-finis destinés en grande partie à l'exportation. Déjà, il y a avait une mise en garde dans *Bâtir le Québec* :

L'allocation de l'électricité à certains projets industriels constitue une dilapidation de l'une de nos richesses naturelles les plus précieuses. Il existe un certain nombre d'industries grandes consommatrices d'électricité qui n'ont pratiquement pas d'effets d'entraînement sur l'industrie québécoise.

Cet inconvénient d'ailleurs se double d'un type de tarification à deux tranchants comme on le verra plus loin, et qui s'est traduit récemment par un manque à gagner considérable.

Tarifs préférentiels

On sait que le développement intensif et rationnel de l'énergie hydraulique permet à Hydro-Québec d'offrir, tout en couvrant la totalité de ses coûts, des tarifs très bas, susceptibles de constituer un avantage comparatif appréciable pour les industries qui voudraient s'installer au Québec.

Mais on va plus loin en établissant, dans certains cas, des tarifs préférentiels, ce qui va à l'encontre de la politique tarifaire habituelle. En effet, Hydro-Québec établit ses tarifs selon le principe d'équité, en ce sens que tous les consommateurs de chacune des cinq catégories paient le même tarif, où qu'ils soient dans le territoire, tarif relié aux coûts entraînés par la production et la distribution de leur électricité spécifique. Or, ces coûts peuvent varier sensiblement selon les catégories en fonction de plusieurs facteurs, dont l'importance de la consommation et le coût de distribution.

[130]

Enfin, dans les cas où la demande d'énergie est supérieure à une puissance de 150 000 kW, le tarif fait l'objet d'une négociation particulière et doit être approuvé par le gouvernement.

La pratique révèle cependant quelques accrocs au principe d'équité tarifaire. Ainsi, les grandes entreprises jouissent d'un tarif inférieur au coût de production, ce qui oblige Hydro-Québec à faire des transferts à partir d'autres catégories de clients. Et ce ne sont pas les consommateurs particuliers qui écopent, mais les entreprises et les organismes soumis aux tarifs de petite et moyenne puissance, en fait surtout les petites et moyennes entreprises (PME). On doit dire cependant que l'écart tend à s'amenuiser.

Subventionner en quelque sorte les grandes entreprises, et plus généralement les gros clients, correspond à une politique délibérée imposée à Hydro-Québec par le gouvernement. En effet, celui-ci consi-

dère l'électricité à bas coût comme un important facteur d'attraction pour l'industrie. Il ne faut toutefois pas exagérer. En fait, le coût de l'électricité ne représente, pour la plus grande partie des industries, qu'une part très faible de leur coût de production (1 à 2% de la valeur de production).

La situation est différente pour les industries dites grandes consommatrices, pour lesquelles l'électricité constitue un élément important du coût de production (sidérurgie : 26% ; fonte et affinage des métaux : 24% ; pâtes et papier : 21% ; produits chimiques : 20%). On a vu que les entreprises de ce type bénéficient de la sollicitude gouvernementale et d'Hydro-Québec, ce qui explique l'implantation, depuis quelques années au Québec, d'alumineries de grande taille travaillant essentiellement pour les marchés d'exportation. On a même mis au point une tarification dite de partage des bénéfices, selon laquelle les tarifs sont reliés aux prix des marchés mondiaux, c'est-à-dire très en bas du coût si le prix de l'aluminium est faible, mais procurant des bénéfices si le prix dépasse un certain niveau. On sait que cette stratégie entraîne pour le moment d'importants manques à gagner pour Hydro-Québec.

Les exportations d'électricité

Ceci nous amène à la question très controversée des exportations d'électricité. Hydro-Québec exporte depuis très longtemps de faibles [131] quantités d'électricité, soit dans les provinces voisines, soit dans les États américains limitrophes. Ce n'est qu'à partir de 1978 que les quantités exportées ont pris de l'importance. Il s'agissait toujours alors d'énergie dite excédentaire, disponible dans les périodes où la demande interne est plus faible. Jusque-là, aucun effet sur l'emploi ni sur les investissements, puisque cette énergie aurait été perdue de toute façon.

Là où l'emploi peut être affecté, c'est lorsqu'Hydro-Québec vend à l'extérieur de grosses quantités d'électricité garantie à long terme, ce qui peut l'obliger à augmenter sa capacité de production en construisant barrages, centrales, lignes d'interconnection, etc. Projet controversé on le sait, pour diverses raisons. Les écologistes et les Autoch-

tones s'opposent à tout prix aux investissements dans le Grand Nord qui ne sont pas justifiés par l'accroissement de la vente interne. Or, la demande interne tend à plafonner depuis quelques années et cette situation perdurera dans la mesure où les politiques d'économie d'énergie obtiendront le succès souhaité.

Chez les économistes, un débat fait rage. Les uns prétendent que vendre l'électricité à un prix élevé comme le permet le marché extérieur contribue à générer des bénéfices dont Hydro-Québec peut faire profiter les clients québécois. Remarquons que cette stratégie sera de moins en moins acceptable aux clients américains, peu intéressés à subventionner les consommateurs québécois. Mais d'autres économistes s'opposent à l'exportation d'électricité autre qu'excédentaire. Pour eux, cela fait perdre des emplois au Québec, puisqu'on approvisionne des entreprises américaines en mal d'énergie, qui auraient pu s'installer au Québec pour profiter des bas tarifs d'Hydro-Québec. D'autres facteurs rendent l'exportation d'électricité très aléatoire, en particulier les variations imprévues dans les prix des autres sources d'énergie, plus particulièrement le pétrole et le charbon.

Investissements

Ceci nous amène d'ailleurs à parler d'investissements. Les choix technologiques qui s'imposent à Hydro-Québec, c'est-à-dire la filière hydro-électrique, nécessitent des aménagements plus ou moins considérables et d'autant plus coûteux qu'ils s'effectuent de plus en plus [132] dans des régions éloignées, sans infrastructure d'aucune sorte. Ajoutons à cela le transport de cette électricité sur de grandes distances vers les principaux centres de consommation.

Ces investissements cependant sont très variables dans le temps. Ils obéissent à un certain nombre de conditions, allant de « la tyrannie de l'heure de pointe », selon l'expression de Philippe Faucher, aux difficultés de prévision à long terme, en raison des variations dans la consommation liées à la substitution des sources d'énergie.

À l'époque faste des grands projets, les travaux d'Hydro-Québec ont atteint des sommets inégalés d'environ 2,5 milliards chaque année, entre 1978 et 1983. Ceci représentait plus de la moitié des investisse-

ments publics, presque le quart de tous les investissements au Québec. Le rythme actuel, après avoir été beaucoup plus modeste, s'est élevé de nouveau à quatre milliards pour l'année 1991. Cela ne représente cependant que 14% des investissements au Québec.

Des investissements aussi massifs ont certes eu une influence sur l'emploi dans la province. Cela est incontestable dans le cas de la main-d'œuvre associée directement à la construction ou à l'installation d'équipement ou de lignes de transport. En ce qui concerne les achats, soit d'équipements lourds comme les turbines ou les vannes, soit de fournitures ou de véhicules, le tableau est plus brouillé. Nous y revenons plus loin en traitant de la politique d'achat.

D'après une étude citée par Faucher et Bergeron, le complexe de La Grande (phase I) a coûté huit milliards dont un peu plus de la moitié en salaires. Le reste, soit 3,6 milliards, constitue des achats de biens et de services dont seulement 45% ont un contenu québécois. Il faut ajouter que les emplois en question sont temporaires, comme le sont en général ceux de l'industrie de la construction. En somme, une fois les grands travaux terminés, il y a baisse de l'emploi de sorte qu'Hydro-Québec ne peut assurer en permanence ce type d'emploi.

La place d'Hydro-Québec dans les travaux d'infrastructure ainsi que les longs délais entre la conception des ouvrages et leur réalisation soulèvent la question du rôle contra-cyclique qu'elle pourrait jouer en accélérant ses travaux en période de chômage, tout en les ralentissant en période de prospérité. Que cette entreprise n'ait pas à maximiser ses profits lui permettrait de jouer ce rôle. Toutefois, il semble improbable qu'une telle situation, typique du début des [133] années 1980, se renouvelle, puisqu'Hydro-Québec assure maintenant une gestion beaucoup plus serrée de l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité, ce qui lui laisse peu de marge de manœuvre.

Politique d'achat

Ici aussi, il convient de distinguer les achats courants de fournitures, qui ont tendance à rester relativement stables, des achats de matériaux de construction ou d'équipement électrique, comme les turbines et les générateurs, qui sont reliés à l'expansion du potentiel de produc-

tion ou encore des métaux (fils et pylônes) pour l'érection de lignes de transmission.

Hydro-Québec, de sa propre initiative, a mis en place un système de préférence d'achat au Québec dès 1962, avant même que le gouvernement ne s'engage dans cette voie. Dans le cas des dépenses courantes, cette préférence a joué à fond, compte tenu de l'immense pouvoir d'achat de l'entreprise, et selon les règles établies pour les commandes de petite et moyenne taille. Ainsi, depuis 1975, le contenu québécois des achats a varié de 66 à 78%. Dans le cas des commandes supérieures à 50 000 \$, l'entreprise va en soumissions publiques, ce qui ouvre la porte aux fournisseurs étrangers, mais elle se réserve une marge préférentielle de 10 % pour les produits du Québec. Il n'est pas certain que ces achats créent vraiment des emplois parce que, pendant de nombreuses années, le critère du choix du fournisseur était la place d'affaires et non pas nécessairement le lieu de fabrication. L'équipement lourd utilisé, soit pour les travaux de construction, soit pour l'équipement des centrales, est cependant un aspect important de cette politique. Même si, en principe, cette règle de préférence s'applique dans ce cas, il semble qu'une bonne partie des achats se soit faite à l'extérieur du Québec ou auprès d'entreprises étrangères établies au Québec.

Depuis quelques années, la politique d'achat a pris une tournure plus sophistiquée. Une première stratégie consiste à réaliser des accords de fabrication où Hydro-Québec garantit au fournisseur un certain marché, en contrepartie d'une fabrication québécoise. Une deuxième stratégie consiste en des ententes de compensation selon lesquelles le fabricant s'engage, en échange d'une garantie de marché [134] pour un produit d'origine étrangère, à fabriquer au Québec un autre produit stratégique utilisé par Hydro-Québec. Enfin, une dernière stratégie consiste à favoriser l'implantation au Québec d'entreprises fabriquant de nouveaux produits, à partir de résultats de recherche venant de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ).

Conclusion

Il est incontestable qu'Hydro-Québec a dans le passé exercé une influence favorable sur l'emploi, particulièrement pendant la période dite des grands projets. Dans la foulée de la Révolution tranquille, l'optimisme était de mise et l'on a basé l'expansion de l'entreprise sur des prévisions qui se sont révélées en avance sur la réalité. L'industrie de la construction en a profité, de même que l'industrie lourde d'équipement électrique. Mais l'inverse s'est produit quand on s'est rendu compte qu'on avait été trop optimiste. Les rajustements ont été douloureux, non seulement dans les finances de l'entreprise, mais aussi dans les emplois générés. Les choix considérés, soit les exportations et l'extension des usages de l'électricité, tout en ayant des effets positifs, n'ont pas suffi à remplir le manque à gagner.

Par contre, la politique d'achat de l'entreprise, sous diverses formes, a procuré des bénéfices certains à l'économie québécoise. Pour l'avenir, on fonde beaucoup d'espoir en particulier sur de nouvelles stratégies, basées sur un partenariat avec les industries et conduisant à des productions nouvelles de haute technologie : plusieurs entreprises nouvelles sont issues de ces initiatives. Elles ne conduisent pas toutes à des augmentations massives de l'emploi.

Il faut notamment conclure de cette analyse que l'on avait sans doute exagéré le rôle du potentiel hydro-électrique dans le développement économique. De plus, par suite d'une évolution sensible de l'opinion publique, Hydro-Québec a perdu la cote d'amour dont elle jouissait naguère. Tous ses projets d'envergure doivent être soumis au regard scrutateur de groupes divers, y compris des Américains. Par ailleurs, l'évolution des énergies de substitution, qui fait passer tour à tour l'électricité d'énergie bon marché à la situation inverse, est un autre facteur sur lequel l'entreprise a peu de contrôle.

[135]

On doit en outre tirer une autre leçon de la précédente analyse : Hydro-Québec, en dépit de son monopole et de sa taille, ne peut soutenir à elle seule le développement économique du Québec. Son action doit être coordonnée avec celle des autres instruments que possè-

de le gouvernement et s'insérer dans une planification générale qui fait cruellement défaut au Québec.

Il faudrait enfin mentionner un facteur d'influence important, bien qu'il soit non quantifiable. Il s'agit de l'aspect symbolique que représentaient dans les années 1970 et que représentent encore, quoi qu'on en dise, les réalisations remarquables de l'entreprise. La dynamique du développement économique suppose, entre autres facteurs, la présence d'entrepreneurs audacieux, téméraires même. Mais il faut davantage : une confiance dans l'avenir, la conviction d'avoir l'appui, au moins implicite, des principales forces de la nation et, bien sûr, celui des pouvoirs publics. Hydro-Québec, de concert avec d'autres créatures de l'État, a pu servir de modèle ou d'encouragement à ceux, petits et grands, dont l'avenir économique du Québec dépend. Voilà d'ailleurs pourquoi on devrait laisser Hydro-Québec dans le secteur public.

[137]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

17

**“Hydro-Québec : locomotive inégalée
de l'économie québécoise.”**

Yvon Pageau

[Retour à la table des matières](#)

Hydro-Québec a joué et joue encore un rôle prépondérant dans l'économie québécoise. En 1948, quatre ans après l'expropriation de la *Montreal Ligth, Heat and Power* en 1944, Hydro-Québec entreprenait la deuxième phase de la centrale de Beauharnois. En 1953, elle s'attaquait à la Bersimis ; en 1956, à la troisième phase de Beauharnois ; dans les années 1960, au complexe Manic-Outardes et aux lignes de transport à haute tension de 735 kV. Puis, dans les années 1970, d'après Hogue, Bolduc et Larouche, elle prenait la relève de la Shawinigan pour harnacher avec la British Newfoundland Corporation les chutes Churchill, au Labrador. De 1972 à 1982, c'est le « projet du siècle » avec la baie James phase I. De 1982 à nos jours, mine de rien, elle est toujours à l'œuvre sur la baie James avec la phase II, en érigant les complexes : La Grande 2A, La Forge 1 et 2, Brisay, bientôt Eastmain 1. Philip Smith raconte l'exploit des chutes Churchill.

En 1992, avec un chiffre d'affaires de près de sept milliards, Hydro-Québec est toujours la locomotive de l'économie au Québec. Même après avoir payé trois milliards en intérêts, pour le bénéfice des banques, sur une dette de 32 milliards, et près de 600 millions en taxes de toutes sortes, pour le plus grand bien des gouvernements de tous niveaux, Hydro-Québec a injecté dans l'économie québécoise près de quatre milliards. Les trois milliards payés en intérêts en 1992, c'est plus que tous les revenus des trois millions de clients des secteurs domestique et agricole ; c'est l'équivalent du budget de la province de Terre-Neuve pour 1994-1995 !

À elle seule, la masse salariale représente 60 % des charges d'exploitation évaluées à près de deux milliards. Quand on injecte quatre milliards par année dans l'économie, on réalise que le programme Virage rénovation de 84 millions, lancé par le gouvernement québécois, ne fait pas le poids. Pour un seul de ses programmes, Hydro-Québec va dépenser 400 millions pour faire fabriquer et [138] installer des thermostats électroniques dans tous les logements du Québec chauffés à l'électricité. Dans son *Rapport annuel 1992*, Hydro-Québec écrit :

Au seul chapitre de ses activités d'exploitation et d'investissement, la contribution directe et indirecte d'Hydro-Québec, en 1992, représentait environ 5,6% du produit intérieur brut du Québec. Ces activités ont généré 33 400 emplois directs et 28 200 emplois indirects, mesurés en années-personnes. Hydro-Québec a fait en 1992, 2 422 millions d'achats de biens et de services. Le contenu québécois de ces achats a été de 58 % pour les biens et de 97% pour les services, pour un contenu québécois global de 77%. Pour l'entretien et la qualité de service, on a consacré en 1992, 493 millions.

La politique d'achat au Québec date du temps du premier ministre Jean Lesage, responsable avec René Lévesque, alors ministre des Richesses naturelles, de la nationalisation des compagnies d'électricité en 1963. Elle est l'expression du célèbre slogan *Maîtres chez nous*. Mais en 1994, c'est peut-être la fin d'une époque. En effet, la politique récente de la libre circulation des biens et des personnes, entre l'Ontario et le Québec, pourrait modifier à la baisse ces pourcentages. Par

contre, la compétition entre les fournisseurs ontariens et québécois fournira peut-être à Hydro-Québec un levier pour obtenir des prix plus bas pour les biens et les services demandés. Dans la *Politique d'acquisition de biens meubles, de services et conditions des contrats* d'Hydro-Québec, on stipule :

Hydro-Québec vise à maximiser les retombées économiques au Québec par ses acquisitions de biens et services. De plus, elle utilise son pouvoir d'achat pour favoriser le développement au Québec des entreprises reliées à sa mission.

Hydro-Québec distingue les biens stratégiques des biens non stratégiques. Les biens stratégiques sont reliés à l'électricité et exigent un haut niveau de fiabilité ou de spécification : comme les transformateurs, les isolateurs, etc. En 1992, Hydro-Québec a acheté pour 580 millions de biens stratégiques et 490 millions de biens non stratégiques, pour un total de 1070 millions. Toutefois, bien que 95% de ces biens aient été achetés au Québec, seulement 58% possèdent un contenu québécois. Les services professionnels achetés s'élevaient à 362 millions ; les autres services à 157 millions, pour un total de 520 millions, dont le contenu québécois a été de 96% ; enfin, [139] les travaux achetés ont été de 710 millions au contenu québécois de 98%. Nous retrouvons un total des achats en 1992 de 2340 millions, dont 98% ont été achetés au Québec, mais dont le contenu québécois a été de 74%.

Voici un exemple de ce pouvoir, concernant l'achat de biens et de services pour un seul projet, nommément la douzième ligne à 735 kV qui court de Chissasibi jusqu'au poste Jacques-Cartier. Selon Hydro-Québec, elle aura coûté, en fin d'année 1994, près d'un milliard. Cette ligne s'étire sur plus de 1100 km, par monts et par vaux, presque l'aller-retour Montréal-Gaspé. D'après Hydro-Québec, voici les dépenses engagées pour ce projet au 31 janvier 1994 : matériel, 276 millions ; salaires, 46 millions ; services, 100 millions ; main-d'oeuvre/entrepreneurs, 170 millions ; divers, 166 millions ; pour un total de 784 millions. En passant, la ligne de Radisson-Nicolet-les-Cantons, qui a été érigée pour les exportations aux États-Unis et qui traverse, en courant continu, sous le fleuve Saint-Laurent de Grondi-

nes à Lotbinière, a aussi coûté un milliard de dollars.

L'importance d'Hydro-Québec, comme moteur de l'économie québécoise, ne se compare qu'avec l'activité des plus grandes sociétés comme Alcan, Bell et Northern, Québécor (avec trois milliards de chiffre d'affaires, en 1993), Noranda, Domtar, Provigo, Métro-Richelieu, Culinar ou Molson-O'Keefe. Quant aux sociétés d'État, comme la Société de récupération, d'exploitation et de développement forestier du Québec (REXFOR), la Société québécoise d'initiative pétrolière (SOQUIP), la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM), etc., ce ne sont que des naines en comparaison d'Hydro-Québec. Seuls les géants comme la Caisse de dépôt et placement ou le Mouvement Desjardins, avec ses 49 milliards d'actifs et ses 48 000 employés, peuvent se comparer à Hydro-Québec.

Depuis 1963, au moment de la nationalisation des compagnies d'électricité, Hydro-Québec a connu une croissance phénoménale. Avant la nationalisation, Hydro-Québec disposait de 3675 MW. En 1994, elle dispose d'environ 34 000 MW, incluant les 5 400 MW de Churchill Falls : dix fois plus en trente ans ! En gros, chaque augmentation de 1 000 MW s'est accompagnée d'une dette d'un milliard, pour une dette globale de 32 milliards en 1992. Selon Hydro-Québec, la dette est passée de 22 à 32 milliards de 1988 à 1992 ; une augmentation de dix milliards en cinq ans ! En 1993, cette dette atteint [140] 33,5 milliards. Cela illustre un peu l'ampleur de la machine, mais aussi les problèmes pointant à l'horizon. Car si je lis bien, Hydro-Québec doit plus de 55% de sa dette en monnaies étrangères, notamment en dollars américains.

On n'est plus maîtres chez nous ! C'est la privatisation par la porte d'en arrière. On comprend que les milieux financiers aient intérêt à baisser les cotes de crédit, pour prêter à des taux plus élevés et, en même temps, encourager Hydro-Québec à poursuivre sa politique de grands aménagements hydro-électriques. D'ailleurs Hydro-Québec compte emprunter 53 milliards en dix ans, de 1993 à 2002. En 1991 et 1992, Hydro-Québec a investi quatre milliards par année, 4,5 milliards en 1993. De 1994 à 1995, ce sera 4,2 milliards par année.

Mais ce qui a été accompli tient presque du mythe. L'histoire d'Hydro-Québec est une véritable épopée. Hydro-Québec a permis à des centaines, des milliers d'ingénieurs et autres professionnels

(comptables, gestionnaires, etc.) ainsi qu'à des milliers de personnes de différents corps de métier d'œuvrer en français. Il faut lire les commandes d'achats d'Hydro-Québec pour voir, pendant des pages et des pages informatisées, se dérouler, tel un poème, le lexique français : boulon, écrou, chape à rotule, tenon à œillet, entretoise, œillet de hauban, anneau pare-effluve, butée d'arête, genouillère à chape, boîtier d'épissure, etc. Cette culture s'est aussi étendue aux firmes d'ingénieurs et aux fournisseurs qui répondaient aux projets d'Hydro-Québec. Des centaines de Québécois vont ainsi accéder à des postes de commande où ils pourront faire valoir leur compétence. En tout cas, dans *Québec, 100 ans d'électricité*, Hogue, Bolduc et Larouche ne mâchent pas leurs mots quand ils écrivent : « [...] le public associe désormais Hydro-Québec aux manifestations les plus profondes d'un mouvement de libération économique des Canadiens français. »

Les mêmes auteurs rappellent aussi que pour illustrer cette identification des Canadiens français à Hydro-Québec, cette dernière lance la revue *Forces* à l'occasion de l'Expo 1967, à Montréal. On y présente au monde nos peintres Riopelle et Pellan ; nos écrivains et chansonniers Miron, Tremblay, Vigneault ; nos sculpteurs Bourgault, Roussil, Trudeau. Y écrivent aussi des personnalités étrangères : André Malraux, Jean Rostand, les Prix Nobel Jacques Monod et Louis de [141] Broglie. Hydro-Québec est devenue l'ambassadrice du Québec dans le monde. Avec la Manic, Hydro-Québec ne résiste pas au lyrisme : « Dans la vallée de la Manicouagan, la pierre devient portail comme au temps des cathédrales. Le bâtisseur du Québec s'est fabriqué un abri plus haut qu'une pyramide. »

Pas étonnant que bien des groupes tiennent à ce qu'Hydro-Québec poursuive ses activités dans l'aménagement de grands projets hydro-électriques, comme Grande-Baleine. Linda Binsse rapporte que le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement, le Syndicat des scientifiques de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), le mouvement Au courant et le Groupe d'équipements, production, transport et distribution d'énergie électrique (GrapElec) sont tous contre la construction et la propriété, par des firmes privées, de centrales de cogénération au gaz naturel.

On souligne la pollution du gaz naturel ainsi que les coûts d'électricité beaucoup plus élevés que ceux de l'hydro-électricité. Mais on

se garde bien de mentionner qu'Hydro-Québec produit déjà de l'électricité (600 MW) à partir de centrales au gaz naturel à Bécancour et à La Citière. Toujours selon Linda Binsse : « Jean-Pierre Sauriol, de la firme Dessau, soutient que le retard de ces projets provoque des mises à pied importantes, ainsi GEC Alsthom parle de 250 licenciements en 1994. » Enfin, le journal *La Presse* du 17 novembre 1993 rapporte que « l'association des transporteurs aériens du Québec prépare une offensive pour débloquer Grande-Baleine, parce qu'elle détient 50% plus d'hélicoptères et 10% plus d'avions commerciaux que l'Ontario ». Par contre, les fournisseurs de gaz naturel et de mazout ne sont pas favorables à l'aménagement de grands projets hydro-électriques parce qu'ils voient leur marché bloqué à jamais. Comme on le voit, chacun trouve des arguments pour appuyer sa position, mais ils prouvent tous la même chose : Hydro-Québec est un moteur important de l'économie québécoise.

Hydro-Québec prévoit donc dépenser 53 milliards d'ici l'an 2002, cinq milliards par année quoi ! pour atteindre une puissance globale de quelque 42 000 MW. Or, avec 34 000 MW, elle a tenu le coup pendant l'hiver 1994, un des hivers les plus rigoureux que l'on ait connus depuis longtemps, puisque d'après Pierre Gingras, le 27 janvier 1994, à 7 h 21, la pointe historique a atteint 30 583 MW. Il est [142] vrai que la récession a bien servi Hydro-Québec. Les aluminières et les papetières fonctionnaient au ralenti, quand elles n'étaient pas tout simplement fermées. Sans doute qu'Alcan, qui dispose de 2600 MW, a pu en vendre à Hydro-Québec. Mais cet hiver-là a montré la vulnérabilité éventuelle d'un réseau électrique, dont plus de la moitié de la puissance utile sert à chauffer des espaces, trois mois par année, dans un climat rigoureux comme, le nôtre. La gestion de la pointe est devenue si difficile qu'Hydro-Québec a dû encourager, à coups de subventions généreuses, la biénergie. Elle qui se targuait d'être si propre, voilà qu'elle encourage l'utilisation du mazout et du gaz, dès qu'il fait -12°C, autrement dit au moment où la consommation est la plus forte, soit en hiver.

C'est bien la preuve que la croissance tire à sa fin. Hydro-Québec a fait le plein du chauffage électrique. La preuve en est aussi que les prévisions et les projections d'Hydro-Québec ne se sont pas réalisées. Ainsi, en 1977, lors d'une commission parlementaire sur l'énergie, Hydro-Québec prétendait qu'elle aurait besoin de 70 à 80 000 MW

pour l'an 2000. Elle proposait donc la construction d'une quarantaine de centrales nucléaires pour satisfaire ces besoins, au moment où elle savait que dans trois ans, en 1980, elle disposerait des 5 250 MW de LG-2, puis en 1982, des 5000 autres MW des centrales LG-3 et LG-4. En l'an 2000, d'ici six ans, si tous les aménagements projetés étaient réalisés (incluant Grande-Baleine), Hydro-Québec disposerait de 42 000 MW. On sera encore loin des 80 000 MW projetés en 1977. La fin des grands projets approche. La culture d'Hydro-Québec va devoir changer du tout au tout. Il ne restera plus maintenant qu'à gérer l'exploitation.

Hydro-Québec détient 34,2% du capital-actions de Chutes Churchill. Compte tenu de sa dette actuelle, 33,5 milliards en 1993, et de ses projets d'investissements de 53 milliards d'ici 2002, il serait peut-être sage maintenant qu'Hydro-Québec se trouve des partenaires, comme dans les chutes Churchill, pour ses grands projets, et encore, à la condition que les besoins soient justifiés. Cela allégerait le fardeau de la dette, au lieu de penser à hausser les tarifs de ses clients résidentiels pendant l'hiver, alors que le chauffage électrique représente à lui seul 70% de la facture annuelle. Cela est d'autant plus cynique que, dans les années 1980, au moment où elle recevait les milliers de MW de la baie James, Hydro-Québec donnait des subventions pour la [143] conversion au chauffage électrique. Elle a bien réussi, car, ce faisant, le marché de l'huile à chauffage s'est effondré ainsi que celui de trois raffineries à Montréal-Est. Le tout s'est soldé par la perte de quelques milliers d'emplois.

Hogue, Bolduc et Larouche ainsi que Claude Bellavance ont bien montré comment l'hydro-électricité a été le moteur principal de l'industrie primaire au Québec, particulièrement pour l'industrie métallurgique (aluminium, cuivre et zinc), l'industrie chimique et celle des pâtes et papier, et cela bien avant l'expropriation de la Montreal Ligth, Heat and Power en 1944, il y a cinquante ans.

Depuis cinquante ans, tous les premiers ministres, tous les gouvernements du Québec, de n'importe quelle allégeance, ont appuyé le développement de l'hydro-électricité comme moteur de l'économie au Québec. Il est étonnant que la Révolution tranquille, qui s'est accompagnée de la nationalisation de l'électricité en 1963, ait favorisé un essor économique fulgurant, permettant du même coup aux Canadiens français d'accéder aux plus hauts postes dans les affaires, le commerce

et l'industrie, dans le cadre politique actuel. René Lévesque a résumé, à sa façon, la continuité politique du Québec face à l'hydro-électricité et à Hydro-Québec. En effet, comme le rapporte Yvon Pageau, dans le message inaugural de la 3^e législature du 5 novembre 1980, le premier ministre Lévesque disait d'Hydro-Québec que c'était « le navire amiral de la flotte de nos sociétés d'État ». On peut se demander si ce n'est pas maintenant un bateau ivre, qui cherche désespérément à construire, sans en avoir les moyens et sans en avoir établi les besoins. Pour le seul plaisir de créer des emplois.

[145]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

18

**“Transfert de technologie
et apprentissage dans le génie-conseil.”**

Jorge Niosi

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette contribution, je voudrais proposer, en premier lieu, qu'Hydro-Québec a joué, au cours de son histoire mais surtout depuis 1960, un rôle très important dans le développement de l'ingénierie au Québec, en promouvant l'acquisition de technologies et le développement d'un savoir-faire local. En deuxième lieu, j'essayerai de montrer que ce rôle tire à sa fin et que les sociétés de génie-conseil du Québec et du reste du Canada ne doivent plus compter sur Hydro-Québec pour se développer. Mais avant de passer à cette partie plus empirique, j'aimerais rappeler le processus d'acquisition de technologies dans l'industrie du génie-conseil.

L'acquisition d'actifs technologiques dans le génie-conseil

Les entreprises

L'ingénierie est une profession, mais elle est aussi une industrie parmi d'autres. Plus spécifiquement, elle est une industrie de service aux entreprises qui réalise les études de faisabilité technique et économique, la conception générale et détaillée des travaux d'investissement (routes, ports, aéroports, usines industrielles, mines, etc.) ainsi que la gérance des appels d'offres, la surveillance de la construction, la formation du personnel nécessaire à la bonne marche de ces installations, et leur mise en service.

En majorité, le génie est donc essentiellement une activité de bureau. Trois types d'entreprises offrent ce genre de services. En premier lieu, il y a les sociétés spécialisées de génie-conseil, comme Tecsalt, Kilborn ou Simons au Canada. En deuxième lieu, il y a les sociétés de génie et de construction ; elles offrent à la fois les services de génie et les services de construction. Elles conçoivent des installations, mais aussi elles les construisent. Ces sociétés mixtes de génie et [146] de construction sont rares au Québec, comme ailleurs au Canada (Agra Industries de Toronto en est une exception), mais elles sont fréquentes dans les autres pays industriels. Rappelons, à titre d'exemple, les sociétés Bechtel, Parsons ou Fluor aux États-Unis, ou encore les japonaises Shimizu, Kumagai ou Ohbayashi, qui occupent maintenant les premiers rangs au monde dans la construction. Enfin, en troisième lieu, il y a les producteurs de machinerie, d'équipement électrique lourd ou de matériel de transport, qui offrent souvent des services de génie, en complément des outillages. Des firmes comme la suédoise ABB, la japonaise Mitsubishi Heavy Industries ou l'allemande Siemens appartiennent à cette catégorie.

Les processus d'apprentissage

Tant les entreprises de génie-conseil que celles de génie-construction accumulent des connaissances par divers moyens. Le plus courant est l'apprentissage sur le tas (ma traduction de ce processus que les économistes, à la suite de K. Arrow, appellent *learning-by-doing*). Au cours de ce processus d'apprentissage, les entreprises améliorent leur productivité par l'expérience acquise en travaillant.

E. Siggel a appelé *learning-by-consulting* la variété particulière de ce processus d'apprentissage qui correspond aux entreprises de génie. Dans ce type d'apprentissage, les entreprises accumulent des actifs technologiques en réalisant des projets. Lorsqu'il s'agit de grands travaux, les sociétés ayant le plus d'expertise se réservent les activités les plus difficiles (conception générale, gestion de projet), et laissent aux entreprises les moins expérimentées les activités les moins complexes, comme la conception de détail. Ces dernières apprennent souvent sous l'égide d'une société plus expérimentée qui joue le rôle de maître d'œuvre. C'est au fil des ans que les nouveaux venus entrent, sur le plan technologique, dans les activités les plus avancées.

Mais l'apprentissage de la consultation sur le tas (*learning-by-consulting*) n'est pas le seul processus d'acquisition d'actifs technologiques qui existe dans cette industrie. Plusieurs autres processus sont à l'œuvre. Le plus important en est l'apprentissage par la recherche (*learning-by-searching*). Dans ce processus, les entreprises acquièrent [147] des actifs technologiques, non pas au cours de la production de biens ou de services, mais dans la recherche-développement (R-D).

La R-D procure aux entreprises des connaissances techniques nouvelles, dont elles possèdent souvent l'exclusivité, grâce à la protection des brevets. Alors que le *learning-by-consulting* est à la base d'une accumulation graduelle de connaissances déjà passablement diffusées dans l'économie, la R-D peut procurer des avantages compétitifs majeurs aux entreprises qui en font, car elle donne des procédés ou des produits exclusifs à ces détenteurs. Les plus grandes sociétés japonaises et américaines de génie et de construction, comme celles mentionnées plus haut, font de la R-D et détiennent en exclusivité des centai-

nes de brevets portant sur des procédés chimiques et pétrochimiques, les matériaux nouveaux, la robotique et l'informatique appliquées à la production (robotisation de la construction, CAO, FAO), la domotique, l'isolation thermique et acoustique des bâtiments, la construction antisismique, etc. Ces deux processus d'apprentissage apparaissent les plus importants dans l'industrie du génie-conseil. Voyons maintenant comment les entreprises québécoises de génie ont fait leur accumulation d'actifs technologiques.

Hydro-Québec et le développement de l'ingénierie québécoise

Jusqu'en 1960, Hydro-Québec avait utilisé les services des entreprises canadiennes de génie sans aucune préférence provinciale. Ainsi, au cours des années 1950, les contrats des centrales de Bersimis 1 et 2 avaient été accordées à la firme ontarienne Acres. Avec l'arrivée des libéraux et le slogan *Maitres chez nous*, ce furent les firmes de génie-conseil de la province qui obtinrent les principaux contrats. Soulignons que, à la différence d'Ontario Hydro, Hydro-Québec avait adopté une politique de « faire faire » à l'égard des travaux de génie et de construction, alors que la société d'électricité de l'Ontario avait pour politique d'exécuter ces services à l'interne. Ces deux facteurs, la politique gouvernementale d'utilisation des marchés publics pour fins de développement de la capacité technologique locale, combinée à l'orientation stratégique d'Hydro-Québec (le « faire faire »), ont permis l'essor de l'industrie québécoise de génie-conseil. Entre 1960 [148] 1960 et 1990, Hydro-Québec a versé plus d'un milliard aux entreprises de génie de la province.

Ces entreprises ont ainsi accumulé une expertise importante dans la gestion de grands projets ainsi que dans la préparation d'études de faisabilité et la conception de barrages hydro-électriques, de lignes de haute tension et d'autres travaux connexes. Le Québec est alors devenu la principale province canadienne exportant des services de génie et Montréal, la capitale canadienne de l'ingénierie. Les trois premières sociétés canadiennes dans cette industrie de 1972 à 1992 étaient SNC, Lavalin et Monenco, sans compter une quantité d'autres entreprises moins grandes, mais aussi très dynamiques sur les marchés d'exporta-

tion.

Grâce à des transferts multiples de technologie, en provenance de grandes sociétés européennes et américaines, les firmes québécoises ont acquis un savoir-faire très important. À titre d'exemple SNC, qui se voyait confier en 1960 le chantier Manic 5, a fait appel à l'expertise de Coyne et Bellier, ingénieurs-conseils français. Manic 5 était le plus grand barrage à arches multiples au monde, et cette connaissance lui a été transférée par la firme française. En 1972, lorsque Lavalin, alors une société de taille relativement modeste, a obtenu le contrat de la gestion du projet de la baie James, elle l'a décroché en collaboration avec Bechtel, la plus grande société américaine de génie et de construction de l'époque. En travaillant avec Bechtel, Lavalin a accumulé de l'expertise dans la gestion des grands projets.

Pour résumer, on peut dire que, entre 1960 et 1990, le rôle d'Hydro-Québec a été très important dans le développement de l'ingénierie québécoise. La part du Canada dans les marchés internationaux des services de génie-conseil est passée de 3 % en 1978 à 16 % en 1988.

Le rôle déclinant d'Hydro-Québec

Mais depuis lors, les crises et les restructurations de l'industrie québécoise du génie-conseil se sont succédé. En 1992, le groupe Lavalin a frôlé la faillite, et SNC a acheté ses compagnies de génie-conseil. Peu après, Agra Industries de Toronto achetait Monenco, dont la situation financière se détériorait. En 1992, la part du Canada dans [149] les marchés internationaux des services de génie-conseil est tombée à 4,4%. Plusieurs facteurs sont à l'œuvre pour expliquer cette crise.

En premier lieu, les marchés québécois, canadiens et internationaux de l'ingénierie et de la construction sont devenus plus concurrentiels. Le tableau 1 résume les fluctuations du marché international et la part des sociétés canadiennes.

Tableau 1
La part du marché International
des 200 principales firmes de génie-conseil,
selon la nationalité des firmes, 1983-1993 (en pourcentage)

Année	Marché total/US \$ (en mil- liards)	États-Unis	Europe occidentale	Canada	Japon	Autres
1992	12 045	51,0	38,8	4,4	2,5	3,3
1991	10 097	41,1	46,1	6,1	3,1	3,6
1990	8 829	42,2	44,9	5,8	3,2	3,9
1989	7 422	43,5	42,0	8,0	3,5	3,0
1988	4 158	25,0	47,0	16,2	6,2	5,6
1987	4 018	25,9	48,4	12,9	6,4	6,4
1986	3 540	25,9	55,3	5,8	6,2	6,8
1985	3 640	32,0	47,0	7,3	6,2	7,5
1984	3 464	29,9	48,6	8,3	4,8	8,4
1983	3 850	31,3	51,5	7,0	3,3	6,9

Source : *ENR*, divers numéros.

Plus important encore, l'endettement excessif des gouvernements provinciaux et fédéral font en sorte, et feront dans le futur prévisible, que les administrations publiques demanderont moins de services aux entreprises de génie. La dette combinée du fédéral et des provinces approche la valeur annuelle du produit national brut canadien (PNB). D'ici deux ans, au maximum, cette dette dépassera le PNB ; l'époque est aux réductions de déficit, et non aux dépenses.

En troisième lieu, le financement public préférentiel, que des organismes fédéraux comme l'Agence canadienne pour le développement [150] international (ACDI) et la Société pour l'expansion des exportations (SPEE) ont donné à l'exportation de services canadiens de génie pendant trente ans, se fera désormais plus parcimonieux, à la suite de l'endettement du gouvernement d'Ottawa. Cela sans compter que le marché se déplace des pays en développement vers les pays industriels (tableau 2).

Tableau 2
Le marché international des 200 principales
firmes mondiales de génie-conseil par région
(en millions de dollars courants des États-Unis)

Année	Moyen- Orient	Asie	Afrique	Amérique latine	Europe occidentale	É.-U. et Canada
1992	1992	1 626	2 982	1 223	1 107	3 691
1991	1991	1 306	2 720	1 063	744	2 758
1990	1990	1 214	2 339	894	648	2 337
1989	1989	803	2 017	938	444	1 774
1988	1988	809	1 153	824	323	622
1987	1987	742	1 134	949	438	532
1986	1986	907	982	855	321	314
1985	1985	974	919	792	456	358
1984	1984	1 118	804	782	358	277
1983	1983	1 342	823	817	374	396

Source : *ENR*, divers numéros.

Les sociétés canadiennes ont été relativement peu présentes dans les deux grands marchés en expansion depuis le début des années 1990 : les États-Unis et le Moyen-Orient (tableau 3).

Enfin, Hydro-Québec connaîtra une croissance plus lente de ses immobilisations, en raison de l'annulation des contrats américains et de la résistance des groupes environnementalistes et amérindiens. Les entreprises québécoises de génie-conseil ne devraient pas chercher dans le secteur public, ni du côté d'Hydro-Québec, une planche de [151] salut. Il y aura moins de construction de nouveaux barrages hydroélectriques, comme, depuis 1980, il y a plus d'efforts mis sur la conservation, l'efficacité énergétique, et l'écoulement des surplus d'électricité.

Tableau 3
Le marché international des principales firmes canadiennes
de génie-conseil par région (en pourcentage)

Année	Moyen-Orient	Asie	Afrique	Amérique latine	Europe	É.-U.
1992	1992	6,3	20,7	24,2	13,5	30,3
1991	1991	6,7	13,7	15,8	9,6	10,9
1990	1990	2,8	8,6	7,5	11,6	14,1
1989	1989	4,2	25,4	29,7	10,7	2,2
1988	1988	2,4	15,9	13,4	12,4	20,2
1987	1987	2,7	20,5	18,3	7,7	27,6
1986	1986	7,4	25,5	16,7	6,9	2,5
1985	1985	6,0	26,7	29,7	10,5	0,8
1984	1984	8,7	25,4	25,8	8,4	6,3
1983	1983	18,2	16,7	27,9	11,9	5,3

Source : *ENR*, divers numéros.

Par ailleurs, *l'Accord général sur les tarifs et le commerce* (GATT) et *l'Accord de libre-échange nord-américain* (ALENA) prônent l'ouverture des marchés et l'abolition des achats préférentiels, et préconisent des marchés publics protégés. Le *Trade Department* des États-Unis examine rigoureusement la multitude de subventions, de protections et de préférences dont jouissent les producteurs canadiens, et dont Hydro-Québec bénéficie très souvent : contrats de vente d'électricité dit à risques partagés aux producteurs d'aluminium, de magnésium et autres grands consommateurs industriels ; achats préférentiels d'équipements et de services (dont les sociétés de génie-conseil) aux producteurs locaux, et autres. Hydro-Québec ne pourra [152] jouer aussi facilement que par le passé son rôle de promoteur du développement économique du Québec.

Conclusion

Le rôle d'Hydro-Québec dans le développement du génie-conseil québécois a été très important entre 1960 et 1990. Hydro-Québec a été grandement responsable de « la montée de l'ingénierie canadienne » et québécoise au cours de cette période. Toutefois, son rôle ira en s'ameuisant au fil des ans, dans un contexte de libéralisation, de réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, et de conservation énergétique.

Les sociétés québécoises et canadiennes de génie-conseil devront chercher les sources de revenus et d'expertise ailleurs que dans la société d'État. J'ai suggéré ailleurs que la R-D, l'exportation et les alliances technologiques avec des sociétés industrielles du Canada et d'autres pays avancés, et avec des constructeurs des nouveaux pays industriels, devraient constituer de nouvelles avenues de croissance pour les entreprises de génie-conseil.

Cette décroissance du rôle d'Hydro-Québec comme moteur du développement économique ne se manifeste pas exclusivement dans ses activités de génie-conseil. D'autres études pourraient montrer que la société d'État accomplit de moins en moins sa tâche de locomotive de la croissance économique provinciale.

[153]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

19

**“L'innovation technologique :
un élément clé du développement
d'Hydro-Québec.”**

Louis Masson

[Retour à la table des matières](#)

J'aimerais, par ce court article, vous faire partager l'enthousiasme et le dynamisme des artisans du développement technologique à Hydro-Québec. Il faut noter que, s'il n'y a pas de controverse importante sur le développement technologique à Hydro-Québec, il y a, par contre, de nombreuses attentes.

Une longue tradition d'innovations technologiques

L'histoire de l'électricité au Québec est fortement associée aux technologies, à leur développement et aux innovations technologiques. Ces innovations sont le fruit de la recherche et du développement, tant d'Hydro-Québec, que des fabricants d'appareillage, des constructeurs, des firmes de génie-conseil et des universités.

Le taux de pénétration de l'électricité au Québec, un des plus élevé au monde, permet à l'électricité de pourvoir à 40 % des besoins énergétiques du Québec. À l'origine, l'électricité s'est d'abord imposée comme technologie d'éclairage, puis comme force motrice, pour finalement devenir la technologie privilégiée de chauffage. De nos jours, l'électricité alimente la majorité des technologies que nous utilisons et constitue un acquis pour la qualité de vie des Québécois. La seule exception importante, pour l'instant, est le transport terrestre.

Ce taux de pénétration a été rendu possible grâce à des technologies de production hydro-électrique très efficaces, rendant disponibles des ressources hydrauliques abondantes et renouvelables, à un coût peu élevé et avec des prix stables sur de longues périodes, mais de plus en plus éloignées des centres de consommation.

Cet éloignement a amené Hydro-Québec à réaliser mondialement des innovations technologiques dans le domaine du transport de l'électricité : les tensions de plus en plus élevées ont permis de [154] transmettre toujours plus de puissance et d'énergie sur de longues distances, dans des corridors plus compacts pour réduire les impacts sur l'environnement. La concentration des grands centres urbains a entraîné le développement d'un réseau très étendu et fortement intégré, et les échanges importants avec les réseaux voisins ont été rendus possibles grâce à plusieurs interconnexions. La conduite d'un aussi grand réseau, couplé à un parc de production hydraulique, a constitué un défi technologique parmi les plus importants au monde, qu'Hydro-Québec a su relever du point de vue tant de la performance que de la stabilité.

L'attrait de l'électricité, une énergie propre, peu coûteuse, renouvelable et québécoise, a provoqué un niveau élevé de consommation électrique ; ce niveau a exigé des innovations aussi dans les technologies de distribution et d'utilisation de l'électricité. En 1993, Hydro-Québec a vendu 152 TWh à ses trois millions de clients, pour un chiffre d'affaires de sept milliards, en utilisant un parc de production de plus de 30 000 MW, un réseau de transport de 30 000 km et un réseau de distribution de 100 000 km. Avec ces activités, Hydro-Québec est parmi les plus grandes entreprises de service électrique intégré au monde.

Mentionnons certains jalons technologiques soutenant le développement de l'électricité au Québec, depuis la création d'Hydro-Québec :

- 1953 : construction de la centrale de Bersimis, comportant des innovations dans les ouvrages hydrauliques et une des premières lignes de transport à 315 W en Amérique ;
- 1956 : premier réseau de liaison hertzienne;
- 1958 : télécommande des postes locaux de transformation;
- 1960 réalisation du complexe Manic-Outardes :
- barrage Daniel-Johnson à voûtes et contreforts le plus important au monde ;
- Manic 2 : barrage-poids à joints évidés, le plus considérable au monde ;
- Manic 3 : mur d'étanchéité par double-mur de béton de 130 m de profondeur, le plus profond au monde ;

[155]

- 1962 : télémessure et protection du réseau sur la ligne Carillon-Montréal ;
- 1963 : intégration du parc de production et des réseaux de transport et de distribution sur tout le territoire du Québec ;
- 1963 : généralisation du 25 kV en distribution, une innovation en Amérique du Nord ;
- 1965 : mise en service de la ligne à 735 kV (courant alternatif) pour transporter l'énergie du complexe Manic-Outardes, la première ligne à cette tension au monde ;
- 1965 : entente entre Hydro-Québec et Énergie atomique du Canada pour l'essai du prototype CANDU à eau bouillante Gentilly 1 ;
- mise au point d'une méthode de coulage continue de l'enceinte de béton du réacteur de Gentilly 1 ;
- 1967 : création de l'Institut de recherche en électricité du Québec (IREQ, aujourd'hui appelé Institut de recherche d'Hydro-

Québec), relevant d'Hydro-Québec, pour maîtriser les systèmes de transport électrique à très haute tension (notamment le 735 kV) ;

- 1970 : création du programme Novelec, les maisons tout électriques efficaces ;
- 1971 : décision du projet de la baie James, avec la centrale de LG-2, la plus puissante au Canada et la centrale souterraine la plus puissante en Amérique ;
- 1972 : mise en place de premières interconnexions asynchrones avec les réseaux voisins ;
- 1973 : décision de construire la centrale nucléaire de Gentilly 2, la première de la série CANDU 600 ;
- 1975 : introduction de la compensation statique dans le réseau à 735 kV, une première mondiale ;
- 1985 : construction de la ligne 450 kV à courant continu multiterminale entre Radisson (baie James) et Sandy Pond (Massachusetts), une première mondiale ;

[156]

- 1988 : projet d'amélioration de la fiabilité du réseau de transport avec l'utilisation de compensateurs série à une échelle la plus importante au monde ;
- 1992 : mise en service de la traversée sous-fluviale 450 kV à courant continu, un câble sans joint de 5,1 km unique au monde.

La création de l'IREQ : un point tournant

La création de l'IREQ à Varennes a constitué un point tournant dans la capacité d'Hydro-Québec de faire évoluer, à l'échelle mondiale, le développement des technologies de l'électricité.

Aux experts québécois se sont joints des experts venant de divers pays. Ces experts œuvraient dans des disciplines variées. Avec leurs

compétences et des installations de calibre mondial, l'IREQ a constitué un atout supplémentaire aux ingénieurs d'Hydro-Québec pour soutenir le développement de l'électricité au Québec et ainsi mieux répondre aux besoins en énergie des Québécois. L'évolution de l'IREQ reflète la place des technologies à Hydro-Québec. À l'origine, son champ d'action portait sur la recherche et les essais, notamment dans le domaine du transport électrique. Avec le temps, le champ d'action s'est élargi, tant par les domaines d'étude couverts que par les étapes du processus d'innovation pris en charge. Au fil des ans, plusieurs initiatives ont été prises, autant dans le développement de produits technologiques répondant aux besoins de l'entreprise, que dans l'acquisition de connaissances avec des visées à plus long terme.

En 1986, l'IREQ a entrepris un important virage axé à la fois sur le transfert technologique et sur une meilleure réponse aux besoins de l'entreprise. En plus de ses capacités habituelles d'étude de recherche, de développement et d'essai, l'Institut se dotait de l'organisation requise pour gérer des projets de développement technologique et pour commercialiser les produits technologiques d'Hydro-Québec. Cette orientation a pu être concrétisée grâce à Nouveler, une filiale d'Hydro-Québec pour la commercialisation de technologies.

En 1987, l'IREQ ajoutait à ses installations le Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (LTEE) situé [157] à Shawinigan. Ce laboratoire développe avec l'industrie divers procédés industriels utilisant efficacement l'électricité, de même que des produits pour soutenir les divers programmes d'efficacité énergétique offerts par Hydro-Québec à toute sa clientèle.

Depuis 1988, l'IREQ gère le projet Hydro-Hydrogène, fruit de l'accord entre le gouvernement du Québec et la Communauté économique européenne visant l'utilisation de l'hydrogène comme vecteur énergétique non polluant. L'Institut gère aussi le projet ACEP, un accumulateur à électrolyte polymère, une technologie d'avenir pour laquelle nous détenons un leadership mondial ; cette technologie pourrait se révéler une contribution importante dans l'implantation du véhicule électrique. Pour ces deux projets, l'industrialisation et la commercialisation visent le marché mondial. Soulignons qu'un des principaux attraits de l'utilisation de l'hydrogène et de la voiture électrique réside dans la réduction de la pollution atmosphérique, en particulier des gaz à effet de serre dans le monde.

À plus long terme, l'IREQ poursuit depuis plusieurs années des efforts importants de recherche appliquée en fusion nucléaire, en supra-conductivité et en robotique. À ce jour, les résultats de la recherche ont donné lieu à près de 200 inventions qui se sont traduites par plus de 1300 brevets à travers le monde. Près de 70 licences ont été accordées à des entreprises au Québec et ailleurs.

Aujourd'hui, la vice-présidence technologie et IREQ regroupe l'IREQ, le LTEE ainsi que la direction planification et valorisation de la technologie, et la direction ressources et services. Elle compte 866 employés, dont une bonne part de chercheurs et de techniciens. Ce personnel obtient la reconnaissance internationale pour la qualité de ses contributions. Il utilise six grands laboratoires et aires d'essai à la fine pointe dans leur domaine respectif. Son chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 120 millions.

La contribution de la recherche-développement (R-D) à la satisfaction des clients d'Hydro-Québec

D'ici l'an 2000, Hydro-Québec veut être reconnue par ses clients comme la meilleure entreprise d'électricité au Canada, pour la qualité de ses services. Pour y arriver, elle mettra en valeur le savoir-faire de [158] ses employés et la ressource hydro-électrique. La qualité du service aux clients est soutenue, dans une industrie comme la nôtre, par l'utilisation judicieuse de technologies de pointe. La R-D joue un rôle clé dans le développement technologique requis. La R-D porte sur la caractérisation, le développement d'équipements et de logiciels, le diagnostic, les essais, les simulations et la prospective, et cela en faisant appel à des disciplines scientifiques tels la physique, la chimie, le génie électrique, les matériaux, la mécanique et le génie logiciel.

Dans son plan de développement, Hydro-Québec vise à consacrer 2% de son chiffre d'affaires à la R-D d'ici l'an 2000. Pour la période 1993-1995, les investissements en R-D représentent 405 millions, soit 1,8 % de ses ventes d'électricité ; de plus 60 millions sont consacrés à la recherche en environnement.

La R-D contribuera à relever les grands défis d'Hydro-Québec en concentrant ses activités à court et moyen terme dans les grandes

fonctions de base de l'entreprise, et celles à long terme dans les filières les plus prometteuses et ayant de grandes retombées potentielles pour l'entreprise. De plus, nous effectuerons les études requises afin de faciliter les choix technologiques futurs de l'entreprise, et nous assurerons le maintien et le renouvellement de l'expertise interne. Pour y arriver, nous poursuivons plusieurs objectifs technologiques dans les domaines suivants :

- a) l'offre et l'évolution du réseau, particulièrement les sources alternatives de production et l'intégration des installations à l'environnement (185,0 millions) ;
- b) la disponibilité des équipements (106,4 millions);
- c) l'évolution de la demande, notamment en matière d'efficacité énergétique (91,7 millions) ;
- d) les connaissances environnementales et les mesures d'atténuation (60 millions) ;
- e) la gestion du réseau (21,9 millions).

Le développement de plusieurs filières à long terme (fusion, supra-conductivité, ACEP, robotique et hydrogène) fait également partie de nos stratégies.

[159]

La contribution de la R-D au développement durable du Québec

Hydro-Québec veut également que les Québécois la reconnaissent comme un partenaire majeur dans le développement durable du Québec. La contribution majeure de la R-D est, à cet égard, de favoriser le développement de l'utilisation de l'hydro-électricité au Québec. Pour y arriver, les orientations du plan de développement, en matière de R-D, sont de favoriser le maillage avec les industries, les universités et les centres de recherche, et d'intensifier la commercialisation des produits technologiques découlant de nos recherches.

Les efforts de la R-D consentis par Hydro-Québec sont considérables. En 1993, Hydro-Québec a investi 121 millions, soit 1,8% de ses ventes d'électricité, et cela sans compter les 15 millions de R-D en environnement. Ces efforts la placent en tête au Québec, au sixième rang au Canada, et dans le peloton de tête des grandes utilités électriques à l'échelle mondiale. Les activités de R-D génèrent aussi de l'emploi de haut niveau, pour près de 2 000 personnes-années, c'est-à-dire le personnel d'Hydro-Québec ainsi que les emplois induits par les achats de biens et services et les ventes sous licence.

Hydro-Québec a un effet moteur indéniable sur la capacité du Québec en innovation technologique. Par exemple, Hydro-Québec participe à sept importants partenariats québécois et internationaux, poursuivant des efforts de R-D de 189 millions sur plusieurs années :

- a) le Centre de développement de systèmes télérobotiques (TDS) ;
- b) le projet Hydro-Hydrogène (CEE) ;
- c) le Centre canadien de fusion magnétique (CCFM) ;
- d) le Centre d'innovation en transport d'énergie du Québec (CI-TEQ) ;
- e) le projet Interface ;
- f) l'ACEP, le 3M et les Argonne National Laboratories avec USABC (formé des grands de l'auto) et le DOE américain ;
- g) l'AMHIX.

Elle y injecte 40 millions et ses 59 partenaires contribuent pour 149 millions. Nouveler, une filiale d'Hydro-Québec, prend des participations dans plusieurs compagnies québécoises qui fabriquent des [160] produits, sous licence d'Hydro-Québec. Mentionnons M3i, Ultra-Optec, Automatisation Famic. Plusieurs autres compagnies québécoises utilisent des licences d'Hydro-Québec. Sur le plan international, des licences ont été accordées à des partenaires majeurs ; ces partenariats entraîneront l'implantation d'industries au Québec.

Ceux qui se sont rendus récemment aux installations de l'IREQ à Varennes ont pu constater le pôle de développement de hautes techno-

logies reliées à l'énergie électrique sur la Montée-Sainte-Julie. La présence de ces installations témoigne de l'effet d'entraînement de l'IREQ. On y retrouve :

- a) ABB, leader mondial de l'appareillage électrique;
- b) IRNS-Énergie de l'Université du Québec ;
- c) Institut des matériaux industriels, du gouvernement canadien ;
- d) CANMET du gouvernement canadien ;
- e) CITEQ, une filiale d'Hydro-Québec et d'ABB.

Les 660 employés qui y travaillent s'ajoutent aux 600 employés de la vice-présidence technologie et IREQ à Varennes. La vice-présidence technologie et IREQ maintient des relations étroites avec les principales universités et les centres de recherche québécois. Ces relations se traduisent en contributions annuelles de près de quatre millions aux universités. Aussi, Hydro-Québec soutient huit chaires universitaires au Québec. Hydro-Québec est l'entreprise la plus active dans ce type d'aide au Québec. Mentionnons que le réseau de l'Université du Québec, incluant l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), constitue globalement le principal partenaire universitaire d'Hydro-Québec en R-D.

La stratégie de développement industriel du Québec s'appuie largement sur la capacité d'innovation technologique des entreprises québécoises. Hydro-Québec est active dans plusieurs grappes industrielles, un élément clé de la réalisation de la stratégie industrielle du Québec. Par sa R-D, ses innovations technologiques et la commercialisation de ses produits technologiques en partenariat avec des entreprises d'ici, Hydro-Québec continuera d'assumer son leadership technologique et pourra ainsi contribuer au développement industriel du Québec, tout en maintenant le cap sur son principal objectif : un service de qualité au meilleur coût possible.

[161]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

20

**“Un leader technologique
international.”**

Gilles G. Cloutier

[Retour à la table des matières](#)

On est frappé par l'importance de l'institution que représente Hydro-Québec. De toutes les sociétés d'État, Hydro-Québec est sans aucun doute celle qui a le plus marqué l'évolution du Québec au cours des cinquante dernières années.

J'évoquerai ici le contexte qui a favorisé l'engagement d'Hydro-Québec en recherche et développement, secteur où je me suis particulièrement investi, et je rappellerai pour ce faire deux événements qui ont servi de véritables déclencheurs aux activités de recherche et de développement d'Hydro-Québec : la mise au point des premières lignes à 735 kV et la création de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ). Je donnerai, en guise de conclusion, un faible aperçu des nombreuses réalisations et des retombées en recherche et en développement menées par Hydro-Québec depuis trente ans.

L'évocation du contexte des années 1960

Dans la foulée des grandes réformes qui ont marqué la Révolution tranquille, on assiste à une remise en cause des valeurs traditionnelles de la société québécoise et à l'émergence d'une société moderne qui s'est appuyée sur un système d'éducation transformé et rajeuni, sur la mise en place des grands régimes sociaux, particulièrement dans l'éducation au niveau universitaire, sur la valorisation des professions reliées à la recherche, au génie et aux affaires, et, enfin, sur la mise en place d'un réseau d'entreprises parapubliques qui favoriseront l'accès des francophones à des carrières qui leur étaient traditionnellement fermées.

En faisant l'acquisition des distributeurs privés d'électricité, en 1963, Hydro-Québec atteignait une dimension qui lui donnait accès aux grandes places financières du monde, et qui lui permettait de s'attaquer à des projets d'une envergure suffisante pour répondre à [162] une demande qui s'accroissait au rythme essoufflant de 7% par an, ce qui l'obligeait à doubler ses capacités de production à tous les dix ans.

Mais l'équation qu'avait à résoudre la Commission hydro-électrique de Québec, à la veille d'amorcer les travaux d'aménagement du complexe Manic-Outardes, n'était pas simple. Certes, le potentiel des rivières nordiques était considérable - on songeait déjà à Churchill Falls et même aux rivières de la baie James -, mais il fallait construire des barrages dans des conditions climatiques difficiles, loin des grands centres de consommation, et surtout, acheminer de façon économique et fiable ces énormes quantités d'énergie sur de très longues distances.

Un pari de 100 millions : le choix du 735 kV

La solution proposée par les ingénieurs d'Hydro-Québec, et acceptée par la haute direction en 1962, fut de construire des lignes de transport à un niveau de tension inégalé à l'époque, soit 735 W. Le pari était de taille : 100 millions de dollars ! Trois ans s'écouleront entre le moment de cette décision et celui de la mise sous tension de la première ligne à 735 kV. Trois ans d'intenses travaux auxquels participeront les plus grands cerveaux de l'époque, en matière de transport d'énergie électrique.

Cette première ligne à 735 kV a constitué un vaste laboratoire, grandeur nature si je puis dire, et a permis des innovations dans une foule de domaines. Il fallait trouver des solutions optimales à des problèmes techniques nombreux et très complexes. On pense, par exemple, au choix des conducteurs, à la conception de nouveaux pylônes pouvant assurer l'isolation électrique et soutenir le poids considérable des conducteurs dans des conditions climatiques extrêmes, à la conception des grands postes de transformation pour ramener la tension à un niveau acceptable par les utilisateurs, à la définition des caractéristiques des nombreux équipements requis pour maintenir en fonction tout ce système, à un niveau de tension électrique jamais utilisé jusqu'alors.

Il a fallu s'instruire de l'expérience de tous les pays qui étaient déjà à l'avant-garde dans le domaine du transport d'énergie électrique à très haute tension, sans compter l'apport de nombreuses [163] compétences en ingénierie et en fabrication au Québec et au Canada. La réalisation de ce premier projet de ligne de transport à 735kV constitue une contribution remarquable d'Hydro-Québec à la recherche et au développement technologique. Elle a amené un grand nombre d'ingénieurs et de chercheurs du monde entier à faire avancer les connaissances sur les technologies de transport d'électricité à très haute tension. Elle a amené les manufacturiers à développer des équipements devant fonctionner au-delà des limites existantes et à concevoir des technologies novatrices permettant de gérer ce nouveau moyen de transport d'énergie électrique. Elle a démontré enfin le besoin pressant de doter le

Québec, et même l'Amérique du Nord, d'un lieu privilégié de recherche et d'expérimentation, pour permettre à Hydro-Québec de profiter, dans ses futurs travaux, des avantages de l'avance scientifique et technique qu'elle avait acquise au cours de cette première mondiale.

La création de l'IREQ

L'IREQ fut créé en 1967, et ouvrait, trois ans plus tard, ses premiers laboratoires généraux qui regroupaient sous un même toit des chercheurs de réputation internationale dans les domaines des matériaux, de la chimie, de la physique, de l'électronique, du génie électrique, du génie mécanique et de l'ingénierie des systèmes. Par la suite, les grands laboratoires d'essai à haute tension et à grande puissance, qui comptent parmi les installations les plus importantes au monde, ont été complétés, pour répondre aux besoins d'Hydro-Québec et des fabricants d'appareils électriques. Désormais, Hydro-Québec, au premier titre, mais aussi de nombreuses entreprises d'électricité, du Canada, des États-Unis ou d'autres parties du monde, voudront recourir aux services de l'IREQ.

C'est un véritable réseau d'alliances stratégiques que l'IREQ allait créer en moins de dix ans. D'abord, les meilleurs spécialistes et chercheurs de nombreux pays étaient attirés par ce centre de recherche à la fine pointe de la technologie, de telle sorte qu'un réseau d'échanges s'est établi et que la réputation de l'IREQ a grandi rapidement. Ensuite, des liens de collaboration, multiples et féconds, s'établissaient avec les institutions de recherche et d'enseignement universitaire du Québec comme d'ailleurs au Canada et dans le monde.

[164]

Les contributions de l'IREQ à la résolution de nombreux problèmes, reliés à tous les aspects de l'exploitation d'un grand réseau électrique et à l'utilisation de l'électricité, sont aussi nombreuses que variées. En général, il existait une excellente collaboration entre les chercheurs de l'IREQ et les ingénieurs d'Hydro-Québec, de sorte que les travaux réalisés à l'IREQ s'inscrivaient dans l'apport important des ingénieurs d'Hydro-Québec au développement et l'amélioration du réseau.

Les retombées de ces activités de recherche

Qu'on me permette de faire état de quelques activités qui illustrent le type de contributions auxquelles j'ai fait allusion. Je le ferai non pas en citant des chiffres, mais plutôt en dépeignant le contexte de quelques domaines particuliers d'activité. Je me limiterai à quatre exemples.

En premier lieu, les innombrables appareils électriques, que l'on retrouve dans tout le réseau d'Hydro-Québec, sont autant de maillons de la chaîne qui relie les centres de production aux consommateurs. Au cours des années, les ingénieurs de l'IREQ ont pu effectuer de multiples essais électriques et mécaniques sur des appareils dans les grands laboratoires d'essai de l'IREQ. Ils ont aussi conçu des nouveaux moyens d'analyse, de diagnostic et de mise au point de nouvelles méthodes d'essai. Ces travaux ont contribué à améliorer l'efficacité et la fiabilité du réseau et ils se poursuivent encore aujourd'hui.

En deuxième lieu, l'isolation électrique de l'appareillage, des lignes de transport et de distribution et des câbles conducteurs représente un défi technique toujours présent pour les ingénieurs. Les travaux, réalisés à l'IREQ depuis sa création, ont permis d'établir à Hydro-Québec l'un des groupes de recherche les plus réputés au monde. C'est d'ailleurs ce groupe qui a été mandaté pour superviser les essais des prototypes des câbles à 500 kV pour la traversée sous-fluviale à Grondines.

Ensuite, la chimie des matériaux a été l'un des domaines de recherche retenus au moment de la création de l'IREQ. Au cours des années, les chercheurs ont effectué de nombreux travaux dans le domaine des piles à combustible, de la production et de l'utilisation [165] de l'hydrogène, et aussi des piles électriques. Il faut mentionner la contribution de l'IREQ qui est à l'origine du développement et de la mise au point d'accumulateurs à électrolyte polymère (ACEP), prise en charge par la suite par le Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (LTEE) de Shawinigan. Un consortium d'entreprises américaines vient, par ailleurs, d'investir plus de 30 millions sur deux ans pour la mise au point de prototypes de batteries pour véhicules électriques faisant appel à cette technologie ACEP.

Enfin, les études de réseau constituent un des domaines où l'IREQ a aidé de façon remarquable Hydro-Québec à résoudre les problèmes reliés à la performance de son réseau. Il faut signaler d'abord que les simulateurs de réseau mis au point par les chercheurs de l'IREQ sont parmi les plus importantes installations du genre au monde. Ces simulateurs permettent d'évaluer le comportement du réseau à 735kV, ainsi que la performance des divers systèmes de commande et de protection. Il y a aussi les nombreux logiciels de simulation, d'analyse et d'optimisation qui ont été mis au point pour étudier le comportement et la stabilité du réseau, pour en effectuer la surveillance et pour en gérer l'exploitation. Ces logiciels ont trouvé des applications dans d'autres entreprises d'électricité et ont ainsi donné naissance à de nouvelles entreprises telles que M3i, CYME et FAMIC qui font partie des compagnies dont la création est due à la participation de Nouveler. On sait que Nouveler est cette filiale d'Hydro-Québec qui est chargée de commercialiser les technologies développées sous son égide.

Cette présentation de quelques réalisations illustre, de façon bien imparfaite, la contribution remarquable de l'IREQ au cours des années au développement du réseau d'Hydro-Québec et à l'amélioration de son efficacité et de sa fiabilité. Je suis convaincu que l'ensemble des réalisations de l'IREQ, depuis sa fondation, justifie pleinement les investissements considérables qu'Hydro-Québec y a consentis.

Un regard sur l'avenir

Je conclurai en jetant un bref regard sur l'avenir. Il est certain qu'Hydro-Québec continuera d'affronter des défis de taille sur le plan technique. Je crois qu'Hydro-Québec devra alors :

[166]

- a) poursuivre ses efforts pour améliorer l'efficacité énergétique dans toutes les étapes du cycle de production, transport, distribution et consommation d'énergie électrique ;
- b) minimiser les impacts sur l'environnement dans l'ensemble de ses activités (production, transport et distribution) ;

- c) continuer à examiner toutes les options alternatives ayant trait à la production et au stockage d'énergie en tenant compte de l'évolution des technologies dans ces domaines.

Si le contexte prévoit que les développements technologiques se poursuivront au rythme actuel, pendant encore longtemps - un phénomène mondial auquel personne ne peut échapper -, il faut s'assurer que le Québec en tire tous les avantages possibles. Dans cette optique, Hydro-Québec devra continuer à jouer son rôle de leader sur le plan technique et économique. C'est ainsi qu'elle devra :

- a) maintenir un groupe important de spécialistes de la plus haute qualité dans le domaine de la recherche et du développement technologique ;
- b) poursuivre sa collaboration avec l'industrie, en particulier les petites et moyennes entreprises dans le secteur de la technologie de pointe, avec les bureaux d'étude en ingénierie et en sciences (incluant les sciences humaines), et avec les universités, en ce qui a trait à la recherche et à la formation des spécialistes ;
- c) s'engager à long terme dans la recherche et le développement technologique. Elle le fait déjà, mais elle doit maintenir cette vision à long terme qui dépasse les limites actuelles des calculs très savants de rentabilité que l'on applique à des projets d'une portée de cinq ans ou moins.

Dans le monde d'aujourd'hui, il n'est pas facile de justifier des décisions à long terme. C'est pourquoi j'ai pensé citer, en terminant cet article de la revue *Commerce* de février 1994. Henry Mintzberg, professeur en gestion de l'Université McGill, fait le commentaire suivant : « Trop souvent, nous abordons de manière rationnelle des situations de plus en plus complexes, dont la solution passe par l'intuition et la vision. »

[167]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

21

**“Recherche, innovations
et technologies :
l’apport d’Hydro-Québec.”**

Richard Royer

[Retour à la table des matières](#)

L'Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ) regroupe 75% des firmes de génie-conseil du Québec, soit 95% de l'effectif de l'industrie. Elle s'est donnée pour mission de promouvoir et de développer le génie-conseil québécois, en regroupant des membres qui offrent des services de la plus haute qualité. Le génie-conseil québécois a réalisé à travers le monde les études, la conception ou la gestion de la construction d'aménagements de plus de 250 000 MW, de quelque 120 000 km de lignes de transport et de distribution d'énergie, et d'environ 3 000 postes électriques.

Depuis cinquante ans, Hydro-Québec est venu renforcer les rangs de ce savoir-faire. Ce partenaire joue depuis un rôle essentiel en lançant des projets domestiques d'envergure, tout en les finançant. Elle a

surtout fait confiance au génie-conseil québécois, en travaillant en partenariat avec ce dernier, lui laissant ainsi le loisir de s'épanouir et de faire ses armes.

En citant quelques cas d'innovations d'ingénierie appliquée, réalisés par les firmes québécoises, on peut mieux se rendre compte jusqu'à quel point Hydro-Québec a influencé le développement de ces firmes, en créant des occasions multiples d'inventer et de concevoir de nouvelles techniques dans les domaines de l'ingénierie et de la construction des ouvrages et des équipements, tout en les adaptant à nos conditions climatiques rigoureuses et exigences particulières.

Une Innovation : la ligne de transport de 735 kV

Le premier cas d'innovation est la conception de la ligne de transport d'énergie de 735 kV. Les principales caractéristiques de ce projet sont :

[168]

- a) la conception, en première mondiale, d'un réseau de transport d'énergie à 735 kV ;
- b) l'approfondissement des critères de conception ;
- c) la conception d'un nouveau type de pylônes et l'amélioration de l'appareillage mécanique et électrique.

Historique

Le niveau de tension à 735 kV a été choisi par Hydro-Québec au début des années 1960 pour le transport d'environ 2 000 MW d'énergie électrique par ligne, compte tenu de la grande distance existant entre le projet Manic-Outardes et les centres de consommation urbains de Québec et de Montréal. Ce choix a permis de réduire considérablement les pertes dues au transport. C'était une première

mondiale puisque le plus haut niveau de tension existant était alors de 500 kV. La première ligne et les postes Manic, Lévis et Boucherville à 735 kV furent mis en service à la fin de l'année 1965. Depuis ce temps, ce niveau de tension en courant alternatif (c.a.) a été utilisé pour le transport de l'énergie des grands projets, soit ceux du Labrador et de la baie James.

Types de pylônes

Pour faire face au nouveau défi posé par le transport d'énergie sur ces longues distances, plusieurs types de pylônes ont été conçus, soit : les pylônes rigides, les pylônes haubanés et les pylônes à chaîne. Ainsi, au fil des ans, la conception des pylônes rigides a été facilitée grâce aux nouveaux outils de calcul et par une amélioration des critères de conception.

Les pylônes rigides sont utilisés près des villes, dans les terrains agricoles et dans les terrains très accidentés. Leurs fondations se composent généralement de grillages métalliques enfouis dans le sol sous le niveau du gel. Sur le roc, un type de fondations ancré au roc est utilisé. Dans les terrains de faible capacité portante, des pieux sont utilisés.

[169]

Quant au deuxième type, les pylônes haubanés, ils furent conçus au début des années 1970, pour le projet Churchill Falls. Ce type de pylônes a été également largement utilisé sur les lignes reliant les projets de la baie James et les principaux centres urbains. Le pylône haubané se compose de deux mâts reposant sur une base unique et reliés à la tête par une traverse rigide, le tout retenu par quatre haubans. Suivant le genre de terrain et la capacité portante du sol, on trouve des bases sur roc et sur pieux. Une économie de l'ordre de 10% a été réalisée grâce à l'utilisation des pylônes haubanés en regard des pylônes rigides.

Le troisième type de pylônes, le pylône à chaîne, a été conçu au milieu des années 1970. Ce pylône est constitué de deux mâts espacés, retenu chacun par deux haubans et réunis par une traverse flexible. C'est cette traverse, désignée sous le nom de chaîne, qui en fait

l'originalité. Chacun des mâts a une fondation unique qui est généralement composée d'un grillage installé sous la ligne du gel et d'un pilastre. Une adaptation est aussi possible pour les fondations sur roc et sur pieux. Ce pylône se distingue par sa légèreté, en comparaison avec les autres modèles utilisés, ce qui permet une économie dans les coûts en matériaux, transport et montage, évaluée à environ 8 % comparativement au pylône haubané.

Le projet Castor

Une autre innovation mérite d'être soulignée, le projet Castor. Les principales caractéristiques innovatrices de ce projet sont :

- a) la production de logiciels pour la conception d'aménagements hydrauliques ;
- b) le transfert de ces logiciels conçus sur IBM et VAX vers un environnement PC ;
- c) la collaboration entre l'université, le gouvernement et l'industrie.

Le projet Castor né, en 1985, d'une collaboration tripartite avec l'université, le gouvernement et l'industrie, est un projet de recherche et développement voué à l'application de l'informatique comme aide à la conception des aménagements hydro-électriques. Les partenaires [170] sont pour la majorité des membres de l'Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ).

De ses débuts jusqu'à aujourd'hui, le projet Castor a connu trois étapes principales : Castor, Castorplus, Castor III. La première étape, nommée Castor, consistait à produire, à valider et à documenter un ensemble de logiciels graphiques et interactifs de conception assistée par ordinateur destinés aux aménagements hydrauliques à l'usage des industries. Les principaux axes de développement étaient : la caractérisation des sites, la géotechnique, l'hydraulique, la structure et les turbines hydrauliques. Durant cette période, une vingtaine de logiciels furent conçus dans les environnements IBM-CMS et VAX-VMS,

avec l'interface graphique Pollux. De plus, le logiciel de gestion des données géotechniques Geotec fut développé pour l'environnement PC-DOS.

La deuxième phase du projet, appelée Castorplus, a été réalisée de 1988 à 1990. L'objectif principal était de transférer les logiciels conçus sur IBM et VAX vers un environnement PC. Cette deuxième phase a conduit aux résultats suivants :

- a) le transfert d'une dizaine de logiciels de l'environnement IBM ou VAX vers les PC ;
- b) la création de logiciels intégrés tels que Geotec, Carto, *Hydro* et *Pente* ;
- c) la définition d'une nouvelle interface graphique appelée *LK* ;
- d) l'adaptation pour DOS de l'interface graphique Chloé conçue à l'École polytechnique ;
- e) l'utilisation de la base de données relationnelle Oracle pour une grande partie des logiciels ;
- f) la participation accrue des partenaires dans le processus de développement des applications.

La troisième phase du projet, nommée Castor III, a été réalisée de 1990 à 1993. Le mandat de Castor III était d'améliorer les logiciels existants en les rendant plus compacts, plus conviviaux et mieux intégrés, et bien sûr de poursuivre la mise au point des logiciels de conception pour les autres composantes d'un aménagement hydro-électrique. Les objectifs du projet ont été largement atteints, par la [171] livraison de 11 logiciels partant de la gestion des données cartographiques jusqu'au dimensionnement préliminaire d'une centrale.

Les logiciels Castor sont tous interactifs. Ils utilisent des interfaces graphiques avec l'utilisateur. La plupart des logiciels Castor ont un lien avec la base de données Oracle, où les données pertinentes sont emmagasinées. Cette base est une des plus puissantes bases de données disponibles sur le marché.

La fermeture de la dérivation pour LG-2

Un troisième exemple d'innovation fut la fermeture devancée de la dérivation pour LG-2 dont les principales caractéristiques sont une première mondiale en ce qui concerne les méthodes d'exécution : conception, fabrication, mise en place, et un environnement climatique sévère et un échéancier très court.

Cet ouvrage est une première mondiale en ce qui concerne la méthode retenue pour permettre le renforcement d'une structure de dérivation existante alors qu'elle est en service.

Les bénéfices économiques reliés à une génération plus hâtive d'électricité et aux effets d'entraînement pour le programme des travaux étaient les objectifs visés par ce devancement. Ce défi d'ingénierie devait être relevé en une période de temps extrêmement courte, réalisé dans des conditions climatiques très défavorables et, qui plus est, sur une structure déjà en service depuis le début des travaux pour dériver le débit de la rivière La Grande.

Mises en service en avril 1975, ce n'est qu'à la fin de l'été 1977 que la possibilité d'un devancement de la fermeture des galeries de dérivation devint apparente, grâce à un gain sur les échéanciers de construction du barrage et des digues. Donc, il fallut élaborer un concept spécial, compte tenu des structures existantes, pour supporter l'excédent de charge occasionné par une fermeture plus hâtive qui permettrait d'emmagasiner une crue hivernale. La solution originale retenue, consiste en la mise en place d'un énorme bâti en acier au portail amont de la galerie sud, à son ancrage au roc, puis à la coupure du débit, à l'aide de trois vannes dans des glissières prévues à cette fin dans le bâti. En juillet 1978, les vannes étaient abaissées [172] simultanément à l'aide du palonnier et du treuil ayant servi à la mise en place du bâti. L'opération avait réussi.

La mise en œuvre, en un temps record, du concept de fermeture a demandé une rationalisation qui a permis de maximiser les méthodes de conception, de fabrication et de construction, en fonction du but principal : obturer avec sécurité la galerie sud. La fermeture réussie de la galerie sud, le 12 juillet 1978, marquait un pas de géant dans l'amé-

lioration du programme des travaux du Complexe La Grande phase I. Il est possible d'affirmer que les investissements effectués et les effets d'entraînement escomptés ont permis de concrétiser de substantiels bénéfices économiques.

Même si cette méthode de fermeture spécifiquement conçue pour LG-2 est unique, elle pourrait être avantageusement considérée pour d'autres projets ayant un échéancier plus généreux, si les conditions s'y prêtaient. Cette réalisation est un succès de l'ingénierie québécoise et a été reconnue par l'Association des ingénieurs-conseils canadiens qui lui a décerné son Prix d'excellence 1979.

Un complexe souterrain : LG-2

Finalement, un dernier cas d'innovation, la réalisation du complexe souterrain LG-2 - LG-2A. Ce projet se caractérise principalement pour être, premièrement, le plus grand complexe hydro-électrique souterrain au monde ; pour compter, en deuxième lieu, 22 groupes turbines-alternateurs totalisant une puissance installée de 7 326 MW ; et enfin, pour innover dans ses méthodes de construction et d'excavation.

La phase I du complexe La Grande a été mise en chantier à partir de 1971. Quelque 15 000 MW ont été installés sur un territoire d'environ 175 000 km² et regroupant trois principaux sites : LG-2, LG-3 et LG-4. La plus puissante de ces trois centrales, La Grande 2 (LG-2), est située à 112 km de l'embouchure de la rivière La Grande, affluent de la baie James, et est construite dans le rocher. La chute disponible est de 137 m. Seize groupes turbines-alternateurs sont installés dans la première phase de construction à LG-2 et six autres sont installés, en phase II, dans une caverne séparée à LG-2A. La [173] puissance totale de ces deux centrales est d'environ 7 500 MW, ce qui fait de LG-2 le complexe souterrain le plus puissant au monde.

La construction du complexe La Grande a représenté un défi remarquable pour le Québec. Le complexe LG-2 a nécessité, à lui seul, environ huit ans pour être construit et il a fallu cinq ans de plus pour compléter LG-2A. Ces deux centrales ont été réalisées au coût total d'environ 3,5 milliards. Bien que l'agencement des ouvrages ou encore

la taille de l'évacuateur de crues, du barrage principal et des digues soient impressionnants, c'est sous terre que se cache l'élément le plus frappant du site. La salle des machines de la centrale s'apparente à une cathédrale par ses dimensions : un demi-kilomètre de longueur, 23 m de largeur et 45 m de hauteur pour LG-2, le tout creusé dans le roc.

Dans la salle des machines, à part l'équipement et les turbines-alternateurs, se trouvent aussi deux ponts roulants d'une capacité totale de 735 tonnes qui servent à la manutention des rotors et à celle d'autres pièces situées dans cette même salle. Le défi à relever dans ce type de travaux est de réduire le temps de réalisation. Lors de l'excavation on a décidé de conserver à LG-2 puis à LG-2A des épaulements rocheux pour supporter les rails des ponts roulants. Cette innovation a permis de devancer l'installation des ponts roulants de quatre à six mois, ce qui a non seulement raccourci le temps de construction mais aussi diminué le coût du projet.

La Grande 2 se distingue aussi des autres centrales de la phase I par sa chambre d'équilibre située à l'aval de la salle des machines. Cette immense caverne excavée dans le granit sert principalement à amortir les fortes pressions qui se produisent au moment de la mise en marche ou de l'arrêt des machines. Sans la cheminée d'équilibre à LG-2 et à LG-2A, les fortes pressions qui sont produites endommageraient les turbines.

En 1987, la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ) entreprit la construction de la phase II du complexe La Grande. La première réalisation de cette deuxième phase fut le suréquipement du site de La Grande 2. Cette nouvelle installation, située à un kilomètre à l'ouest de la centrale existante, et désignée La Grande 2A, est essentiellement destinée à optimiser la gestion du réservoir de La Grande 2, qui est commun aux deux centrales souterraines, tout en contribuant à [174] répondre aux pointes de la demande en électricité. C'est-à-dire que LG-2 seule avait une probabilité de fonctionnement de 80% du temps et produisait environ 5 500 MW. Une fois LG-2A complétée, les deux centrales produisent environ 7 500 MW, 60% du temps. Ceci permet à Hydro-Québec de produire plus d'énergie durant les heures de pointe.

Les caractéristiques principales de La Grande 2A sont semblables à celles de La Grande 2 : une prise d'eau située à l'amont dans le même réservoir ; des conduites forcées de huit mètres de diamètre qui

acheminent l'eau vers les turbines et, finalement, la centrale elle-même située dans une caverne souterraine. Celle-ci comprend six groupes turbines-alternateurs équipés de roues Francis. Cependant, contrairement à LG-2, le poste de transformation de LG-2A est souterrain. Ceci apparaît comme une distinction majeure entre les deux centrales souterraines. À LG-2, on remarque le poste de transformation en surface. Les barres blindées, localisées dans 16 puits, relient les alternateurs souterrains aux transformateurs monophasés en surface qui élèvent la puissance de 13,8 kV à 735 kV.

Conclusion

Les cas présentés ont été choisis parmi des centaines d'autres et sont représentatifs du lien étroit qui existe entre chercheurs et concepteurs, lorsque l'ingénieur fait face à de nouveaux problèmes qui nécessitent des solutions innovatrices.

Ces cas soulignent l'importance d'exceller dans les domaines de la recherche, de l'innovation et des technologies pour permettre à notre industrie de s'imposer et de se développer. Souvent, dans ce processus, il y a l'engagement d'équipes multidisciplinaires réunissant des spécialistes de la recherche, des analystes, des concepteurs et des exploitants. Leur objectif est, à l'intérieur d'incontournables contraintes de coûts et de temps, de trouver la meilleure solution viable.

Le moyen d'y arriver et de s'y maintenir réside dans la synergie créée par le partenariat entre l'AICQ, les universités, le secteur parapublic (comme Hydro-Québec), les gouvernements et le secteur privé. Mais, et en guise de conclusion, précisons que l'on ne doit pas [175] considérer uniquement l'aspect technique des réalisations futures car l'aspect humain et environnemental dicte également le choix des options.

Il y a là tout un débat auquel l'AICQ et ses partenaires (universités, secteurs public et parapublic, ainsi que les entreprises privées) participeront afin de développer « l'art de mettre la science au service de la transformation optimale des ressources pour le bien-être de l'humanité ». Ce qui, en somme, est le propre de l'ingénierie.

[177]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

22

**“Innovations technologiques
et aménagements hydro-électriques
de la baie James.”**

Jean-Guy René

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette présentation, je me limiterai aux innovations technologiques réalisées dans le cadre des travaux entrepris sous la gérance de la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ).

La SEBJ a été créée à la fin de 1971. Elle a été et est toujours responsable, pour le compte d'Hydro-Québec dont elle est une filiale, des aménagements du complexe La Grande réalisés à la baie James. Le cadre de cette présentation se définit donc comme celui de l'installation à ce jour de quelque 13 000 MW en six centres de production. Quand les travaux en cours seront terminés, l'aménagement de plus de 15 000 MW, répartis dans huit centrales, aura été fait au coût de 17,5 milliards.

Ces réalisations ont donné et donnent toujours lieu à une très gran-

de variété d'apports technologiques de la part des différents intervenants : firmes d'ingénierie, sociétés de services, manufacturiers et entreprises de construction. Nous n'allons pas tenter ici de présenter le bilan des apports technologiques de tous ces intervenants, mais plutôt d'en illustrer la variété par le biais de quelques exemples types.

Les apports technologiques les plus significatifs ne résultent pas généralement des efforts extérieurs au Québec, mais ont plutôt démontré que les différents intervenants québécois ont été en mesure de trouver des réponses originales et inédites aux diverses particularités, ou difficultés, rencontrées en cour de réalisation des travaux.

Je ne donnerai qu'un bref aperçu des apports technologiques réalisés à la baie James. Mais avant d'aller plus loin, quelques mots sur la SEBJ.

La gérance des projets à la SEBJ

La réalisation d'un projet doit mener à un produit de qualité dans les temps d'exécution et à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire prévus. [178] À l'aube d'entreprendre les travaux que l'on allait confier à la SEBJ au début des années 1970, les autorités ont voulu maximiser leurs chances de succès. On a alors décidé d'intégrer, à la structure de la SEBJ, une des firmes les plus renommées au niveau international en gérance et gestion de travaux : Bechtel. Cette association a permis à une organisation locale d'acquérir un niveau unique de connaissances et de *know-how* en matière de gestion.

Les concepts de gérance transmis à la SEBJ, au début des années 1970, étaient innovateurs ; la SEBJ, fière de son assise, a voulu demeurer à l'avant-garde en étant perméable à tout nouvel élément novateur. La SEBJ a une orientation strictement « projets ». À ce titre, sa taille varie pour s'ajuster à l'ampleur des mandats qui lui sont confiés. Elle s'associe toujours à des sociétés de gérance externes, mais ce sont désormais des sociétés du Québec. Ces contacts réguliers avec l'extérieur lui assurent une évolution dynamique.

La structure d'ensemble est souple et flexible, et fait en sorte que les réponses viennent rapidement. Personne n'échappe à la nécessité de rendre compte ; ce qui constitue l'élément clé d'un bon rendement

d'ensemble. Un comité de gérance, formé des directeurs de la Société, des représentants supérieurs d'Hydro-Québec et des firmes qui participent à la gérance, étudie, analyse et remet régulièrement en cause les façons de faire de même que l'ensemble des opérations de gérance en cours. Les responsables des projets comparaissent tous devant ce comité.

Les comités d'experts (ingénierie et environnement) sont, eux, constitués d'éléments externes à la SEBJ qui apportent, à fréquence variable selon les besoins des travaux, une critique tout à fait objective sur le déroulement des activités d'étude et de réalisation en chantier. Depuis sa création au début des années 1970, la SEBJ s'est fait un point d'honneur d'améliorer sans cesse sa performance quant au respect de la qualité, des échéanciers et des enveloppes budgétaires. Elle l'a fait en favorisant le recours constant à des innovations technologiques.

Exemples d'apports technologiques

La région des travaux de la baie James était encore inaccessible par voie de terre, au début des années 1970. La route s'arrêtait à Matagami. [179] On a donc construit la route reliant Matagami à La Grande 2 - environ 650 km -, à une vitesse moyenne supérieure à 1,5 km par jour. Dans ce cas, comme pour d'autres infrastructures à la baie James, on a eu recours à des routes d'hiver de sorte que, là où l'on ne pouvait se rendre habituellement, l'accès a été assuré en profitant des conditions hivernales. Ainsi, des chantiers non reliés par route permanente pouvaient être desservis et l'on pouvait y transporter l'équipement et le matériel nécessaires. Il suffisait de choisir un tracé, de l'essoucher et de le niveler sommairement. En respectant de bonnes techniques de compactage, on arrivait à un produit capable de supporter une circulation dense et apte à admettre des charges allant jusqu'à 65 tonnes. Les routes d'hiver sont généralement praticables du début novembre jusqu'à la fin mars.

Il s'agissait donc d'utiliser à notre avantage des conditions adverses de grand froid et d'hiver prolongé. Ceci a constitué, à l'époque, un apport technologique d'importance.

Dans les travaux d'amenée

Les ponts de glace ont été réalisés, au cours des années 1970 principalement, pour permettre la traversée des rivières le long des routes d'hiver. Une technique quasi identique est appliquée à la réalisation de plates-formes de glace. Leur construction consiste essentiellement à fabriquer de la glace par un arrosage en couches successives, bien soudées les unes aux autres, sans fausse glace. L'épaisseur totale à atteindre est généralement supérieure à 1,5 m et le pourcentage de glace ajoutée ou fabriquée varie de 40% à 75%. À LG-2A on a utilisé, dès janvier 1990, une telle plate-forme pour réaliser, dans une zone immergée, des travaux comme s'ils étaient faits à partir du roc ferme. Il s'agissait de préparer le dynamitage du bouchon du canal d'amenée, à l'amont de la centrale.

On a d'abord augmenté l'épaisseur moyenne de la glace à deux mètres. Une telle plate-forme était en mesure de supporter jusqu'à 300 tonnes d'équipement. Puis, on a procédé à un premier forage de la glace et inséré des tubages, franchissant glace et eau, jusqu'au roc auquel ils ont été ancrés. Ensuite, on a procédé au forage proprement dit, depuis la plate-forme (les éléments de forage étant à l'intérieur [180] des tubages) jusqu'à, ce que le niveau requis pour le dynamitage soit atteint. Si les préparatifs du dynamitage n'avaient pu être faits depuis une plate-forme de glace, c'est à partir d'installations maritimes qu'ils auraient été réalisés, et cela à des coûts beaucoup plus élevés.

Dam les ouvrages de retenue

Pour réaliser les ouvrages de retenue à faible coût, dans de grands espaces sans dénivellation prononcée, il faut utiliser les matériaux disponibles localement. C'est pourquoi on trouve généralement trois types de digues à la baie James : les digues à enrochement, les digues granulaires et les digues homogènes. Les trois matériaux principaux : moraine, granulaire et enrochement, varient en importance d'un type à l'autre, principalement pour tenir compte des matériaux disponibles aux endroits de réalisation.

Le noyau imperméable demeure, lui, composé de moraine. Ce matériau a constitué et constitue un apport sans égal, au regard de la qualité et du coût, dans la réalisation de nos ouvrages. On trouve dans tous les pays, ou presque, des matériaux imperméables, mais la moraine est de toute première qualité lorsqu'elle est bien traitée. Le mérite de nos gens est d'avoir appris à traiter ce matériau pour qu'il se prête à un bon compactage.

Un autre défi, bien relevé lui aussi, est celui de la planification des ouvrages de retenue, compte tenu de leur taille, de leur quantité, de leur variété et de leur dispersion sur le territoire. L'ensemble des travaux doit être réalisé à l'intérieur d'échéanciers toujours serrés.

Dans la construction des centrales

Des travaux d'excavation suivis de travaux de bétonnage entrent dans la réalisation des centrales. Une brève mention doit être faite ici d'un apport innovateur à l'excavation de la centrale LG-2, et reprise plus tard à LG-2A. Grâce à un dynamitage périphérique bien contrôlé, lors de la percée frontale et au départ de la première banquette, on a pu préserver des épaulements rocheux de grande qualité. Une fondation solide étant en place, on a donc immédiatement installé des ponts [181] roulants (plutôt que d'attendre la fin de l'excavation pour les supporter avec une structure d'acier depuis le bas). De plus, on a pu se fier à ces derniers lors des premières étapes de réalisation de la centrale et en profiter tout au long des travaux de construction. Il s'agissait d'une variante sans pareille quant à la logistique de construction et aux coûts impliqués.

Pour ce qui est des améliorations apportées au béton et aux techniques de bétonnage, une technique mérite d'être soulignée : celle mise au point par les entreprises Kiewit Itée et qui constituait une première. L'entrepreneur était responsable du bétonnage de la centrale La Forge 1. En 1991, il y avait sur le territoire de la baie James deux centrales en construction en plus de La Forge 1. La firme spécialisée en coffrage au Québec était déjà responsable de la fabrication des coffrages d'aspirateur pour ces deux autres centrales ; elle ne pouvait accepter aucune autre commande. Précisons que la fabrication de ce type de

coffrages est très spécialisée.

Habituellement, un coffrage d'aspirateur est fabriqué en bois. Si l'entrepreneur avait pu recourir à la firme spécialisée, les coffrages d'aspirateur de LF-11 auraient été de bois. Toutefois, l'entrepreneur devait exécuter lui-même ses coffrages et il a opté pour l'innovation en choisissant la fabrication de coffrages en béton. Les résultats furent très concluants. Le temps de fabrication : la moitié du temps de fabrication des coffrages en bois. L'entrepreneur estime de plus que le temps de montage des coffrages en béton pour le bétonnage, et leur démantèlement subséquent, est 30% inférieur au temps requis pour des coffrages en bois. Cette nouvelle méthode ouvre potentiellement la voie à une autre innovation, soit la construction d'aspirateurs à partir d'éléments de béton préfabriqué, ce qui accélérera davantage les temps de bétonnage des aménagements.

Pour certaines composantes mécaniques de centrale

Les composantes électromécaniques de centrale revêtent une très grande importance : les coûts des turbines et des alternateurs suivent de près les coûts des travaux civils. Il vaut ainsi que l'on s'arrête aux aspects d'ordre mécanique pour bien situer ce que nos producteurs locaux sont en mesure de fournir.

[182]

Tout d'abord un élément qui, bien qu'il soit secondaire, montre l'intérêt de nos fabricants à maximiser le contenu local : nous parlons de l'arbre qui relie la turbine au rotor. Habituellement, ces arbres étaient forgés. Comme nous ne disposions d'aucune forge capable de fabriquer les arbres des dimensions requises dans nos installations, les pièces d'équipement venaient donc d'Angleterre, d'Allemagne ou de Corée.

Cependant, depuis la construction de LG-4, une nouvelle orientation a été adoptée, chaque fois que les dimensions de l'arbre n'ont pas eu à obéir à une contrainte stricte. Si l'industrie québécoise ne pouvait forger des arbres de toutes dimensions, elle pouvait, par contre, travailler des tôles d'épaisseur considérable. Elle a alors répondu à la situation en fabriquant des arbres creux, du type mécanosoudé, comme

celui de l'installation de LF-1. Si l'arbre creux est plus encombrant (un diamètre de 33% plus imposant), il procure, en revanche, une rigidité de 30% supérieure et un poids de 50% inférieur à celui de l'arbre forgé.

Je signale enfin une considération technique à plus grande portée qui démontre bien les capacités d'adaptation de l'industrie québécoise et son aptitude à soutenir la concurrence des marchés extérieurs : les composantes mécaniques de Brisay. Il n'y a que deux groupes installés à Brisay, mais les caractéristiques hydrauliques, de hauteur de chute et de débit d'eau, sont telles que la taille des turbines Kaplan, avec leur 8,6 m de diamètre et leur poids de 300 tonnes chacune, se situe parmi les plus importantes du genre au monde. Les bâches spirales qui alimentent les turbines de Brisay sont, elles, les plus imposantes qui aient été fabriquées ; le diamètre de ces bâches, à son origine, est de 11,2 m.

Dans l'utilisation du milieu

Je vais parler, en tout dernier lieu, d'un élément innovateur qui met à contribution le milieu environnant : il s'agit du traitement des eaux usées. La SEBJ a expérimenté, depuis le début des années 1980, de nouvelles technologies dans le traitement des eaux usées, notamment par l'utilisation de tourbières. Les premiers essais ayant été fort concluants, la SEBJ utilise maintenant des milieux tourbeux pour le [183] traitement des eaux usées de ses campements, partout où la région offre une telle possibilité. Je décrirai ici l'expérience faite à LG-1.

Après décantation dans des fosses septiques, les eaux usées du campement de LG-1 sont totalement traitées dans une tourbière. LG-1 est situé à moins de 40 km de la baie James. Le climat y est froid et sec, avec une température moyenne annuelle de $-3,1^{\circ}\text{C}$, ce qui représente 230 jours de gel et des précipitations annuelles moyennes d'environ 58 cm.

Les études avaient révélé le potentiel épurateur exceptionnel d'une tourbière à proximité du campement. D'une superficie de $225\,000\text{ m}^2$ et d'une profondeur moyenne de 2,2 m, cette tourbière apparaissait

plus que suffisante pour répondre au besoin du traitement des eaux pour la population prévue du campement. L'effluent des fosses septiques est acheminé par gravité vers la tourbière par une conduite isolée et chauffée. À l'extrémité de la conduite, les eaux usées clarifiées sont rejetées en trois points de déversement, à deux mètres de profondeur. Une dispersion des eaux usées est assurée par des canaux qui permettent une utilisation de la totalité de la tourbière. Le suivi exercé depuis plus de cinq ans, alors que le campement a été en pleine activité, montre que la tourbière peut continuer de recevoir sans aucun problème les eaux usées du campement, tout en protégeant adéquatement le milieu récepteur et la qualité générale des eaux du secteur.

Conclusion

Par ce survol des innovations technologiques réalisées à l'occasion des aménagements hydro-électriques de la baie James, j'ai délibérément choisi d'illustrer la variété des apports technologiques originaux dont ils ont été le théâtre, plutôt que de mettre l'accent sur les aspects quantitatifs, gain de productivité, impact sur les coûts, etc., de ces réalisations. C'est la façon que j'ai retenue pour souligner que, dans un secteur traditionnel, considéré par plusieurs comme peu perméable aux innovations, il y a au contraire place pour toute une panoplie de changements ; changements qui ont des répercussions importantes sur les coûts des travaux et qui peuvent éventuellement trouver des applications ailleurs dans le monde.

[184]

Je le souligne à nouveau, la plupart des innovations abordées plus haut ont été faites par des entreprises locales. C'est là un signe de santé et de vitalité d'un secteur d'activité où la réputation du Québec est déjà solidement établie partout au monde. Il m'apparaît important, dans cette ère de mondialisation des marchés, que nos clients éventuels, mais aussi nos concurrents en Amérique du Nord comme à l'étranger, sachent que nous sommes engagés dans un processus continu d'amélioration de nos façons de faire en matière d'aménage-

ment hydro-électrique. Il y va de notre capacité de nous mesurer aux meilleurs du monde dans ce domaine. Il y va de tout un potentiel d'exportation dont les retombées seront des plus bénéfiques pour l'économie québécoise.

[185]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Troisième partie : Développement économique,
entreprises et innovation**

23

**“L'expertise et le rayonnement
technologiques des entreprises
québécoises.”**

Pierre Saint-Arnaud

[Retour à la table des matières](#)

Avec Hydro-Québec, nous abordons de plein fouet la question du leadership économique et technologique. Aucune autre organisation ne conjugue aussi étroitement ces deux facteurs au Québec. Cela est tellement vrai qu'en 1968, l'inauguration de Manic 5, la première œuvre spectaculaire du génie québécois, devait réunir trois des leaders québécois ayant fait l'objet de colloques de la série « Leaders contemporains » à l'UQAM, soit Jean Lesage, Daniel Johnson et René Lévesque, trois des premiers ministres récents du Québec de la Révolution tranquille.

J'aimerais vous montrer de quelle façon Hydro-Québec a respecté, dès les années 1960, la mission qu'elle s'est définie à cette époque. Cette mission s'énonce ainsi :

1. D'ici l'an 2000, Hydro-Québec veut être reconnue par ses clients comme la meilleure entreprise d'électricité au Canada pour la qualité de ses services.
2. Elle veut être reconnue par les Québécois comme un partenaire dans le développement durable du Québec.

Un partenariat fructueux sous l'égide d'Hydro-Québec

Dès les années 1960, que l'on surnomme « les années flamboyantes » dans l'histoire d'Hydro-Québec, la société d'État a voulu jouer un rôle moteur dans l'économie québécoise. Les ingénieurs-conseils ont sans doute été les plus directement touchés et stimulés par la politique de « faire faire » d'Hydro-Québec (aujourd'hui, on dit *impartition* ou *outsourcing*). Mais d'autres entreprises ont également profité de la présence d'un géant de l'hydro-électricité pour mettre en place des partenariats fructueux, porteurs de développements économiques et technologiques majeurs.

[186]

C'est le cas d'ABB. En fait, ABB se considère non pas comme un fournisseur, mais comme un partenaire de ses clients à l'échelle mondiale. Notre relation avec Hydro-Québec en est une démonstration éclatante. Nos deux entreprises, au cours des dernières décennies, ont mis en commun leurs ressources technologiques, financières et humaines pour créer ici une expertise unique à l'échelle mondiale en matière de transport d'énergie à haute tension.

Ce partenariat est né et s'est développé d'une façon aussi fructueuse parce qu'Hydro-Québec a fait des choix technologiques avant-gardistes dès les années 1960 et qu'elle a exercé une demande de services et d'expertise d'une qualité telle qu'elle a permis le développement au Québec, de concert avec ABB, d'une technologie originale à portée mondiale.

Pour ceux qui ne connaîtraient pas bien ABB, je me permets de rappeler que l'entreprise, dont je fais partie, a été constituée de la fu-

sion, en 1988, du groupe suédois Asea et du groupe suisse Brown Boveri, tous deux présents au Québec depuis le début du siècle. ABB regroupe près de 1 300 compagnies à l'échelle de la planète. Elle emploie 215 000 personnes. Des 184 pays qui composent l'ONU en 1994, il faut vraiment bien chercher pour en trouver une trentaine où notre entreprise ne soit pas présente. Le chiffre d'affaires annuel d'ABB est supérieur à 35 milliards.

En outre, ABB est l'une des grandes sociétés mondiales à avoir adopté le plus tôt des processus rigoureux de gestion intégrale de la qualité. Rien d'étonnant donc à ce que nous soyons au nombre des premiers grands partenaires industriels de l'Institut québécois de la qualité totale qui vise à stimuler, mesurer et reconnaître la qualité totale des entreprises québécoises. La création de l'institut a été annoncée récemment et nous sommes heureux d'en être partenaires avec, notamment, Hydro-Québec et le gouvernement du Québec.

ABB est une entreprise d'énergie. Nous sommes actifs dans les secteurs de la production et du transport d'énergie et dans tous les secteurs industriels utilisant l'électricité comme « intrant » majeur. Dans tous ces domaines, nous aidons à produire, de même qu'à contrôler, à transporter, à distribuer et à utiliser l'électricité pour organiser nos sociétés, faire tourner les usines et l'économie ainsi qu'à moderniser nos activités de production et transporter des personnes et du [187] matériel. Plus de 50% de nos activités sont reliées à l'amélioration de l'environnement, qu'il s'agisse de contrôler les émissions polluantes ou d'améliorer l'efficacité énergétique des usines et des réseaux électriques de nos clients.

Dans le partenariat avec Hydro-Québec, mis en place depuis plus de vingt-cinq ans, notre interaction technologique a permis de contribuer à la production d'une énergie non polluante au Québec, tout en améliorant l'efficacité énergétique et la qualité environnementale du réseau québécois. ABB est donc une firme de génie et c'est à ce titre qu'elle a réalisé le mandat clés en main de la ligne de transport d'électricité de Radisson, au poste de Nicolet, jusqu'à Sandy Pond, aux États-Unis, et travaillé à la conception d'équipements qui sont au cœur du réseau hydro-électrique du Québec.

Cette entreprise de services est aussi capable de produire les biens que nécessitent les services qu'elle définit. Ainsi, notre usine de Va-

rennes, qui emploie 300 personnes, a livré, depuis sa construction en 1970, plus de 180 inductances Shunt, plus de 120 transformateurs de puissance de courant 800 kV, plus de 400 disjoncteurs et 11 transformateurs à courant continu haute tension, reliant la baie James à la Nouvelle-Angleterre.

ABB a livré la majorité des équipements du réseau de transport d'électricité à haute tension d'Hydro-Québec, et plus de 50% des transformateurs de 800 kV installés dans le monde ont été produits à Varennes. Pour ceux qui l'ignoreraient, les pièces d'équipement produites à Varennes sont, le plus souvent, gigantesques. Les immenses transformateurs de puissance que nous produisons sont tous faits sur mesure. Aucun de ces équipements ne nécessite, en effet, la même puissance, la même structure ou la même configuration. Ces équipements doivent être transportés par rail, sur des plates-formes d'une résistance particulière ou sur un fardier géant construit spécialement pour leur transport.

Le cas des lignes à haute tension

Pour toute personne employée au Québec en fabrication d'équipements, ABB emploie une personne spécialisée dans les services de conception, de mise en marché et d'entretien d'équipements. Ces [188] quelques informations devraient vous aider à comprendre le cheminement poursuivi depuis 1970 dans les relations entre ABB et Hydro-Québec. Ce cheminement a fait en sorte qu'une technologie transférée au Québec par des Suédois, au début des années 1970, est devenue ensuite une technologie québécoise disponible sur le marché mondial et effectivement exportée hors du Québec, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau mondial ABB.

Cette technologie est celle du transport d'électricité sur de longues distances par des lignes à très haute tension et des lignes à courant continu, qui représentent la fine pointe de la technologie mondiale en matière de transport et de connectivité des réseaux hydro-électriques.

C'est surtout à compter des années 1960, avec l'élaboration du complexe Manic-Outardes, de Bersimis et ensuite de Churchill Falls, puis du complexe de la baie James, que la société d'État a acquis son

caractère unique au monde, celui d'une société de production et de distribution d'électricité à 95% hydro-électrique, provenant massivement de grands ouvrages situés à 1 000 kilomètres ou plus des grands centres de consommation.

C'est à partir de ce moment que s'est développé le partenariat technologique Hydro-Québec-ABB que nous connaissons aujourd'hui. Dans les années 1960, il devenait impératif pour Hydro-Québec d'envisager l'utilisation de lignes de transport à très haute tension. Les lignes les plus puissantes alors expérimentées par Hydro-Québec étaient des lignes de 315 kV. Il aurait fallu 20 de ces lignes pour transporter l'énergie de Manic-Outardes, ce qui eût causé évidemment des problèmes environnementaux considérables.

Un jeune ingénieur des services d'Hydro-Québec, Jean-Jacques Archambault, commença donc, dès le début des années 1960, à promouvoir l'utilisation de lignes de 735 et 765 kV telles qu'il en existait notamment en Europe, uniquement à l'état expérimental cependant. Hydro-Québec se rallia à ce choix et, en août 1962, la Commission hydro-électrique de Québec l'autorisait à mettre en place des lignes de transport de 735 kV.

Quelques années plus tard, le président d'Asea, Curt Nicolin, s'engageait à devenir partenaire d'Hydro-Québec dans son odyssée technologique audacieuse et suggérait au président d'Hydro-Québec, [189] Jean-Paul Gignac, d'établir au Québec un institut de recherche sur l'électricité dont la mission serait, entre autres, d'exécuter de la recherche de pointe sur le transport d'électricité à haute tension sur de longues distances. Lionel Boulet fut finalement le grand artisan de ce projet. En 1967, le premier ministre Daniel Johnson annonçait la création de l'IREQ. Parallèlement à cette évolution, Asea devenait le fournisseur de transformateurs de puissance capables de hausser jusqu'à 800 kV la tension de l'énergie produite au complexe Manic-Outardes. En 1965, Jean Lesage inaugurait la première ligne de 735 kV en provenance de la Manic.

Le Québec et Hydro-Québec, plus précisément, écrivaient une page d'histoire dans le domaine de l'énergie et du transport d'électricité et devenaient les promoteurs de ce qui est aujourd'hui le plus vaste réseau de transport d'électricité à haute tension du monde. On pourrait croire que cette décision était toute simple, qu'il suffisait de mettre en

place des transformateurs de puissance de grande envergure et de construire des lignes de transport un peu plus importantes, pour arriver instantanément à une solution parfaite. Mais, en fait, il s'agissait de mettre en route un délicat processus de recherche-développement (R-D), d'expérimentation et aussi de technologies inédites. ABB (alors Asea) et l'IREQ allaient allier leurs forces et créer un efficace partenariat pour mettre aux point tous les éléments faisant des lignes à 735, 765 et 800 kV une technologie éprouvée.

De la sous-traitance à la production locale : Varennnes

L'aboutissement de cette technologie est la stabilité exceptionnelle du réseau de transport au cours des dernières années. Ce réseau a maintenant atteint une qualité et une fiabilité exceptionnelles, parce que toutes les améliorations nécessaires ont été étudiées et mises en œuvre, grâce à une processus de R-D conjoint élaboré entre ABB, Hydro-Québec, l'IREQ et le Centre d'innovation sur le transport d'énergie (CITEQ), un centre de recherche commun à ABB et à Hydro-Québec. ABB a été le premier fournisseur d'équipements permettant la mise en service de lignes à haute tension au Québec. Dès le départ, le gouvernement, Hydro-Québec et ABB convinrent qu'il serait souhaitable que la production d'équipements comme les transformateurs de puissance soit effectuée au Québec.

[190]

Le tout premier motif de cette implantation n'était pas, comme on pourrait le croire, de créer des emplois en faisant fabriquer au Québec des produits qui auraient pu être fabriqués n'importe où au monde. Le fondement de cette implantation résidait dans la nécessité, quasi absolue, de réunir les expertises complémentaires du client et du concepteur-fournisseur pour mettre au point une technologie alors presque inexistante. Il était impératif que les deux partenaires travaillent côte à côte, ce qui fut le cas à Varennnes. Dès 1970, l'usine de Varennnes était mise en chantier. En 1972, elle livrait son premier transformateur de puissance monophasé pour les lignes de 735 kV. En 1977, l'usine produisait son premier transformateur de puissance triphasé.

Les transformateurs constituent des équipements clés dans un réseau de transport d'électricité. Es en sont, en fait, le seul équipement actif. D'une valeur de plusieurs millions chacun, ils atteignent une taille de 10 à 15 mètres de hauteur et pèsent plusieurs centaines de tonnes. Ce sont aussi des équipements de précision dont la fabrication nécessite des capacités de conception avancées en génie électrique et des équipes hautement spécialisées.

En cours de route, cependant, Hydro-Québec et ABB eurent à résoudre de nombreux problèmes inédits. Les lignes à haute tension accumulent une telle puissance de courant qu'elles subissent des interruptions causées par la surcharge. Plus les lignes sont longues, plus ce *phénomène prend* de l'ampleur. Il fallait donc mettre au point des inductances Shunt, capables d'agir comme amortisseurs pour absorber les surcharges de réseau et ainsi éviter les pannes. Varennes obtint le mandat international de R-D pour ces équipements. Ces inductances furent fabriquées dès 1978 et, depuis, les installations de Varennes en ont produit plus de 180.

En 1981, une importante expansion à Varennes permettait à nos installations de produire des transformateurs de courant, des unités servant à la mesure du courant sur les réseaux grande puissance. En 1982, une expansion supplémentaire faisait de Varennes le centre de production de disjoncteurs pour réseaux grande puissance au Canada.

Le développement d'ABB au Québec est le fruit d'un processus de partenariat et d'échange constants avec Hydro-Québec. En 1970, notre entreprise vendait à Hydro-Québec des produits fabriqués en [191] Suède, à l'usine principale de Ludvika. Trois ans plus tard, des Suédois dirigeaient au Québec l'assemblage de transformateurs selon leur technologie, transférant ainsi leur expertise à des Québécois. Quelques années plus tard, grâce à la proximité géographique de l'usine de Varennes et de l'IREQ, les technologies d'origine avaient été largement perfectionnées et enrichies tant par l'usage quotidien que par le processus d'échange technologique continu entre ABB et l'IREQ. De plus, les installations de Varennes étaient pour la plupart dirigées par des Québécois, dont certains, faut-il le dire, étaient d'origine suédoise.

L'exportation du savoir québécois

Aujourd'hui, une vingtaine d'années plus tard, un centre de recherche commun, le CITEQ, a permis de perfectionner encore les technologies mises au point à Varennes et validées par l'apport technologique des laboratoires d'Hydro-Québec et par le réseau d'expertise mondial d'ABB. Au CITEQ, l'expertise du client et celle du fournisseur conjuguent leur force, et cette synergie crée de nouvelles solutions technologiques de calibre mondial.

Notre partenariat authentique avec Hydro-Québec a permis, en outre, de concevoir d'autres technologies, dont celle des condensateurs haute puissance produit à notre usine de Québec. Nous avons conçu ensemble une première mondiale, un immense réseau de transport d'énergie en courant continu destiné à la desserte de la Nouvelle-Angleterre, une desserte qui, comme vous le savez, sert non seulement à l'exportation mais à l'importation d'électricité, selon les périodes de l'année. La ligne Radisson-Nouvelle-Angleterre est la première ligne en courant continu au monde à comporter trois terminaux, dont l'un permet de soutirer de l'énergie à mi-chemin entre les extrémités de la ligne.

Des produits et des services d'une valeur de plus d'un milliard ont été exportés hors du Québec, aussi loin qu'en Chine et en Thaïlande, mais plus couramment en Ontario, en Colombie-Britannique et sur divers marchés nord-américains. Et nous disposons toujours d'une expertise technologique considérable qui fait partie du patrimoine technologique du Québec.

[192]

Le partenariat ABB-Hydro-Québec a permis de mettre au point une expertise unique en matière de développement et de gestion de réseaux de transport d'énergie haute puissance. Pour l'avenir, nous croyons que cette technologie sera utile dans tous les projets majeurs entrepris au Québec. Mais nous misons aussi sur le réseau mondial d'ABB pour la conquête de nouveaux marchés.

Nous croyons qu'avec Hydro-Québec, qui a contribué à la formation du groupe E-7 reliant les plus grandes sociétés productrices

d'électricité du monde, le Québec est en mesure de devenir un partenaire global pour certains pays à la recherche de solutions de développement et de gestion intégrée de réseaux hydro-électriques misant sur le transport grande puissance. Notre partenariat avec Hydro-Québec aura permis, non seulement d'obtenir un contenu à 80 % québécois pour les équipements stratégiques du plus vaste réseau de transport d'électricité du monde, mais encore de faire progresser la recherche et l'expertise du Québec de telle sorte que nous devenions des exportateurs de produits énergétiques de technologie de pointe.

Mieux encore, nos installations québécoises sont devenues des sources de technologies inédites pour l'ensemble d'ABB qui dispose pourtant, à l'échelle internationale, d'un réservoir technologique inégalé dans l'industrie. Ce genre de synergie devrait se poursuivre et même s'accroître avec les années, même si les grands projets se mettent en place à un rythme beaucoup plus lent au Québec.

ABB est toujours prête à poursuivre, et même à intensifier, son partenariat avec Hydro-Québec pour faire du prochain demi-siècle de notre entreprise d'État une autre période intense de création et de diffusion de l'expertise technologique du Québec. C'est notre façon à nous de « penser global » tout en misant sur un enracinement local profond et productif.

[193]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Quatrième partie

Politique du Nord

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Matthew COON-COME
André MALTAIS
Armand COUTURE

[195]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Quatrième partie : Politique du Nord

24

**“La lutte des Cris
de la baie James.”**

Matthew Coon-Come

[Retour à la table des matières](#)

Mon texte traite d'Hydro-Québec. Il traite de pouvoir. On a souvent dit qu'Hydro-Québec était la locomotive de l'économie québécoise. Était-ce la vérité ? Et si oui, est-ce que ce sera encore le cas dans l'avenir ? Ces questions ont une importance pour la population du Québec, mais je doute que les colloques puissent offrir de vraies réponses.

Hydro : une question de pouvoir

Pour les Cris, la question autour d'Hydro-Québec est également une question de pouvoir. Le pouvoir pour nous, les Cris, de gérer nos terres ancestrales, nos ressources et nos communautés. Avant que les routes d'Hydro-Québec ne soient construites, et avant la mise en œuvre du projet La Grande, nous avions le contrôle sur notre territoire.

Nous gouvernions notre territoire dans la paix et l'ordre, et sans corruption.

Les gouvernements du Canada et du Québec aiment insister sur « la loi et l'ordre ». La devise du Canada est *La paix, l'ordre et un bon gouvernement*. Pourtant le problème, pour notre peuple, c'est que jamais les populations autochtones du Canada n'ont pris part aux processus décisionnels de ce pays. Les concepts de loi et d'ordre sont certainement louables. Mais personne ne pose la question de savoir si les lois canadiennes sont justes et équitables, ou si l'ordre a été obtenu aux dépens de la liberté et de l'autodétermination des peuples autochtones du Canada. Oui, parfois les Cris parviennent à leurs fins. Cela se produit quand nous sommes unis, quand nous comprenons que nous sommes un peuple et une nation, et quand nous donnons priorité à la lutte pour la reconnaissance de nos droits fondamentaux. Nos droits comptent avant toute chose.

[196]

Pourtant, cela n'a pas eu pour effet de nous rapprocher des gouvernements. Il est très facile d'expliquer comment on en est venu là. Nous avons pris conscience que les lois canadiennes et québécoises ont été conçues par des gens qui connaissaient tout juste notre existence, qui ne comprenaient rien à nos besoins, à notre culture, à notre économie et à notre manière de vivre. Il est devenu évident, à nos yeux, que dans les faits, les lois et les différentes politiques du Canada et du Québec n'étaient pas les mêmes pour tous.

Nous sommes ici sur la terre où notre peuple vit depuis des milliers d'années. Mais si vous nous posez la question : êtes-vous reconnaissants, vous les peuples autochtones, d'être seuls à jouir d'une « protection spéciale » du gouvernement ? nous devons répondre : non, d'aucune façon. La raison en est simple : il fut un temps où nous prospérions partout sur cette terre. Mais, voilà qu'en tant que prétendus « peuples protégés », nous avons été dépossédés et marginalisés. Les lois du Canada et du Québec n'ont pas servi nos intérêts. Pourrait-on être plus clair ?

Quand les gouvernements parlent de loi et d'ordre, les peuples autochtones en comprennent la signification dans la pratique. Nous n'avons pas beaucoup de respect pour ces lois. Nous accordons plutôt notre respect à la justice, à l'équité et aux droits de tous les peuples. Je

tenais à dire tout cela en guise d'introduction pour que l'on comprenne mieux les expériences dont je vais maintenant vous faire part.

Le développement hydro-électrique : un racisme écologique

C'est sans doute pour notre opposition aux mégaprojets hydro-électriques que nous, les Cris, sommes le mieux connus. Je commencerai donc par cela. L'approche globale du Québec en matière de développement hydro-électrique en territoire cri était mauvaise et continue de l'être. Voici pourquoi : on s'est comporté, à cet égard, comme si les Cris et les Inuit n'existaient pas.

Avez-vous entendu parler du concept juridique de *terra nullius* ? cette idée que le Canada était une terre inhabitée qu'il fallait découvrir. Dans le cas de la baie James, en 1973, on a réellement traité le territoire cri comme une *terra nullius*. Hydro-Québec a décidé en effet de construire un immense projet hydro-électrique qui allait [197] inonder nos terres. Mais on n'a pas du tout tenu compte des Cris, le peuple qui habitait là depuis toujours.

Cela aurait-il pu se produire si les Cris avaient été autre qu'un peuple autochtone ? Les gouvernements auraient-ils osé ignorer les vies, les biens, les maisons, les tombes de peuples qui ne sont pas autochtones ? Auraient-ils osé pénétrer sur leur territoire sans avertissements, sans demander leur accord, pour inonder leurs propriétés, détruire leur style de vie, sans les prévenir ne serait-ce que par une lettre ou un coup de téléphone ? Je ne crois pas. Cet abus de pouvoir n'aurait jamais eu lieu face à des Blancs.

C'est pour cette raison que nous avons inventé l'expression « racisme écologique », pour décrire ce qui s'est produit à la baie James. Apparemment, on peut traiter d'une certaine façon certains peuples et certaines races, en toute impunité. Vous pouvez contaminer leur eau, inonder leurs terres, détruire leur territoire de chasse, les manipuler, exercer sur eux des pressions indues et les critiquer. Et finalement, vous pouvez affirmer qu'ils sont une entrave au progrès, qu'ils violent la loi et qu'ils font prévaloir leurs propres intérêts contre ceux du reste de la société civilisée.

Il y a plusieurs exemples de cela qui ne concernent pas les Cris. Je pense aux Cris Lubicons de l'Alberta, dont les terres sont coupées à blanc sans leur consentement ; aux Inuit du Labrador dont les terres sont survolées à basse altitude par des avions de combat... contre la volonté des Inuit ; aux Kaipos au Brésil dont les terres sont envahies par les prospecteurs et les éleveurs de bétail, et cela contre leur volonté ; aux aborigènes d'Australie dont les terres ont été expropriées.

Voilà ce que signifie mon affirmation initiale que l'approche du Québec était mauvaise. On a envahi notre territoire et l'on a commencé à ravager notre terre. On ne nous en a pas parlé ; on a omis de nous demander notre accord ; on n'a même pas reconnu notre présence. Quand nous avons pris conscience de ce que le gouvernement était en train de faire et que nous nous y sommes opposés, nous avons essayé de parler aux responsables ; on nous a dit que nous étions des squatters, que nous n'avions pas le droit d'être là, sur notre propre territoire. On nous a dit que nous n'avions aucun élément valable à opposer à leurs activités et que nous ferions mieux de partir parce que notre présence les gênait !

[198]

C'est ainsi que le projet de la baie James a été mis en œuvre. Toute l'opération était mauvaise, du début à la fin. Et si aujourd'hui les Cris s'opposent aux projets de développement du Québec, vous pouvez en retracer ici l'origine : ils ont envahi leur terre et ils n'ont même pas daigné nous parler. Il revenait aux Cris de trouver un moyen de résister aux assauts perpétrés contre leur peuple, avec la connivence du gouvernement. Vous savez, bien sûr, que le projet de la baie James a quand même été mené à bonne fin. Il a été construit.

Mais par la suite, notre peuple a trouvé la volonté de lutter ainsi que la capacité et la détermination nécessaires pour repousser d'autres invasions par des gouvernements indifférents et irresponsables. Les dernières semaines ont été favorables à la lutte que mènent les Cris pour mettre un terme aux dommages sur notre terre. La Cour suprême du Canada a ordonné que le projet hydro-électrique de Grande-Baleine fasse l'objet d'une évaluation obligatoire, quant aux répercussions qu'il pourrait avoir tant sur le plan écologique que sur le plan social, et l'État de New York a maintenant décidé d'annuler son contrat d'achat de 800 MW d'Hydro-Québec pour des motifs écono-

miques.

Avant cela, l'État de New York avait annulé son contrat de 1000 MW avec Hydro-Québec, là encore pour des motifs économiques. Les Cris ont posé des questions à propos de contrats secrets conclus avec une douzaine d'alumineries et d'usines de magnésium, qui entraînaient une perte d'argent pour Hydro-Québec. Nos rivières sont détruites pour qu'Hydro-Québec perde de l'argent ! Est-ce sensé ? Nous avons fourni des renseignements importants sur le financement et les coûts réels du développement hydro-électrique, et sur le rôle de la conservation d'énergie dans la réduction importante de ces coûts. Il y a des solutions de rechange au projet Grande-Baleine.

Les énoncés des mégaprojets hydro-électriques utilisent des termes qui en minimisent la portée. On y arrive de plusieurs façons. Une terre inondée devient, dans leur langage, « un habitat terrestre converti en habitat aquatique ». Le problème de la contamination au mercure qui, selon des experts indépendants, doit durer entre quatre-vingts et cent ans, est réduit à vingt ans. À Amsterdam, on a parlé de la contamination au mercure comme d'une « occasion de modifier les habitudes alimentaires ».

[199]

Pour ceux qui habitent ici, au Sud, loin des dommages, tout semble sous contrôle, réparable, acceptable. La distance crée la toute-puissance. Si vous toutes et vous tous aviez arpenté à pied la terre dont dépend votre vie, vous comprendriez notre point de vue à ce sujet. Quand vous vivez sur la terre dont vous dépendez et qui nourrit vos traditions, vous avez du respect pour elle et son intégrité naturelle. L'engloutissement des forêts, l'assèchement des rivières et la contamination des poissons sont des raisons suffisantes pour amener le rejet du projet Grande-Baleine. Le problème est que ceux qui sont trop loin pour en subir les conséquences accordent peu d'importance à ces pertes et à leurs répercussions sur les Cris. Nous, les peuples de la terre, n'acceptons plus de mégaprojets. Abandonnez le projet Grande-Baleine !

Le temps des mégaprojets est révolu. Vous pouvez choisir mieux pour assurer le développement. Nous n'accepterons pas que nos terres soient dévastées dans l'intérêt de qui que ce soit. L'exportation d'électricité vers les États-Unis n'est pas une raison valable pour inonder

nos terres. Fournir gratuitement de l'électricité aux alumineries étrangères n'est pas une raison suffisante pour inonder nos terres. Même les études d'Hydro-Québec ont démontré qu'un dollar investi dans la conservation de l'énergie et la gestion de l'élément demandé crée deux fois plus d'emplois, au Québec, que le ferait un dollar investi dans un autre mégaprojet. De plus, ces emplois seraient durables au lieu de n'exister que pour quelques années.

Ces emplois seraient créés dans le sud du Québec. Nous avons mené des études qui ont démontré que dans l'industrie des pâtes et papiers, le potentiel économique de cogénération représente plus de 4 000 MW, c'est plus que Grande-Baleine. L'industrie des pâtes et papiers voudrait aller de l'avant, construire ces usines, mais Hydro-Québec préfère couper ce programme pour injecter des fonds dans la construction des projets Sainte-Marguerite, Eastmain ou Grande-Baleine. Ces programmes permettraient aux usines, déjà existantes au Québec, de se moderniser pour demeurer compétitives. Au lieu de cela, l'industrie des pâtes et papiers, avec sa machinerie vétuste, ferme ses usines. La raison principale pour laquelle le Québec ne peut rivaliser avec les États-Unis dans l'industrie des pâtes et papiers, c'est qu'aux États-Unis, l'industrie a réinvesti les profits de la cogénération dans un nouvel équipement. Elle est plus efficace. Les programmes de [200] soutien à l'industrie d'Hydro-Québec n'ont pas de sens. De nombreuses questions doivent être posées sur le bien-fondé de ces politiques.

Nous avons réussi à imposer l'amorce d'un débat sur un projet que tout le monde acceptait sans poser de question. Les Cris ont voulu savoir si le projet était réellement nécessaire, s'il serait profitable à la population du Québec, et s'il existait des solutions de rechange pour atteindre les mêmes objectifs. Il est étrange que ce soit les Cris, un peuple de chasseurs des terres subarctiques, qui aient posé ces questions. Pourquoi les gouvernements se sont-ils abstenus ? Pourquoi les gouvernements québécois et canadien n'ont-ils pas soulevé ces questions qui les concernent directement ? Je crois que la réponse, là aussi, est très claire. Dans la mesure où les principales victimes de ces abus de pouvoir sont des Indiens, les gouvernements n'avaient pas la motivation nécessaire pour agir.

Je crois qu'il y a ici une leçon à retenir pour les peuples autochtones. Ils ont l'habitude de perdre. Nous perdons en cour et nous som-

mes habitués de voir les gouvernements agir à leur guise. Il était fréquent d'entendre : « Ils vont le construire de toute façon, quoi que nous fassions. »

Désormais, les Cris ne cèdent plus au défaitisme

Encore aujourd'hui, nous devons relever les défis qui concernent notre bien-être et notre existence en tant que peuple. Le territoire des Cris a été donné sous forme de concessions à des compagnies forestières qui font des coupes à blanc sur notre territoire, et qui violent en cela les lois québécoises. Elles anéantissent du même coup notre capacité de chasser, de pêcher et de faire de la trappe. Au même moment, les compagnies forestières crient, qui comprennent et respectent toutes les façons crient d'exploiter la terre, n'ont pas eu leur juste part des droits de coupe. Nous désirons également nous engager dans cette autre lutte. Mais nous croyons que la bataille sera difficile.

L'indépendance du Québec : une menace

Le menace de la séparation du Québec est un des défis que les Cris auront à relever dans l'avenir immédiat. Est-ce que le Québec peut [201] décider de se séparer du reste du Canada et amener avec lui, dans la foulée, les Cris et les autres peuples autochtones de la province ? Est-ce que les Cris se lèveront un matin pour découvrir qu'ils ont de nouveaux maîtres ? Est-ce que le territoire cri, qui n'a été rattaché au Québec qu'en 1912, à notre insu, sans notre accord, sera parti intégrante d'un Québec séparé ? Si le Québec, qui n'existe que depuis que quelques centaines d'années, a droit à l'autodétermination, qu'en est-il du droit à l'autodétermination des Cris, un peuple qui occupe la terre depuis des milliers d'années ? Où est-ce que le droit à l'autodétermination ne peut être invoqué que par des peuples qui ne sont pas autochtones ?

Le Grand Conseil des Cris a soulevé la question aux Nations Unies (ONU). Nous avons demandé au gouvernement du Canada de déclarer

son intention de respecter sa responsabilité fiduciaire envers les peuples autochtones qui vivent à l'intérieur des frontières actuelles de la province de Québec. Nous avons également demandé à la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones d'examiner la question. Les Chefs du Québec ont exprimé ouvertement qu'ils ne voulaient pas être entraînés dans un Québec séparé, comme on le ferait d'un bagage que l'on se passe de main à main.

À ce jour, le gouvernement canadien n'a pas répondu. Aux Nations Unies, les représentants de la diplomatie **canadienne** se sont battus contre le droit à l'autodétermination des peuples autochtones. Un diplomate **canadien** a déclaré à la presse qu'il s'opposait à la reconnaissance de ce droit parce que les Cris pourraient l'utiliser dans le but de se séparer d'un Québec **indépendant**.

Ici encore, deux poids deux mesures : une loi pour les Autochtones et une loi pour les autres. Le Canada et le Québec sont encore dirigés par des gens qui soutiennent leurs propres intérêts, et qui cherchent, par l'exercice du pouvoir, à conserver cet avantage au détriment d'autres droits. Un Québec séparé espère hériter du Canada le même pouvoir de dominer les peuples autochtones, pouvoir que le Canada a lui-même hérité des maîtres coloniaux britanniques. Le Canada et le Québec préparent tous deux le terrain pour atteindre cet objectif.

Toutefois, les Cris feront obstacle. Ici encore, les Cris amènent devant l'opinion publique des éléments d'information qui lui sont [202] servis par les gouvernements. Les Cris posent les bases d'un débat public. Là-dessus, le Canada se tait. Le Québec, quant à lui, déclare publiquement que les Autochtones ne seront pas autorisés à invoquer le droit à l'autodétermination. Le Québec affirme qu'il ne sera pas tenu de respecter les traités autochtones que le Canada a signés. Le Canada se tait.

Mais les élections au Québec sont imminentes et le Parti québécois a déclaré que dans la foulée, il organisera un référendum. Est-ce que nos droits devraient faire l'objet de discussions ? Est-il raisonnable que les peuples autochtones exigent des garanties sur le maintien de lois canadiennes ? Quelle ironie ! Le gouvernement canadien, qui n'a jamais cessé d'évoquer le respect de la loi et de l'ordre, refuse d'affirmer que sa propre loi restera en vigueur si le Québec tente de s'accaparer notre peuple et nos terres. Après qu'on eut brandi cette loi pen-

dant plus de cent ans, qu'on l'eut évoquée des milliers de fois dans le but de nous dépouiller, de limiter nos droits, voilà que, maintenant, rien ne nous garantirait qu'elle soit maintenue. Au lieu de cela, si le Québec parvient à ses fins, nous nous endormirons, ligotés par les lois canadiennes, pour nous réveiller soumis à toute une série de lois québécoises, sans qu'aucun de ces deux gouvernements, supposément avisés et démocratiques, nous donne la chance de faire valoir nos propres lois autochtones.

Les Cris n'acceptent pas cette situation et nous croyons que la communauté internationale ne l'acceptera pas non plus. Mais je peux vous dire ceci : si les Cris omettent d'agir, si nous demeurons silencieux face à notre destinée, celle-ci sera, en 1994, semblable à celle de 1492. Personne n'interviendra en notre faveur. Personne n'insistera pour faire valoir nos droits. En somme, vous aurez compris que nos relations avec le Canada, avec le Québec et avec Hydro-Québec sont des relations de pouvoir.

Conclusion

Pendant de trop nombreuses années, la discussion aura tourné uniquement autour de deux genres de pouvoir : celui des rivières et celui de l'électricité. C'est ce que voulait Hydro-Québec, à n'importe quel prix. Et pour y parvenir, vous avez dû exercer votre pouvoir pour [203] dominer et soumettre les Cris. N'oublions jamais qu'il y a un temps pour chaque chose. Les Cris n'accepteront plus que les rivières cessent de couler. Et nous n'accepterons plus que nos droits soient bafoués comme le Canada, le Québec et Hydro-Québec ont tenté de le faire dans la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*.

Je n'ai pas l'intention d'analyser cette convention ici. Je voudrais dire à ceux qui auraient l'intention de me citer, en affirmant que j'ai déjà déclaré que cette entente répond pleinement aux aspirations de la nation crie, qu'ils sont dans l'erreur. Écoutez-moi bien, maintenant : la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* représente le dépouillement de ma nation par un abus de pouvoir historique.

Je citerai quelques mots de l'entente tels que « se soumettre », « extinction », « des terres de la catégorie IA », « renoncement » et

« impacts sociologiques ». Ce sont là des exemples de concepts dominateurs et colonialistes qui font partie de la *Convention*. Si ces mots et ces concepts n'ont pas pour vous la même importance déterminante que pour moi, il vous reste beaucoup à apprendre avant que la paix soit possible entre le Canada, le Québec, Hydro-Québec et les Cris. Vous n'êtes peut-être pas prêts ou disposés à écouter notre point de vue. Peut-être que, à l'instar de différents responsables des affaires autochtones à Hydro-Québec, vous préférez continuer de nous dire, et de dire aux autres, ce que vous pensez que les Cris pensent. Je vous invite à écouter et à modifier entièrement votre approche de ces questions.

Écoutez ! Les Cris n'ont pas l'intention de changer certains éléments insignifiants des concepts que recouvrent ces mots dans la *Convention*. Pour nous, ces concepts sont ignobles. Tout comme les Bantous d'Afrique du Sud, nous désirons voir balayer les abus de pouvoir qui minent nos relations. Nous entendons exercer le pouvoir et le contrôle de nos vies, de nos terres, de nos rivières et de notre destinée politique. C'est le pouvoir et le contrôle que nous a donné le Créateur. C'est là quelque chose que nous n'avons jamais perdu, ni abandonné. Pour toutes ces raisons, la lutte continue. Les Cris continueront de relever les défis, les uns après les autres.

[205]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Quatrième partie : Politique du Nord

25

**“Concilier les différences
sans les nier.”**

André Maltais

[Retour à la table des matières](#)

Le précédent ministre délégué aux Affaires autochtones du Québec, M. Christos Sirros, proposait récemment la création d'un forum politique qui serait le lieu des discussions entourant l'avenir des relations entre les Autochtones et les autres Québécois. Le gouvernement du Québec préconise cette avenue parce que nous sommes convaincus que la question autochtone doit être abordée dans son ensemble. Car il s'agit d'une question à la fois politique, économique et sociale. Les Autochtones, pour leur part, en font aussi une question de survie, ce qui explique que, bien souvent, ils nous semblent prêts à prendre tous les moyens pour s'assurer d'une influence sur leur avenir. C'est dans cet esprit qu'il faut interpréter l'attitude des Cris de la baie James face au projet Grande-Baleine.

L'importance du cadre de discussion

Je suis personnellement convaincu que le Québec, c'est-à-dire l'ensemble des Québécois, peut comprendre et accepter cette attitude. Cependant, il serait bon que les conditions qui prévalent dans tous les débats publics au Québec soient aussi respectées dans les discussions qui concernent les Autochtones. Par exemple, le Québec souhaite que les débats, qui doivent nécessairement avoir lieu, se fassent dans le respect des lois canadiennes et québécoises. Celui sur l'avenir des relations entre les Autochtones et les autres Québécois devrait également se tenir à partir de bases tangibles et négociables, particulièrement lorsqu'on traite des aspects financiers. Si l'on veut parvenir à un véritable changement d'attitudes, nous devons nous en tenir aux réalités actuelles de notre territoire et ne pas tomber dans l'utopie. Vouloir situer les discussions en dehors d'un cadre acceptable par toutes les parties ne peut mener qu'à des abus, qu'à des gestes absurdes et regrettables. C'est l'écueil qu'il nous faudra toutefois éviter.

[206]

Bien sûr, nous savons qu'il n'existe pas de recette instantanée pour gérer ce qu'il est convenu d'appeler les affaires autochtones et qui représentent bien plus qu'un simple dossier. En effet, il s'agit d'une réalité très complexe, une réalité humaine, où se confrontent les nationalismes des uns et des autres. Le Québec verra-t-il la confrontation de 13 nationalismes ? Celui des francophones, celui des anglophones et ceux des 11 nations autochtones ? Aussi bien dire que l'on pourrait assister à l'émergence de 13 pays sur le territoire du Québec ! Une telle approche, on le voit bien, ne peut conduire qu'à l'absurde et au dérapage.

Concilier les aspirations politiques : le rôle de l'État

Il nous semble beaucoup plus préférable d'envisager une harmonisation des aspirations de toutes les nations qui vivent au Québec. La plupart du temps, ces aspirations sont à la fois légitimes et conciliables. Le Secrétariat aux affaires autochtones déploie des efforts importants pour favoriser cette harmonisation que nous sommes confiants de pouvoir atteindre. À mon avis, c'est l'État québécois qui doit être le pivot de cette harmonisation, et non pas Hydro-Québec, une société productrice et distributrice d'électricité. Ni cette société d'État ni aucun de ses projets de développement ne peuvent devenir le forum de discussion et d'échange dont nous avons besoin au Québec.

De plus, je crois qu'il est essentiel que le débat se déroule ici-même au Québec, plutôt qu'aux États-Unis ou en Europe, comme c'est souvent le cas présentement, malheureusement. Les Québécois se sentent frustrés et humiliés par ces campagnes à l'étranger qui s'apparentent le plus souvent à de la désinformation et qui n'apportent certainement rien de positif au développement des relations entre les Autochtones et les autres Québécois.

La reconnaissance mutuelle des enjeux

Le débat, dont nous avons besoin, doit repartir sur des bases nouvelles. D'une part, les Autochtones doivent assumer avec confiance et lucidité leur entrée dans la modernité. Il ne leur sera pas facile d'envisager l'avenir sans la tutelle anachronique et paternaliste que leur [207] offre depuis plus d'un siècle la *Loi sur les Indiens*. Ils doivent pourtant le faire. D'autre part, la société québécoise dans son ensemble doit reconnaître que les Autochtones ont droit à une assise économique raisonnable, tout comme les Autochtones, de leur côté, doivent reconnaître le principe de l'équité fiscale. On doit garder à l'esprit que l'accès des Autochtones à une véritable autonomie gouvernementale passe par la question du partage des pouvoirs et par celle de l'accès au territoire et à ses ressources. La notion de partage est donc ici déter-

minante, et les Québécois devraient peut-être se demander si l'histoire a laissé aux Autochtones beaucoup de choses à partager avec nous aujourd'hui.

Conclusion

Les Autochtones pourraient bien penser qu'ils ont déjà donné beaucoup... Nous devons donc travailler ensemble à construire un climat d'acceptation de la différence, un climat de tolérance. Il me semble que c'est la condition préalable à toute entente politique durable entre les Autochtones et les autres Québécois.

[209]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Quatrième partie : Politique du Nord

26

**“Les apports de la Convention de
la Baie James et du Nord québécois :
le point de vue d'Hydro-Québec.”**

Armand Couture

[Retour à la table des matières](#)

Il y aura vingt ans cette année qu'était signée l'entente de principe qui a établi le cadre de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, signée elle-même un an plus tard. Du début à la fin, j'ai été mêlé de très près aux pourparlers. Et je peux témoigner que ce contrat de société historique fut obtenu au prix d'une négociation patiente et soutenue, marquée au coin de l'ouverture et de la bonne foi.

Cette négociation fut guidée par deux principes vitaux : l'accès pour le Québec aux ressources de son territoire à l'avantage de toute sa population ainsi que la reconnaissance et la définition claires des droits, des besoins et des priorités des populations autochtones ; c'est-à-dire le remplacement de droits ancestraux et territoriaux non définis, par des droits connus et précis opposables aux tiers et aux administrations gouvernementales.

La Convention : un contrat social dont les enjeux se sont élargis

Pendant dix ans, la Convention fut l'objet de commentaires favorables. Elle fut reconnue comme un compromis valable, le meilleur possible dans les circonstances. Par la suite, elle a été contestée par les Cris. À mon avis, ce qui est contesté au fond aujourd'hui, ce n'est pas tant le contenu de la Convention ni les projets d'Hydro-Québec. Les véritables enjeux de la contestation actuelle sont sociologiques et territoriaux. Ils touchent essentiellement l'autonomie gouvernementale, l'étendue du territoire sur lequel cette autonomie s'applique et la propriété des richesses naturelles qui s'y trouvent.

J'aimerais faire un tour d'horizon des apports de la Convention de la Baie James et du Nord *québécois* pour les Autochtones. Je souhaite expliquer pourquoi ce contrat social historique est à l'avantage de toutes les parties. Bien sûr, mes commentaires s'appliquent en [210] général à plusieurs dossiers qui touchent les Autochtones et qu'Hydro-Québec aimerait faire progresser de la même façon. J'examinerai donc :

- a) le cadre juridique que la *Convention* a établi ;
- b) les améliorations concrètes qu'elle a apportées aux conditions de vie des Autochtones ;
- c) le développement culturel qu'elle favorise, dans un climat de modernité ;
- d) les conditions d'un véritable contrat social avec les Autochtones ;
- e) l'ouverture constante à l'amélioration, selon le grand principe de la qualité totale.

D'abord, je crois qu'il est important de rappeler qu'au-delà du bruit et de l'intensité du débat public sur les dossiers autochtones, la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* est une réussite.

Cette réussite se traduit par une multitude d'accomplissements quotidiens, de rencontres et de progrès constants. Cela s'est formalisé, entre autres, par un grand nombre d'ententes complémentaires et de modifications à la convention originale, la réalisation du développement hydro-électrique et l'amélioration remarquable des conditions de vie sur le territoire conventionné.

Un cadre juridique clair

En 1975, le territoire conventionné est passé d'une situation de flou juridique à celle d'un cadre légal clair. Certes, ce cadre légal a entraîné de nombreuses interventions devant les tribunaux, lesquelles peuvent mettre en doute l'atteinte de notre objectif d'établir un cadre clair et précis. Tout compte fait, je crois que, comme la *Charte des droits*, la *Convention* a besoin d'être interprétée. Les actions judiciaires servent à en préciser les termes et à prévoir des améliorations éventuelles.

Pour le développeur, en l'occurrence Hydro-Québec, le nouveau cadre juridique a permis de réaliser le développement de quelque 15 000 MW d'hydro-électricité. Il a permis de le faire dans un climat raisonnable de sérénité, de paix sociale et de collaboration avec les [211] groupes autochtones. Pour les gouvernements, la *Convention* a permis de départager les responsabilités du Canada et du Québec dans tous les secteurs de l'administration publique, et de déléguer de nombreuses fonctions à l'autorité locale ou régionale autochtone. Elle a défini un territoire où s'appliquait l'autonomie gouvernementale autochtone établie par la *Convention*.

Pour les Autochtones, le nouveau cadre juridique a comporté de nombreux avantages. Il a entraîné des modifications à plusieurs lois. Il a défini des droits précis clairement reconnus par Ottawa et par Québec, dans les secteurs suivants : les régimes des terres, de la chasse et de la pêche, l'environnement, l'administration publique, la justice, l'éducation, la santé et les services sociaux, etc.

Bien sûr, ce cadre juridique a le défaut de ses qualités. Ainsi, on peut déplorer la complexité de sa mise en application et le nombre excessif d'organismes qui ont été créés ; ce qui a entraîné des structures administratives lourdes et des délais souvent indus. Par contre, il a

aussi permis aux Cris, aux Inuit et aux Naskapis de se prendre en main et d'acquérir une expérience importante de l'administration publique.

Amélioration de la condition de vie des autochtones

La *Convention* a aussi signifié un progrès considérable des conditions de vie dans les quelque 22 villages autochtones du territoire conventionné, et des quelques villages créés par la suite. Elle a permis aux Autochtones d'assumer pleinement le contrôle de leur avenir par le biais d'un réseau complet d'institutions modernes, contrôlées par les communautés elles-mêmes. C'est souvent l'aspect monétaire qui retient l'attention au moment de la signature d'une entente. Mais à long terme, cette prise en main de la gouverne des affaires courantes par les communautés est très importante.

L'amélioration des services sociaux et de santé et des conditions sanitaires a réduit de moitié la mortalité infantile. Elle a haussé l'espérance de vie de la population à peu près au même niveau que le reste de la population québécoise. Au plan culturel, les langues crie et inuktitut sont plus vigoureuses que toutes les autres langues autochtones au Canada. Ce qui est encore plus significatif, elles sont parlées [212] par une majorité de jeunes et enseignées dans les écoles. Les activités traditionnelles de chasse et de pêche, pour ceux qui en font un mode de vie, ont augmenté. Elles ont été soutenues par un régime de revenu garanti qui a été bonifié depuis la signature de la *Convention*.

L'accroissement de l'activité économique dans le territoire a créé des centaines d'emplois permanents et temporaires, mais contribué aussi à la mise sur pied d'entreprises entièrement gérées par des Autochtones. Ces entreprises sont des fournisseurs réguliers d'Hydro-Québec. Pour les populations locales, elles ont permis en outre une réduction du coût des biens et des services dans les communautés. Certains de ces progrès se seraient sans doute réalisés sans la *Convention*. Mais il est certain que les Autochtones ont connu des progrès plus importants et plus rapides que toutes les autres communautés autochtones du Canada.

Une culture vivante compatible avec la modernité

La *Convention de la Baie James et du Nord québécois* a reconnu la spécificité de la culture autochtone. Elle a voulu favoriser l'arrimage entre des cultures extraordinairement différentes. Le défi essentiel des Autochtones, à la fin du XXe siècle, c'est - selon le mot de Jean-Paul Desbiens - « d'entrer dans la modernité sans perdre leur identité ». Avec la *Convention*, la société s'est créé des obligations. Elle a reconnu les valeurs culturelles des langues autochtones. Et je peux dire que c'était faire preuve d'une grande ouverture, à l'époque où la *Convention* a été signée.

Les manifestations de l'identité et de l'âme autochtones sont nombreuses et diverses, et à mon avis, celui d'un profane en la matière, la langue est le véhicule essentiel de l'identité. Parmi la cinquantaine de langues autochtones parlées au Canada, le cri et l'inuktitut font partie des langues considérées comme solidement implantées à l'heure actuelle. Le cri est la seule langue autochtone au pays qui est parlée par un plus grand nombre de jeunes que d'aînés. En vertu de la *Convention*, le ministère de l'Éducation soutient activement l'enseignement en langues crie et inuktitut. Il délègue aussi une partie importante du contrôle des institutions scolaires aux Autochtones.

Le régime de revenu garanti accordé aux chasseurs et aux piégeurs cris est une reconnaissance concrète que les activités traditionnelles [213] font partie de la culture de ceux qui les exercent comme mode de vie. Cela doit être vrai même dans un contexte économique défavorable, c'est-à-dire même si la vente de fourrures seule ne peut plus subvenir à leurs besoins, vu la chute des prix de la fourrure.

Par ailleurs, un moyen efficace de soutenir l'autonomie, l'identité et la culture autochtones, c'est de les associer au développement économique. À cet égard, la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* a offert aux Autochtones l'occasion de se donner des outils de développement. Dans une très large mesure, ils ont saisi ces chances. Ce que la *Convention* a permis et favorisé, c'est un ensemble de pos-

sibilités réelles de contrôler leur territoire, leur avenir et leur destin ; une chance d'être des partenaires privilégiés et de participer concrètement aux bénéfices du développement.

Est-ce donc dire que tout va bien ? Malheureusement, nous sommes loin d'une situation idéale, ou même d'une situation satisfaisante. Les Autochtones manifestent des craintes face à leur avenir et à ce qu'il adviendra des territoires qu'ils habitent. Les jeunes sont inquiets, je dirais, à l'image de tous les jeunes du Québec. Il nous incombe d'ouvrir nos yeux, nos cœurs et nos esprits à leur message. C'est dans cet esprit que nos autorités gouvernementales acceptent de discuter des améliorations aux termes de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*. Ces améliorations, je les envisage à deux niveaux. Il y a, à un premier niveau, des discussions autour des projets de développement. Il y a ensuite des discussions sur l'autonomie politique, sociale, culturelle et économique, ainsi que sur les rapports de société. J'encourage très activement toutes les discussions à ces deux niveaux.

Les véritables conditions d'un contrat social

J'ai eu l'occasion de présenter, à la Commission royale sur les peuples autochtones, ce qu'Hydro-Québec considère comme les cinq grands enjeux des négociations avec les Autochtones. Ces enjeux s'inspirent largement des principes qui ont prévalu lors de la négociation de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*. Ils nous guident encore, lorsque nous appuyons les négociations des revendications territoriales des nations autochtones et de leurs droits ancestraux, quels qu'ils soient.

[214]

D'abord, il faut conclure des pactes sociaux détaillés et acceptables, aussi bien pour les Autochtones que pour l'ensemble de la population. Il faut chercher une entente globale qui traite de tous les aspects du développement social, culturel et économique des dossiers en négociation. Il ne faut pas escamoter les volets les plus difficiles qui demeurent des entraves à la paix sociale. Il faut aussi reconnaître la nécessité d'un véritable rattrapage économique et social.

Le deuxième enjeu, c'est la question de l'autonomie gouvernementale. La question n'est pas simple. Aussi faut-il la définir aussi clairement que possible, dans un esprit d'équilibre et d'équité qui soit compatible avec les lois du pays. Je ne crois pas, personnellement, que l'on puisse demander aux tribunaux d'en faire la définition. Il faut la négocier.

Troisièmement, toute entente devrait être fondée sur la cohabitation territoriale, c'est-à-dire l'utilisation partagée du territoire. Cela doit se faire bien sûr dans le respect de certaines prérogatives exclusives des Autochtones, tout en permettant le développement des ressources, pour le bénéfice de l'ensemble de la population. De bonnes solutions peuvent être élaborées si l'on vise réellement une entente et si l'on met de côté, de part et d'autre, les positions radicales.

Le quatrième enjeu est celui de la protection de l'environnement. Je suis persuadé que cette question, bien loin de constituer une source de conflit, devrait plutôt être un sujet de convergence entre les populations autochtone et allochtone ; tout cela, en autant que l'environnement ne soit pas pris en otage à d'autres fins.

Le dernier enjeu touche le développement économique, celui des Autochtones comme celui de l'ensemble de la collectivité. Tout projet de développement économique doit respecter les valeurs et le mode de vie des Autochtones, en les associant étroitement aux bénéfices qui en découlent. L'enjeu global, au fond, c'est celui de l'équilibre et de la convergence des intérêts.

Améliorer la Convention : un objectif permanent

La gestion des rapports avec les Autochtones représente un défi. Je crois que ce défi est parsemé d'embûches ; il apporte parfois beaucoup de frustrations. Mais il est aussi porteur de grandes satisfactions lorsque l'on réussit à créer les conditions favorables à des accords [215] bénéfiques aux parties. C'est le cas de ceux qui, comme moi, ont négocié la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* ou qui continuent de promouvoir la bonne entente avec les nations autochtones.

Dans nos grandes villes, nous avons à gérer la différence et le choc des cultures. Nous devons plus que jamais le faire avec les premiers occupants du pays. À cet égard, la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* a tracé la voie. Pour nous, elle représente la meilleure entente qui pouvait être négociée avec les Autochtones en 1975. Elle demeure certainement une des meilleures jamais négociées au Canada et en Amérique. Il faut bien admettre que ses apports sont loin d'être appréciés à leur juste valeur. La *Convention de la Baie James et du Nord québécois* est souvent ignorée, tout simplement, même par ceux qui devraient s'y intéresser.

Les Cris l'attaquent notamment pour l'avoir signée, soi-disant sous la contrainte. À mon avis, la cour, dans la cause sur l'approbation de la centrale Eastmain 1 du complexe La Grande, a refusé cette interprétation pour de très bonnes raisons. La *Convention de la Baie James et du Nord québécois* est, bien sûr, un accord perfectible. Chez Hydro-Québec, nous sommes toujours prêts à l'améliorer, comme en témoignent les ententes complémentaires et les ententes spécifiques conclues depuis 1975.

Nous sommes conscients que la problématique autochtone actuelle dépasse largement la mission d'Hydro-Québec. Dans la mesure où elle fait partie de nos attributions et qu'elle est reliée à nos projets de développement actuels ou futurs, nous croyons sincèrement qu'il faut négocier de façon continue, à mesure qu'évoluent les situations et les besoins. Je demeure persuadé que l'ouverture et la patience nous permettront toujours d'arriver à des solutions équilibrées et profitables à chacun.

[217]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Cinquième partie

Choix énergétique et environnement

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Jean-Thomas BERNARD
Éric GENEST-LAPLANTE
David CLICHE
Daniel DUBEAU
Yves GUÉRARD
Philippe DUNSKY

[219]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Cinquième partie : Choix énergétique
et environnement**

27

**“Les exportations d'électricité :
les leçons fournies par le marché.”**

Jean-Thomas Bernard et Éric Genest-Laplane

[Retour à la table des matières](#)

Depuis les débuts de l'industrie de l'électricité, le commerce de cette forme d'énergie, quoique très limité, a toujours été actif entre le Québec et les États-Unis. Cependant, les échanges se sont intensifiés récemment, en raison particulièrement des crises pétrolières des années 1970, ainsi que des surplus associés au parachèvement des travaux de la phase 1 de la baie James. Dans cet article, nous visons à mettre en relief les perspectives d'exportation d'Hydro-Québec sur ses marchés traditionnels, à l'intérieur du cadre fourni par l'ouverture du marché nord-américain aux échanges commerciaux. Nous désirons également évaluer la rentabilité de ces exportations par rapport à la vente d'électricité aux entreprises québécoises dites énergivores.

Voici l'ordre du développement. La première section contient un survol de la situation sur les marchés d'exportation d'Hydro-Québec depuis 1985. La deuxième section donne un aperçu des prévisions de

demande d'électricité de deux organismes du Nord-Est américain, importants clients d'Hydro-Québec, soit le New England Power Pool (NEPOOL) et le New York Power Pool (NYPP). La troisième section présente de quelle façon le commerce de l'énergie, et en particulier de l'électricité, s'inscrit dans le cadre de l'entente de libre-échange nord-américain. Finalement, il y a une comparaison de la rentabilité relative des exportations et des ventes à des industries attirées au Québec par des formes de rabais tarifaires.

Les ventes d'électricité hors Québec depuis 1985

Après s'être maintenues autour de 18,5% des ventes totales de la société d'État de 1985 à 1987, les ventes d'électricité hors Québec ont ensuite fortement chuté pour atteindre un creux de 6,8% en 1990, avant de remonter légèrement à 8,7% en 1992. Ces ventes sont [220] composées d'électricité régulière, que le producteur s'engage à livrer et que l'importateur s'engage à acheter, ainsi que d'électricité excédentaire, pour laquelle il n'y a pas d'obligation mutuelle formelle. Le déclin est particulièrement prononcé du côté des ventes d'électricité excédentaire, qui constituaient la majeure partie des exportations jusqu'en 1987.

En 1992, les ventes d'électricité excédentaire sont devenues négligeables. Cette diminution peut s'expliquer par la faible hydraulité qui a prévalu entre 1984 et 1991, et par un taux de croissance assez élevé de la demande provinciale. De même, la récession récente et les programmes d'efficacité énergétique, mis de l'avant par les clients américains d'Hydro-Québec, ont contribué à cette baisse. Il en a résulté un fléchissement de la croissance de la demande outre-frontière au cours des dernières années. Par contre, les exportations d'électricité régulière vers les États-Unis sont en hausse : de 1985 à 1992, elles ont augmenté de 5,2 TWh, passant de 3,5 TWh à 8,7 TWh. Cette situation est attribuable à l'entrée en vigueur de nouveaux contrats de livraison de puissance et d'énergie garanties. En outre, on remarque que les ventes d'électricité régulière aux autres provinces canadiennes (l'Ontario et le Nouveau-Brunswick) sont demeurées à peu près stables depuis 1985.

Quant à l'aspect financier des ventes hors Québec, celles-ci ont généré des recettes totales de 3,8 milliards depuis 1985. Les ventes aux États-Unis constituent 61% de ce total, en raison du volume supérieur exporté dans cette région par rapport aux provinces canadiennes, mais aussi à cause du prix généralement plus élevé payé par les clients américains. En effet, pour l'électricité excédentaire, le prix moyen fut de 2,09 ¢/kWh pour les provinces canadiennes et de 2,6 ¢/kWh pour les États-Unis. Au cours des dernières années, nous assistons cependant à un renversement de la situation, alors que les prix aux États-Unis sont devenus inférieurs aux prix sur les marchés d'exportation canadiens. En comparaison, le prix de l'électricité excédentaire au Québec, pour la période 1985-1990, a été en moyenne de 1,29 ¢/kWh.

Globalement, nous observons que les ventes d'électricité hors Québec, depuis 1985, ont totalisé 138 TWh. Ces ventes ont représenté 12,2% des ventes totales d'Hydro-Québec pour la même période. Les recettes associées ont atteint près de quatre milliards, soit 8,6% des [221] revenus de la société d'État. La part des exportations vers les États-Unis compte pour 76,2 TWh, soit une valeur de 2,3 milliards, alors que les ventes aux autres provinces canadiennes ont été de 62 TWh et ont rapporté 1,5 milliard.

En conséquence du contexte actuel, peu propice à la signature de nouveaux contrats, Hydro-Québec a dû ajuster son tir. On vise maintenant un objectif d'environ 1 500 MW d'exportations à l'horizon 2004, soit approximativement 8,5 TWh par année. Actuellement, les contrats à long terme signés pour l'horizon 2000 et plus totalisent 1 173 MW, ce qui représente environ 5,5 TWh par année. De plus, Hydro-Québec s'engage à ce que les exportations d'énergie et de puissance garanties ne constituent pas plus de 10% des ventes régulières.

L'évolution future des marchés d'exportation

Quel est l'avenir des exportations vers les marchés habituels d'Hydro-Québec, particulièrement vers les États du Nord-Est américain ? Pour répondre à cette question, il est important de connaître l'évolution des besoins futurs de la région concernée. Si l'on considère les données relatives à la prévision de la demande et à la disponibilité de

la capacité, pour la région couverte par le NEPOOL, on remarque que le taux de croissance moyen de la demande nette, pour la période s'étendant de 1993 à 2008, est de 2,3%. Ce taux peut être considéré comme faible si l'on regarde la croissance des dernières années (3,4% pour la période 1986-1992). Il s'agit cependant d'une révision à la hausse par rapport à certaines prévisions récentes : le taux de croissance moyen prévu en 1990 pour la période 1990-2005 était de 2%. Les programmes de gestion de la demande contribueront pour beaucoup à la réduction de la demande. Par exemple, en 2008, ces programmes représenteront 9,1% de la demande brute en puissance, entraînant une diminution de plus de 2 800 MW de celle-ci.

Du côté de la disponibilité, on remarque qu'à l'horizon 2008 la capacité sera inférieure à ce qu'elle était en 1993, même si celle-ci a fluctué dans l'intervalle. Aucune centrale d'envergure n'est encore prévue sur l'ensemble de la période, alors que les achats nets externes seront légèrement à la baisse, passant de 565 MW en 1993, à 368 MW [222] en 2008. Même si la demande ne dépassera qu'en 2004 la capacité disponible, le NEPOOL devra trouver, dès 1997, de nouveaux moyens d'approvisionnement ou de réduction de la demande. L'organisme aurait cependant décelé environ 6 000 MW de nouvelles ressources pouvant être développées d'ici 2002, si la situation l'exige.

Du côté maintenant du NYPP, le taux de croissance de la demande brute en puissance est de 1,3% pour la période 1993-2008. Les programmes de gestion de la demande, mis en place par les membres du NYPP, ont un impact de 1000 MW dès 1993 et jusqu'à plus de 4 000 MW en 2008. En conséquence, le taux de croissance moyen de la demande nette est très faible et se situe à moins de 1% par année, soit bien en-deçà de celui du NEPOOL.

Par ailleurs, la disponibilité en capacité augmente fortement durant les premières années et se stabilise par la suite, pour un taux de croissance moyen de 0,5%. L'augmentation marquée, à court terme, est due principalement à l'achat de puissance de producteurs indépendants, soit plus de 3 200 MW de 1993 à 1997. Du côté des autres sources de production, on n'anticipe aucun ajout important pour la période considérée. La capacité des centrales nucléaires augmentera légèrement, alors que celle des centrales au charbon diminuera de façon importante. La production à partir du pétrole et du gaz connaîtra une légère progression, alors que le niveau des achats externes demeurera à tou-

tes fins utiles au même niveau entre 1993 et 2008. À la lumière de ces prévisions, et afin de maintenir une marge de réserve de 22%, le NYPP prévoit un excédent de capacité, variant entre 3000 et 5000 MW, pour au moins les dix prochaines années.

Dans l'ensemble, il ressort que les États de New York et de la Nouvelle-Angleterre n'auront pas besoin de nouvelles sources d'approvisionnement avant la fin du siècle. Les États de la Nouvelle-Angleterre de leur côté verront cependant leur capacité installée devenir insuffisante (par rapport aux marges de réserve désirées) vers 1997. L'organisme pourrait alors tenter de développer de nouveaux programmes de gestion de la demande. Quelques années plus tard, soit vers 2003-2004, Hydro-Québec pourrait disposer d'un surplus de capacité important. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il serait possible pour la société d'État d'exporter environ 1500 MW à cette même période. L'État de New York ne prévoit pas avoir besoin de ressources additionnelles dans un avenir prévisible, et cela même si le [223] contrat d'exportation de puissance et d'énergie saisonnières de 800 MW devant entrer en vigueur en 1999 ne se réalisait pas. Celui-ci fait d'ailleurs l'objet de discussions présentement.

Dans son dernier plan de développement, Hydro-Québec prévoit que les ventes d'électricité régulière au Québec devraient croître à un taux annuel moyen de 1,8% entre 1992 et 2010. Ce taux de croissance incorpore la réduction de la demande consécutive aux programmes d'économies d'énergie, réduction que l'entreprise avait prévue. Les réductions anticipées seraient de 9,3 TWh en 2000, soit 5,4% de la demande prévue sans ces programmes et de 18 TWh en 2010. Pour répondre à la demande locale et honorer ses contrats de livraisons garanties, la société d'État devrait mettre en service de nouvelles installations d'une capacité d'environ 10 000 MW, entre 1993 et 2010. Plusieurs projets sont d'ailleurs déjà engagés ou en processus d'évaluation environnementale. Notons que certains groupes environnementaux canadiens et américains, et des communautés autochtones s'opposent au développement de nouvelles centrales hydro-électriques. Cette opposition prend encore plus d'ampleur lorsque le besoin découle des exportations et elle pourrait limiter les possibilités de développement.

Le commerce de l'électricité et le libre-échange

Le commerce de l'électricité entre le Canada et les États-Unis au cours des dernières années a été marqué par une baisse substantielle des exportations nettes par le Canada, de 1987 à 1990, suivie d'un redressement en 1991. Les exportations du Québec ont suivi une trajectoire similaire, quoique moins prononcée. On peut se demander, dans ce contexte, quelles seront les répercussions potentielles de l'Accord *de libre-échange nord-américain* (ALENA) sur le commerce de l'électricité entre le Canada (et le Québec) et les États-Unis.

L'Accord *de libre-échange États-Unis-Canada* (ALE), entré en vigueur le 1er janvier 1989, et l'ALENA, en vigueur depuis le 1er janvier 1994 ont libéralisé de nombreux aspects des échanges commerciaux entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Les grands secteurs du commerce font l'objet de chapitres distincts dans l'ALENA [224] (de même que dans l'ALE). Un de ceux-ci traite spécifiquement de l'énergie et des dispositions se rattachant à son commerce.

En ce qui concerne l'électricité, l'ALENA reprend essentiellement les mêmes points que l'ALE. Dans celui-ci, il était notamment indiqué que l'Office national de l'énergie devait laisser tomber le critère du coût le plus bas appliqué pour les exportations. Ce critère stipulait que les prix à l'exportation ne devaient pas concrètement être inférieurs aux prix de la solution de rechange la moins coûteuse pour l'acheteur. En outre, il est spécifié dans l'ALENA que toute restriction imposée à l'importation ou à l'exportation de produits énergétiques, incluant l'électricité, doit se limiter aux seules mesures nécessaires pour économiser des ressources naturelles épuisables, faire face à une pénurie, ou encore mettre en œuvre un plan de stabilisation, dans des circonstances précises. Enfin, l'Accord limite la portée des raisons de sécurité nationale pour lesquelles un pays signataire peut imposer des restrictions à l'importation ou à l'exportation de produits énergétiques ; le Mexique n'est toutefois pas assujéti à cette disposition. Par ailleurs, rien n'empêche que les prix domestiques et à l'exportation soient différents, sauf si ces différences sont causées par des taxes, des prix plafond ou plancher ou des restrictions gouvernementales.

L'ALENA prévoit aussi une ouverture accrue des marchés publics, ce qui affecte principalement les organismes fédéraux de tous genres. Au provincial, la libéralisation des marchés publics des gouvernements et de leurs sociétés d'État se fera sur une base volontaire et réciproque. Hydro-Québec évalue présentement les répercussions d'une ouverture de ses marchés publics à la concurrence internationale.

Par le passé, il n'y a jamais vraiment eu de mesures restrictives appliquées au commerce de l'électricité entre le Canada et les États-Unis. L'exclusion explicite dans l'ALENA de limitations potentielles des importations est cependant de nature à rassurer les exportateurs canadiens d'énergie, particulièrement Hydro-Québec qui subit d'autre part la pression de divers groupes environnementaux et sociaux. Des restrictions imposées pour des raisons environnementales ne seraient pas soumises à l'ALENA par contre. En effet, il est précisé dans l'Accord qu'une partie ne doit pas utiliser ses normes environnementales comme entraves déguisées au commerce. De plus, il est [225] clairement énoncé qu'aucun pays ne peut abaisser ses normes environnementales dans l'espoir d'attirer un investissement.

Le commerce de l'électricité entre le Canada et son voisin se faisant depuis toujours dans un contexte effectif de libre-échange, l'ALENA n'entraînera pas de changements importants par lui-même. L'Accord pourrait néanmoins favoriser la signature de contrats d'exportation à long terme, en raison de la confiance accrue des exportateurs.

Rentabilité des exportations

L'idée d'exporter de grandes quantités d'énergie vers les États-Unis remonte déjà à quelques décennies. Un vibrant plaidoyer en faveur de ce projet a été présenté par Robert Bourassa, dans son livre *L'Énergie du Nord : la force du Québec* (1985). Il y était question de l'aménagement global des rivières non exploitées du Québec et de l'exportation massive vers le Nord-Est américain des ressources hydro-électriques ainsi mises en valeur. D'importantes quantités d'énergie ont effectivement été exportées dans cette région au cours des dernières années selon les besoins anticipés des États concernés.

Cependant, entre la reprise du pouvoir par les libéraux en 1985 et la réélection du gouvernement Bourassa quatre ans plus tard, le contexte a beaucoup changé. Lors de la campagne électorale de 1989, 'Il était plutôt question de l'implantation ou de l'expansion de quatre alumineries dans diverses régions du Québec et de la vente d'électricité à celles-ci. Il faut dire que la situation des marchés d'exportation avait évolué au cours des dernières années et ne semblait plus aussi prometteuse qu'auparavant. De plus, la baisse du prix du pétrole ainsi que l'arrivée du gaz naturel dans le paysage énergétique ont modifié sensiblement ces prémisses. Le gouvernement a donc favorisé la vente à ces alumineries à des prix très avantageux, mais non publics, selon des contrats à partage de risques et bénéfices, au détriment des exportations. Cette orientation s'inscrivait dans la nouvelle politique énergétique : L'énergie, *force motrice* du développement économique (1988).

Une question importante à aborder dans ce contexte est celle de la rentabilité des ventes aux alumineries. Certains auteurs (G. Bélanger [226] et J.-T. Bernard) concluent que les ventes à l'exportation sont relativement beaucoup plus rentables que les ventes aux alumineries pour la société québécoise dans son ensemble. Les auteurs se basent sur la différence entre le prix à l'exportation pour un contrat entre Québec et l'État de New York et le prix de vente déterminé aux alumineries, un écart estimé à au moins 3,2¢/kWh. Pour 1991, le prix moyen des exportations aux États-Unis était de 3¢/kWh, alors que le prix moyen des contrats à partage de risques et bénéfices était de 1,7¢/kWh.

Une analyse ex post, en utilisant ces derniers chiffres, montre que les quatre projets ont profité d'une facture réduite d'électricité de 122 millions. Il s'agit d'une perte qu'Hydro-Québec et la société québécoise ont subie en vendant l'électricité à ces alumineries plutôt que sur le marché d'exportation américain. Dans les faits, il s'est révélé que les contrats signés avec les industries à forte consommation d'électricité ont été beaucoup moins rentables que prévu, Hydro-Québec essuyant même un manque à gagner de 131 millions en 1991. Soulignons qu'une quantité appréciable d'emplois sont créés pendant la construction des usines, mais que le nombre de ceux-ci est beaucoup plus modeste lorsque ces usines sont en activité. Les emplois permanents sont de plus indirectement subventionnés de façon généreuse.

Il est vrai que les marchés d'exportation sont moins prometteurs qu'autrefois, du moins pour plusieurs années à venir. Cependant, le marché de l'aluminium s'est grandement détérioré depuis quelque temps, de sorte que les positions relatives de chacun des marchés apparaissent semblables à ce qu'elles étaient il y a quelques années. Le programme visant à inciter les industries grandes consommatrices d'électricité à s'établir au Québec existe toujours, mais ce n'est plus une priorité chez Hydro-Québec. En effet, l'implantation d'une usine de cette taille nécessite des investissements considérables et il est raisonnable de penser que l'entreprise s'établirait pour une longue période (au moins vingt ans). Dans ces conditions, la signature d'un contrat à long terme avec une telle entreprise pourrait compromettre des occasions favorables d'exportation qui seraient susceptibles de survenir entre-temps.

Un autre facteur important à considérer dans cette analyse est le prix de l'électricité sur les marchés du Nord-Est américain. Les prix de l'électricité produite dans cette région sont substantiellement plus [227] élevés qu'au Québec. Cet état de choses devrait se maintenir dans le futur, en raison de la nature même des moyens de production utilisés (nucléaire, thermique classique et cogénération).

Conclusion

Le Québec dispose toujours d'un ensemble de sites pouvant être développés pour fins de production hydro-électrique à des coûts qui sont avantageux, par rapport aux autres moyens de production. L'information présentée plus haut nous indique que les besoins immédiats sont satisfaits, non seulement au Québec, mais aussi dans les régions du Nord-Est américain. Il n'y a pas lieu de s'attendre à des développements importants des exportations québécoises d'électricité, même si les prix au Québec sont beaucoup plus faibles que dans les États situés au sud de sa frontière. Cette diminution de l'intérêt pour les exportations ne signifie pas pour autant que les ventes aux industries grandes consommatrices ont amélioré leur position relative. L'histoire

récente nous invite à la prudence en ce qui a trait à des engagements à long terme dans le secteur de l'électricité.

[229]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Cinquième partie : Choix énergétique
et environnement**

28

**“La quadrature de la turbine :
une question de méthode ?.”**

David Cliche

[Retour à la table des matières](#)

Dans ce texte, nous parlerons d'abord, brièvement, de la problématique environnementale des diverses filières énergétiques. Deuxièmement, nous ferons le point sur l'utilisation de la planification intégrée des ressources (PIR) dans les choix énergétiques au Québec. Finalement, nous dresserons un portrait du débat environnemental actuel dans le Nord-Est américain et nous esquisserons des perspectives d'avenir pouvant se révéler intéressantes.

Les choix énergétiques et l'environnement

Le Québec est doté d'un potentiel hydraulique important qui a été partiellement mis en valeur à des fins de production hydro-électrique. En 1992, les 53 centrales hydro-électriques d'Hydro-Québec avaient

une puissance installée de 26 163 MW, ce qui représentait 93% de toute la puissance installée de cette corporation publique. Le Québec est le quatrième producteur mondial d'hydro-électricité et l'électricité représente 40% de notre bilan énergétique.

Tant qu'il pleuvra, les réservoirs se rempliront et les centrales hydro-électriques pourront fonctionner. L'hydro-électricité est donc une ressource renouvelable, bien que des périodes prolongées de temps sec puissent amener une diminution inquiétante des réserves. Quoique l'hydro-électricité soit une ressource renouvelable, le nombre de rivières qu'il est techniquement et économiquement possible d'aménager est cependant limité. L'hydro-électricité est une ressource renouvelable mais le potentiel hydraulique est épuisable.

[230]

Les avantages et désavantages environnementaux de l'hydro-électricité

La réduction des gaz à effet de serre

En 1949, le charbon représentait 47% de notre bilan énergétique, l'hydro-électricité, 18% et le gaz naturel, 1%. En 1990, le bilan énergétique était le suivant : le charbon : 1,39% ; le pétrole : 43,72% ; le gaz : 15,47% et l'électricité : 39,42%.

Au Québec, la forte pénétration du gaz et de l'hydro-électricité s'est reflétée sur les émissions annuelles de bioxyde de carbone ou CO₂. En 1990, nos émissions de CO₂ étaient de 9,7 tonnes/habitant, alors qu'elles étaient, à titre de comparaison, de 18,7 t au Canada et de 18,4 t aux États-Unis. En plus du CO₂, l'autre principal gaz à effet de serre provenant de la production d'énergie est le méthane, le CH₄. Bien que les réservoirs émettent des gaz à effet de serre, les études actuelles indiquent qu'ils en produisent moins que des centrales thermiques générant la même quantité d'énergie. Il faut cependant améliorer, entre autres, nos connaissances sur la biomasse submergée et son taux de décomposition.

L'absence de déchets et de risques d'accident nucléaire

Bien que le Québec ne soit pas à l'abri d'une rupture de barrage, avec les conséquences environnementales et sociales qui s'ensuivraient, la filière hydro-électrique ne risque pas de causer des accidents ayant des répercussions à l'échelle planétaire, contrairement à la filière nucléaire. De plus, l'hydro-électricité ne produit pas de déchets dont l'élimination reste problématique.

La perte d'habitats terrestres

La création des réservoirs implique l'inondation de vallées, de lacs et de rivières. Lorsqu'ils seront complétés en 1996, les réservoirs du complexe La Grande auront une superficie totale de 15,873 km², soit l'équivalent de plus de 15 fois le lac Saint-Jean. Bien que cette superficie ne représente que 10% de la superficie des bassins versants affectés, la perte en habitats productifs dépasse ce pourcentage, puisque les vallées qui sont les plus productives sont généralement submergées.

[231]

La construction de complexes hydro-électriques provoque aussi le détournement de rivières, dont les populations piscicoles sont alors affectées ou décimées, comme ce fut le cas de la rivière Eastmain par exemple. De plus, la qualité des habitats des nouveaux réservoirs est loin d'être équivalente à celles des nappes d'eau submergées.

La piètre productivité des réservoirs

Le phénomène de contamination des réservoirs par le mercure est maintenant bien connu et largement documenté. Le mercure est présent dans les sols du Nord. La forme organique du mercure, le méthylmercure, est créée par les bactéries qui se nourrissent des matières végétales au fond des réservoirs nouvellement créés. Les poissons des

réservoirs sont impropres à la consommation humaine pour une longue période, voire des générations.

Les habitats aquatiques des réservoirs sont également d'une biodiversité plus faible que les habitats lacustres de la région. Les populations d'omble de fontaine (ou truite mouchetée) qui occupaient les lacs et les rivières submergés par la création des réservoirs ont été décimées. Les populations de touladis (truite grise ou de lac) diminuent, alors qu'augmentent celles des brochets, des corégones et des meuniers. Les habitats et écotones riverains des réservoirs sont peu productifs par rapport à la mosaïque d'habitats humides qu'ils remplacent, principalement à cause des fluctuations du niveau d'eau auxquelles ils sont soumis.

Les impacts sociaux

Dans les sociétés autochtones, il est difficile de distinguer les impacts sociaux liés à la construction des projets hydro-électriques de ceux qui sont engendrés par leur entrée dans le « monde moderne ». Certains changements récents de la société crie de la baie James peuvent néanmoins être directement imputables à la construction des projets hydro-électriques dans cette région. L'augmentation du nombre d'emplois offerts aux Cris de la région et l'accroissement de leurs revenus ont entraîné, bien que ce soit de façon temporaire, le délaissement de la pratique des activités traditionnelles sur une base intensive, pour une participation à l'économie salariale.

[232]

La contamination des réservoirs et des rivières, situées en aval des premiers, a un impact sur les habitudes alimentaires des Cris. Ceux-ci, qui consomment traditionnellement beaucoup de poissons, doivent alors s'abstenir de manger le poisson de ces plans d'eau. Le poisson est central dans le mode de vie crie, et il est perturbant pour une population de cesser de consommer un aliment de base traditionnel. De plus, la baisse de consommation du poisson peut être un facteur de l'augmentation des maladies cardiovasculaires et diabétiques.

Nous devons également noter l'ouverture du territoire de la baie James aux travailleurs allochtones ainsi qu'aux pêcheurs et chasseurs

sportifs. Ce désenclavement entraîne quelquefois des conflits entre les utilisateurs du territoire et contribue au sentiment, chez les Cris, d'une perte de contrôle sur leur territoire traditionnel.

Les enjeux environnementaux des autres filières

En fait, toutes les filières énergétiques comportent des impacts positifs et négatifs. Même les mesures d'économie d'énergie, qui ont présentement le vent dans les voiles compte tenu du fait qu'elles créent plus d'emplois que les autres choix de production, ont des impacts environnementaux liés à l'élimination des équipements remplacés et des déchets de construction. Ainsi, une compagnie californienne d'électricité a dû entreposer, pendant plusieurs années, des équipements d'éclairage qu'elle avait remplacés chez ses clients, jusqu'à ce que l'on trouve une solution, qui soit environnementalement acceptable, à leur élimination.

Les éoliennes, qui sont souvent vues comme une panacée par les écologistes, entraînent un impact visuel important et peuvent représenter un péril pour les oiseaux de proie qui utilisent les mêmes courants d'air pour effectuer leurs vols planés.

Au Québec, la filière de la cogénération est sévèrement jugée par les écologistes, compte tenu de sa contribution potentielle à l'effet de serre, au réchauffement de la planète et aux impacts négatifs qu'un tel réchauffement engendrerait. Or, un survol des ouvrages sur le sujet démontre qu'il y a encore une série d'incertitudes concernant l'effet de serre : la relation entre les gaz à effet de serre et le réchauffement de la planète n'est pas précisément établie ; les impacts des changements [233] climatiques sont mal connus ; peu de données existent sur le risque du réchauffement de la planète ; la technologie pourrait évoluer et amener des techniques efficaces et peu coûteuses pour diminuer les émissions de CO₂.

Les choix énergétiques que nous faisons ont des impacts majeurs sur l'ensemble de la société. L'énergie propre, propre, propre n'existe pas. Toutes les filières énergétiques, incluant la conservation d'énergie, ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux, à la fois positifs et négatifs. Leur intégration dans les processus décision-

nels exige une analyse exhaustive et rationnelle, encadrée et intégrée dans une vaste consultation publique.

La planification Intégrée des ressources (PIR)

Tenir compte des questions environnementales n'arrivait, il y a quelques années à peine, qu'à la toute fin des processus de planification des projets de développement énergétique. Ceux-ci étaient planifiés uniquement selon des critères techniques et économiques, puis ils étaient alors envoyés aux spécialistes de l'environnement qui devaient ensuite déterminer les mesures d'atténuation et d'insertion environnementales nécessaires à leur acceptation. Hors, au cours des dernières années, la tendance générale des planificateurs de projets de développement énergétique a été d'intégrer les questions environnementales et sociales le plus en amont possible dans les processus de planification, s'inscrivant ainsi dans le courant général de conciliation des questions environnementales et économiques, et dans les politiques de développement durable.

Définition de la PIR

Dans le monde de l'énergie, la méthode de la planification intégrée des ressources (PIR) s'est développée, depuis le début des années 1980, dans les états américains. Ces derniers ont adopté des mesures législatives et réglementaires visant à intégrer l'ensemble des coûts internes et externes dans les analyses coûts-avantages des moyens pour satisfaire les services électriques, soit les sources liées à l'offre et à la gestion de la demande. Nous définissons la PIR comme la [234] méthode qui permet la définition, la qualification, la quantification et l'intégration des différents critères techniques, économiques, sociaux et environnementaux dans le processus de planification d'un projet de développement. De plus, cette méthode permet de justifier un projet de développement énergétique et de le comparer à d'autres en utilisant les mêmes critères.

Les principales caractéristiques de ce nouveau paradigme de plani-

fication sont les suivantes :

- a) la considération explicite de la conservation de l'énergie au même titre que la construction de nouvelles centrales de production, le négawatt devenant comparable au mégawatt ;
- b) la considération des coûts directs et indirects, incluant les coûts sociaux et environnementaux dans l'analyse coûts-avantages, soit l'intégration des externalités ;
- c) l'analyse des incertitudes et des choix de société inhérents à la définition, à la qualification et à la quantification des externalités à considérer par des commissions indépendantes ;
- d) la participation du public, des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et de tout organisme intéressé, tout au long du processus public menant à la prise de décision.

La PIR est maintenant utilisée par les compagnies productrices d'électricité dans 20 États américains, et ces États ont adopté des lois ou des règlements qui encadrent et définissent la planification intégrée des ressources. Le gaz naturel joue un rôle de plus en plus important dans la production d'électricité aux États-Unis. D'autres États sont en voie de développer des législations concernant la PIR, et la nouvelle administration américaine a confirmé sa volonté d'en favoriser l'application à la grandeur des États-Unis et de voir à son uniformisation.

La PIR et les projets hydro-électriques

La PIR est en voie de s'imposer au Québec également comme la méthode pour réaliser la planification des projets hydro-électriques. Tout récemment, dans son rapport d'enquête et d'audiences publiques sur l'aménagement hydro-électrique Sainte-Marguerite 3, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement appuyait l'utilisation de la PIR :

Enfin, la commission observe que l'ordonnance des projets, en fonction de leur état d'avancement et des seuls coûts directs, ne permet pas d'éclairer les citoyens sur les meilleurs choix pour satisfaire les besoins énergétiques. Le recours à une approche, qui s'inspirerait des principes de la planification intégrée des ressources, permettrait à Hydro-Québec d'intégrer l'évaluation des coûts environnementaux et sociaux dans l'ordonnance des projets, tout en évitant d'avoir à constituer une banque de projets pré-autorisés.

La directive d'étude des impacts sur l'environnement du projet hydro-électrique Grande-Baleine, qui a été remise à Hydro-Québec en septembre 1992, demande à ce promoteur de préparer son étude d'impacts selon la PIR. Ainsi, la directive demande à Hydro-Québec d'examiner toutes les sources liées à la demande et à l'offre pour faire face à la demande additionnelle. Les sources liées à la demande comprennent les stratégies de conservation et de gestion de la demande. Les sources liées à l'offre comprennent l'énergie hydroélectrique, l'énergie thermique, l'apport de producteurs privés (y compris la cogénération) et d'autres technologies comme l'énergie éolienne, solaire ou géothermique. La directive d'étude stipule que :

Le promoteur devra faire une analyse de moindre coût concernant le choix des sources liées à l'offre ou celles liées à la demande pour faire face à la demande prévue.

En outre, on ajoute que :

Le promoteur devra présenter un ensemble de tableaux comparant les incidences de chacune des sources, visées aux paragraphes 223 à 251, sur chaque externalité favorable ou défavorable. Dans toute la mesure du possible, le promoteur présentera ces comparaisons sous une forme monétaire ou quanti-

tative ; dans le cas des incidences difficiles à quantifier, les comparaisons pourront être qualitatives.

L'examen du complexe Grande-Baleine se fera donc selon la méthode de la PIR et le défi de cet examen est majeur pour Hydro-Québec, car il force cette corporation à modifier son processus de planification et d'analyse des différents projets.

La position du gouvernement du Québec

Le gouvernement du Québec a aussi indiqué que la PIR servirait à réévaluer les positions québécoises en matière d'énergie. Lise Bacon, alors vice-première ministre et ministre de l'Énergie et des Ressources, [236] déclarait, à l'occasion du discours de clôture de la Commission parlementaire sur l'économie du travail, chargée d'analyser la proposition de développement 1993 d'Hydro-Québec, que :

De fait, après l'évolution des dernières années et l'adoption en décembre dernier de la stratégie d'efficacité énergétique, je crois qu'il est maintenant temps d'amorcer la réflexion qui permettra d'actualiser la politique énergétique [...] Il ne faut pas oublier, en effet que nous devons réévaluer les positions québécoises en matière d'énergie, à la lumière de l'évolution des tendances, ici comme dans le monde, en tenant compte des derniers développements scientifiques et technologiques, ainsi que de la gestion intégrée des ressources.

Le groupe-conseil en énergie du ministère de l'Énergie et des Ressources a mené une étude sur l'application du concept de la PIR au Québec. Le groupe-conseil a recommandé que le ministère s'engage dans l'exercice de la PIR et qu'il adapte cette méthode au contexte québécois.

À la nomination du nouveau ministre de l'Énergie de l'époque, Christos Sirros, nous ignorions les intentions gouvernementales quant à l'utilisation de la PIR pour l'analyse des projets de développement

énergétique. Les premières déclarations du ministre laissaient entrevoir une analyse objective des projets de développement énergétique. La décision ultérieure du premier ministre de forcer Hydro-Québec à amorcer la construction de la centrale Sainte-Marguerite nous ramène à la triste réalité des décisions électoralistes à courte vue, qui ont trop caractérisé les décisions relatives aux grands projets de développement énergétique. Nous savons tous que la demande énergétique ne justifie pas la décision d'aller de l'avant maintenant, d'autant plus que les études sur le détournement potentiel du bassin de la rivière Moisie ne sont pas terminées.

À court terme, une telle décision peut se révéler rentable politiquement, compte tenu du taux de chômage inacceptable dans l'industrie de la construction, mais, dans une perspective plus large, elle ne permet pas l'analyse de l'ensemble des impacts de chacune des filières énergétiques disponibles, afin de déterminer le meilleur cocktail énergétique pour le bénéfice économique, social et environnemental de l'ensemble de la société québécoise. De plus, elle ne permet pas de redorer le blason du Québec en matière de planification de projets énergétiques, particulièrement dans le Nord-Est américain, où [237] cette décision peut donner des arguments aux opposants américains à l'achat d'électricité en provenance du Québec.

La situation dans le Nord-Est américain

Nous avons assisté dernièrement à une modification importante de la part d'Hydro-Québec dans le marché de l'électricité du Nord-Est américain. Les possibilités de contrats d'exportation d'électricité en énergie ferme qui se sont volatilisés, et ceux de 1 000 et 800 MW qui ont été récemment annulés dans l'État de New York, illustrent bien cette modification.

La plupart des Québécois croient, sans doute, que les campagnes des Cris et des écologistes sont les causes uniques de cette évolution du marché américain. Ces campagnes ont été fort fructueuses et elles ont soulevé un tollé général au Québec. Le point culminant a été cette annonce dans le *New York Times* du 21 octobre 1991, où Hydro-Québec était accusée de détruire un territoire de la grandeur de la

France et de mener un génocide planifié des Cris. Une série de lettres de levée de fonds du *Natural Resources Defense Council* a véhiculé les mêmes énormités, et elles ont sans doute porté, si l'on en juge par le nombre de lettres de protestation (soit plus de 25 000) reçues par le président d'Hydro-Québec et l'ambassadeur canadien à Washington.

Or, contrairement à la perception des Québécois, les questions environnementales et autochtones ne sont plus les principales causes des difficultés qu'Hydro-Québec connaît dans le marché actuel de l'électricité dans le Nord-Est, celles-ci relevant plutôt de l'économie. Il faut reconnaître que les Cris de la baie James, et les groupes environnementaux américains, ont grandement contribué à attirer l'attention des décideurs et du public en général sur les questions économiques relatives aux choix énergétiques. Comme nous l'avons constaté lors des dernières audiences sur le renouvellement du contrat de 800 MW avec la *New York Power Authority*, ce sont maintenant des raisons économiques qui sont évoquées par les opposants à l'achat de l'électricité en provenance du Québec. Les arguments de protection de l'environnement et des Autochtones sont encore évoqués, mais ceux-ci ont cédé le pas aux arguments économiques.

[238]

Une brève analyse du contexte énergétique américain permet de replacer le débat dans une juste perspective. Le 1992 *Energy Policy Act*, du gouvernement américain, a libéralisé et ouvert le marché de l'électricité à tous les producteurs privés d'électricité qui peuvent offrir leurs services électriques aux commissions de l'énergie des États américains. Ainsi, une pléiade de petits projets de production d'électricité sont analysés par les commissions de l'énergie ou les commissions de services publics (*Public Utilities Commissions*) lorsque celles-ci déterminent les meilleurs moyens de répondre aux besoins énergétiques. Ces commissions utilisent alors diverses variantes de PIR. De plus, si un producteur d'électricité conclut une entente avec un distributeur situé dans une autre région ou un autre État, les propriétaires de lignes de transport d'énergie doivent consentir l'accès à ces lignes de transport, pour autant que ce soit techniquement faisable et économiquement rentable pour tous. C'est le *retail wheeling*.

Cette effervescence du marché de l'électricité favorise le regroupement des principaux acteurs en trois secteurs : la production, le

transport et la distribution. Des orientations se confirment dans ce marché au fil des ans :

1. Les mégaprojets sont remplacés par une multitude de petits projets analysés en vertu de la PIR.
2. Les producteurs utilisant des turbines à cycles combinés alimentées au gaz naturel (souvent en provenance de l'Ouest canadien) produisent de l'électricité à un prix compétitif, par rapport à celle offerte par Hydro-Québec à notre frontière.
3. Les programmes d'économie d'électricité sont soutenus par les manufacturiers et les syndicats, car ils ont un effet structurant bénéfique sur l'économie et ils créent plus d'emplois localement que la construction de nouveaux moyens de production.

La plupart des consultants influents en énergie dans le Nord-Est américain concluent donc que l'économie des États de cette région se porterait mieux si ceux-ci répondaient d'abord à leurs besoins électriques par des mesures d'économie d'énergie et par des moyens de production construits chez eux. Leurs analyses attirent de plus en plus l'attention du public et des organismes décisionnels, et s'insèrent dans le vent protectionniste qui souffle chez nos voisins du Sud.

[239]

Perspectives d'avenir

Comment mettre fin aux tiraillements internes et aux tergiversations continues qui caractérisent la mise en œuvre de la politique énergétique du Québec ? De plus, comment donc repositionner Hydro-Québec dans le marché de l'électricité du Nord-Est américain ? Voici quelques éléments de réponse à ces questions.

Le gouvernement du Québec devrait certes approuver la politique énergétique du Québec, mais l'analyse préparatoire à cette politique devrait être dépolitisée et effectuée par une commission indépendante. Alors que certains ont récemment souhaité la privatisation d'Hydro-

Québec, nous devrions plutôt exiger la dépolitisation d'Hydro-Québec, afin qu'elle puisse être une compagnie publique de services publics, indépendante dans l'exécution de ses tâches. Le plan de développement de cette compagnie d'électricité devrait cependant, au même titre que les autres producteurs d'énergie, comme les producteurs privés d'électricité et Gaz Métropolitain, s'inscrire dans une politique énergétique cohérente et optimale. Cette politique devrait faire l'objet d'un vaste débat public, mené par une commission compétente et indépendante, en vertu de la méthode de la PIR adaptée au contexte québécois.

Il se pourrait qu'à la suite de ce débat public approfondi, on en arrive à la conclusion que les mesures d'économie d'électricité et les autres filières électriques tels la cogénération, les éoliennes et le solaire, doivent avoir priorité sur la filière d'Hydro-Québec. Il se pourrait aussi que la chauffe domestique et industrielle se fasse au gaz naturel.

Nos experts en turbines à eau se verront-ils menacés ? Il est probable qu'ils s'opposent à tout virage majeur de la politique énergétique du Québec. Leurs convictions ne doivent pas bloquer la réflexion en matière énergétique. Il faut plutôt relever le défi de rattraper le retard technologique que nous avons pris dans des filières énergétiques maintenant pertinentes (la cogénération, les éoliennes, le solaire, les mesures d'économie d'énergie), tout en gardant notre expertise en hydro-électricité, grâce aux projets de rénovation et de parachèvement des complexes hydro-électriques installés.

Pour ce qui est du Nord-Est américain, nous devons mettre en place des mécanismes indépendants et objectifs d'analyse des projets [240] énergétiques qui reflètent la réalité des interconnexions qui caractérisent cet espace, le Québec étant inclus dans le réseau électrique du Nord-Est américain. Nous devons penser à un mécanisme commun d'analyse des projets énergétiques du Nord-Est américain qui permette de comparer objectivement la filière hydro-électrique aux autres, et de donner aux projets d'électricité du Québec la place qui leur revienne dans le Nord-Est. Un tel mécanisme devrait permettre d'éliminer les préjugés qui existent des deux côtés de la frontière et de promouvoir le cocktail énergétique qui soit optimal pour tout le Nord-Est.

[241]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Cinquième partie : Choix énergétique
et environnement**

29

**“Le souci constant de l'environnement
chez Hydro-Québec.”**

Daniel Dubeau

[Retour à la table des matières](#)

Parler d'enjeux en cette fin de siècle, c'est, d'emblée, évoquer l'environnement. Non plus seulement la protection de l'environnement, mais sa mise en valeur dans l'optique d'un développement durable. Car c'est bien à ce stade qu'en est aujourd'hui Hydro-Québec. Et cela ne s'est pas fait tout seul, ni à l'aveuglette, ni du jour au lendemain. En fait, cela fait vingt-quatre ans qu'Hydro-Québec associe de plus en plus intensément les préoccupations environnementales à l'ensemble de ses activités.

On me permettra un bref retour sur l'origine de l'intégration graduelle de la dimension environnement dans les activités quotidiennes d'Hydro-Québec, qu'il s'agisse d'implantation d'équipements, d'exploitation ou d'entretien des installations.

Le souci de l'environnement, une préoccupation continue

Le souci d'Hydro-Québec pour l'environnement remonte à mai 1970, alors que l'entreprise créait un comité de protection de l'environnement chargé d'analyser et d'évaluer l'impact de ses activités sur les milieux avoisinant ses installations. Très vite, ce comité s'est fixé des objectifs plus ambitieux en cherchant, notamment, à établir des normes de protection de l'environnement et à trouver des solutions à des problèmes existants. Le 1^{er} septembre 1973, devant l'importance de la tâche et la nécessité de se doter des instruments appropriés, la Commission hydro-électrique de Québec créait la Direction environnement. Et dès décembre, un groupe de travail, issu de la nouvelle direction, déposait son rapport *Electricité et environnement*.

C'était faire œuvre de pionnier, croyez-moi, que de prendre une telle initiative à l'époque. Car, en plus des recommandations relatives à l'organisation des tâches, le rapport présentait une analyse du contexte externe de l'entreprise. Ce contexte, on s'en souviendra, venait [242] d'être largement modifié par l'adoption au Québec de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (1972), et certainement influencé par l'entrée en vigueur chez nos voisins américains du *National Environment Policy Act*.

Ces deux lois ont ouvert, en Amérique *du Nord*, une ère d'exigences environnementales qui ne s'éteindra certainement pas de sitôt. Effectivement, les deux dernières décennies ont prouvé que l'évolution de la conscience écologique des populations entraîne parallèlement l'évolution *du* cadre législatif et réglementaire environnemental et, inévitablement, l'adaptation des utilisateurs aux nouvelles exigences. À preuve, déjà en 1977, tenant compte de la contestation des communautés régionales, Hydro-Québec a abandonné son projet Champigny : une centrale à réserve pompée qui nécessitait l'ennoiment d'une partie de la vallée de la Jacques-Cartier.

La baie James : un immense laboratoire écologique

On ne peut pas remonter aux sources de la dimension environnement d'Hydro-Québec sans faire une large place à l'immense laboratoire écologique que fut, et demeure encore aujourd'hui, le territoire de la baie James.

Il n'existait pas de ministère de l'Environnement lorsqu'en 1971, Hydro-Québec et sa filiale, la Société d'énergie de la Baie-James, ont lancé la phase I du complexe La Grande. Et pourtant, bâtisseurs et environnementalistes ont travaillé côte à côte, devançant les lois de protection de l'environnement. Dès l'été 1971, un groupe d'étude fédéral-provincial a été formé pour évaluer les conséquences environnementales de l'aménagement du potentiel hydro-électrique de la région. Il s'ensuivit une campagne de recherche sans précédent, à laquelle contribuèrent plus de 200 scientifiques de toutes les disciplines.

Le territoire de la baie James a été la pépinière de la première génération québécoise d'experts en environnement. Du travail de ces pionniers, est née une approche intégrée d'évaluation et d'intervention environnementales qui s'applique aujourd'hui à tous les nouveaux projets d'aménagement hydro-électrique. Aujourd'hui, une des régions les mieux connues *du* Canada sur le plan environnemental, le [243] territoire de la baie James a été le lieu de formation d'experts environnementalistes qui font école, et qui sont en mesure d'exporter le savoir-faire québécois au même titre que le font les experts en ingénierie qui ont été formés lors des grands travaux d'Hydro-Québec.

La baie James a aussi fait l'objet de négociations difficiles entre Hydro-Québec, la Société d'énergie de la Baie-James et les représentants des Autochtones résidant sur ce territoire. Ces longues négociations ont abouti en 1975, alors que fut signée la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* qui prévoit, entre autres, l'organisation d'un territoire de plus d'un million de kilomètres carrés de même qu'un régime particulier d'évaluation environnementale.

Le spectre d'une pénurie de pétrole

Un autre phénomène s'inscrit dans les années 1970. Parallèlement à la conscience et à l'expertise environnementales qu'il développe, le Québec n'échappe pas plus que les autres pays industrialisés aux premières alertes d'une pénurie de pétrole. Fort de ses ressources hydro-électriques, le Québec connaît alors une croissance importante de la demande d'électricité. Dans cette conjoncture, les premiers travaux de la Direction environnement d'Hydro-Québec sont naturellement axés sur l'étude des impacts sur l'environnement que pourraient avoir les différents projets que l'entreprise considère.

Dès lors, Hydro-Québec développe un noyau d'expertise en matière d'évaluation environnementale, à seule fin d'insérer harmonieusement ses installations aux milieux qui les accueillent. Cette expertise s'impose d'autant plus que la fin des années 1970 sera marquée par l'intensification des lois et règlements et par la prolifération des interventions du public. Dès cette époque, Hydro-Québec va plus loin que l'évaluation environnementale.

J'ouvre ici une parenthèse pour mentionner que le complexe La Grande, à la Baie James, est encore aujourd'hui sous la surveillance constante d'un réseau de suivi environnemental qui compte parmi les plus importants du monde. Ce réseau, dont l'activité a commencé deux ans avant le remplissage des réservoirs, consiste en 27 stations d'échantillonnage, disséminées sur l'ensemble du territoire et dont chacune mesure une vingtaine de paramètres environnementaux. Ce [244] dispositif, sans pareil dans tout le Canada, est un instrument de suivi très précis qui peut détecter des impacts qu'il serait impossible de connaître autrement.

Pour mieux connaître les impacts réels et développer des mesures d'atténuation et de mise en valeur adaptées aux milieux de ses interventions, Hydro-Québec instaure, dès 1975, ses premiers programmes de suivi environnemental, entre autres sur des ravages du cerf de Virginie. Après avoir intégré à ses pratiques l'évaluation environnementale, puis le suivi environnemental, Hydro-Québec franchit une nouvelle étape, celle de la mise en valeur de l'environnement.

En 1977, Hydro-Québec implante à Outardes 2, sur la Côte-Nord, les premières mesures de mise en valeur de l'environnement, en développant la polyvalence des équipements. Cela se traduit par des ensemencements piscicoles, de même que par la construction d'un belvédère et d'une passe migratoire pour les poissons. En 1979, Hydro-Québec élabore et met alors en œuvre sa méthode –lignes et postes – pour encadrer ses pratiques reliées à l'implantation de son réseau de transport et de distribution.

Rajustement à un nouveau contexte

Dès le début des années 1980, tout le contexte hydro-électrique du Québec change encore radicalement. Le ralentissement considérable de la demande d'électricité se répercute directement sur le programme d'équipement d'Hydro-Québec. La diminution du nombre d'études d'impact fait place à l'accroissement de la diversité des études et recherches environnementales. Voici l'ère des études des ressources et des territoires spécifiques ; celle de l'analyse des dimensions sociale, politique, culturelle et économique des interventions de l'entreprise, et de la considération de l'environnement dans ses activités quotidiennes d'exploitation et d'entretien. La consolidation de la fonction environnement s'accompagne de l'intensification de certaines activités régionales.

La recherche est orientée vers des ressources et des territoires considérés comme plus fragiles. C'est ainsi que, par exemple, le saumon atlantique fait l'objet d'études particulières pour l'ensemble des rivières de la Côte-Nord. Loin de limiter ses préoccupations [245] environnementales à la seule atténuation des impacts négatifs de ses activités, Hydro-Québec se soucie d'en optimiser les retombées sociales et économiques. Par exemple, elle a profité de la réfection de l'évacuateur de crue de la centrale de la rivière des Prairies pour aménager un parc linéaire et une plate-forme pour la pêche sportive.

Engagement de l'entreprise

En 1981, Hydro-Québec publie son *Code de l'environnement*, un répertoire des mesures concrètes régissant ses activités de construction, d'exploitation et d'entretien. La publication de ce premier document de réglementation interne portant sur l'environnement est suivi de l'adoption, en 1984, de la politique d'environnement d'Hydro-Québec. Je me permets de souligner ici qu'Hydro-Québec a adopté sa politique d'environnement bien avant que cela ne devienne pratique courante dans les entreprises du Québec et d'ailleurs. La politique d'environnement d'Hydro-Québec constitue un engagement de base qui influence progressivement les orientations de l'entreprise depuis déjà dix ans.

En plus d'affirmer la responsabilité de l'entreprise en matière de protection des ressources qu'elle utilise ou affecte par ses activités, cette politique met de l'avant des orientations fermes en faveur de la mise en valeur environnementale et de la concertation avec les populations et autres gestionnaires du territoire. Ce document définit précisément ce que l'environnement représente pour l'entreprise.

L'environnement est un ensemble organisé, dynamique et évolutif d'éléments physiques, chimiques, biologiques et sociaux avec lesquels l'être humain entretient des relations structurantes et continues.

L'environnement est un bien collectif que les êtres humains se doivent « utiliser, de transformer, d'aménager et de gérer de manière concertée afin d'en assurer la protection, la mise en valeur et la pérennité.

La politique d'environnement d'Hydro-Québec a été, est encore et continuera de demeurer un instrument de premier-plan, tant pour entretenir chez les gestionnaires d'Hydro-Québec la conscience des implications environnementales de leurs activités quotidiennes, que pour assurer la cohérence des interventions de l'entreprise. Les sept principes fondamentaux de cette politique n'ont jamais cessé de [246] cons-

tituer autant de créneaux pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives. Dans cet esprit, et pour renforcer l'engagement que constitue sa politique, Hydro-Québec élevait, en 1988, sa Direction environnement au rang de Vice-présidence.

Pivot de la conscience écologique d'Hydro-Québec et de la dimension environnementale de toutes ses activités, la politique d'environnement d'Hydro-Québec a fait que, de pionnière de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, dans les années 1970, Hydro-Québec a graduellement évolué pour devenir...

...Aujourd'hui, modèle et chef de file

De toutes les entreprises publiques de production d'électricité au Canada, Hydro-Québec est celle qui a la politique d'environnement la plus avancée et l'ensemble de documents afférents le plus complet.

Cette affirmation n'est pas de moi. Elle est tirée du rapport d'étude que publiait, en septembre 1991, Environnement Canada, en conclusion d'une analyse des différentes politiques d'environnement mises en place par les entreprises publiques canadiennes. Mais il y a une chose que je voudrais ajouter. Hydro-Québec reconnaît qu'en matière d'environnement, les connaissances acquises sont relatives. Elle sait que chaque découverte débouche sur un champ toujours plus vaste à explorer. Elle ne prétend pas tout savoir, ni pouvoir satisfaire tout le monde.

Hydro-Québec sait cependant qu'il lui appartient de prévoir les besoins en électricité et de prendre les moyens pour continuer à s'acquitter de sa mission qui est de produire, de transporter et de distribuer de l'électricité, en quantité suffisante pour répondre en tout temps au besoin des Québécois. Les décisions qu'elle prend dans ce sens tiennent compte à la fois des grands enjeux, des connaissances acquises et de l'état des choses au moment où elle doit agir. En amont de la prise de décision, l'entreprise effectue depuis quatre ans une analyse comparative des filières énergétiques.

Cela dit, modèle et chef de file, c'est une réputation que s'est gagnée Hydro-Québec au Québec, mais aussi à l'extérieur. Les façons de faire de l'entreprise relèvent d'un long cheminement de conscientisation, de responsabilisation et de mise en œuvre de mesures effectives. [247] Il a fallu qu'Hydro-Québec traduise dans les faits ses déclarations d'intentions, et donne suite aux grands principes dont elle se réclame. Ainsi, la création, en 1984, du Comité consultatif en environnement d'Hydro-Québec découle directement de l'application d'un des principes de sa politique d'environnement. Ce comité d'experts n'a jamais cessé d'exercer son mandat de conseil auprès de l'entreprise.

Constitué de 11 membres, dont trois proviennent d'Hydro-Québec et les autres d'organismes privés et publics, et du milieu universitaire, le Comité consultatif en environnement enrichit l'entreprise d'un point de vue externe sur la portée de ses activités. Sorte de forum utilisé par les gestionnaires de l'entreprise pour discuter et analyser les enjeux et les problèmes environnementaux, le Comité consultatif a aussi toute latitude pour proposer, au besoin, des sujets d'analyse et de discussions. C'est aussi un des principes de la politique d'environnement qui a donné lieu à la création, en 1984, du Programme de mise en valeur de l'environnement, pour structurer la démarche instaurée des années auparavant et à laquelle j'ai précédemment fait allusion.

En vertu de ce programme, Hydro-Québec a consenti, pour chaque projet faisant l'objet d'une étude d'impact réglementée, des crédits servant à payer le coût de réalisation de projets reliés aux ressources naturelles, au patrimoine naturel et historique, au recyclage des déchets ou à l'éducation en matière d'environnement. Ces crédits représentent de 1 à 2% du coût capitalisé de nos projets. À ce jour, les crédits de mise en valeur de l'environnement, qu'Hydro-Québec a octroyés à plus de 200 organismes (des municipalités régionales de comté, MRC ; et des municipalités et bandes autochtones), totalisent près de 25 millions. Ces sommes ont généré des investissements à peu près équivalents de la part de divers intervenants des milieux.

Depuis décembre 1993, le Programme de mise en valeur de l'environnement s'inscrit dans une nouvelle politique à trois volets, la politique de mise en valeur intégrée qui élargit les appuis d'Hydro-Québec à deux nouveaux types de projets. En vertu de cette nouvelle politique de mise en valeur intégrée, Hydro-Québec fournit un appui aux projets reliés au développement économique régional et au développe-

ment des communautés autochtones, en plus de favoriser les projets de mise en valeur de l'environnement. La politique [248] d'environnement d'Hydro-Québec a donné naissance à nombre d'autres initiatives qui traduisent la détermination de l'entreprise de rallier à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, non seulement sa clientèle, les populations concernées, ses fournisseurs et partenaires, mais, d'abord et avant tout, ses employés.

Hydro-Québec a mis en œuvre différents programmes pour sensibiliser et former son personnel, de tous les niveaux hiérarchiques, aux nombreuses mesures quotidiennes que, personnellement ou dans le cadre de leur travail, ils peuvent actualiser afin que le Québec évolue en harmonie avec l'environnement, vers un développement durable. À la formation théorique et pratique des employés, s'ajoutent divers documents d'appui tels que le Code de l'environnement, le Recueil des encadrements d'environnement - un manuel qui regroupe des directives et des méthodes de travail concernant toute la gamme des démarches et activités de l'entreprise, tant en ce qui a trait aux autorisations gouvernementales, à la mise en valeur environnementale, à la construction et à l'exploitation des équipements, qu'à la gestion des effluents, des contaminants et des déchets -, et plusieurs autres modes d'emploi qui découlent de la politique d'environnement et couvrent la totalité des activités d'Hydro-Québec, depuis la planification, l'implantation, l'exploitation et l'entretien de ses installations, jusqu'à la récupération du papier dans les bureaux.

Partenaire de la recherche

Sur la scène québécoise, par le partenariat qu'elle entretient avec le monde universitaire, Hydro-Québec contribue, depuis 1981, à l'élargissement des connaissances et à la formation de spécialistes dans des champs très spécifiques de l'environnement. Cette association a porté, jusqu'à ce jour, sur une soixantaine de programmes liés à la recherche fondamentale et appliquée, que ce soit pour le développement d'instruments d'analyse ou de mesure. La moyenne annuelle des budgets d'études et de recherche, que la Vice-présidence environnement alloue aux universités québécoises et aux centres de recherche qui y sont associés, est d'environ un million. Les programmes qu'elle favorise se

répartissent en 12 grands champs de spécialisation de pointe : à titre d'exemple, les champs électromagnétiques, le mercure et l'éthique environnementale.

[249]

L'expertise qu'Hydro-Québec contribue ainsi à développer profite non seulement à ses projets actuels et futurs, mais à toute la collectivité. C'est notamment le cas du Programme de recherche sur le mercure qui a permis de former des experts en ce domaine à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université de Sherbrooke. Les connaissances acquises, dans le cadre des différents programmes qu'appuie Hydro-Québec, ont servi et serviront encore à établir des prévisions mieux éclairées et à instaurer des mesures d'atténuation et de mise en valeur toujours plus adéquates. En outre, nombre de ces études ont fait l'objet de présentations au Québec, en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde, tant par les spécialistes de l'entreprise, que par des chercheurs qui ont ainsi accru la notoriété du Québec en matière d'environnement.

L'entreprise considère d'ailleurs les sommes qu'elle consacre à la recherche comme un investissement, et non pas comme une dépense. Ainsi, au fil des ans, de l'expérience et de la recherche, Hydro-Québec a non seulement modifié sa mentalité, mais elle a profondément changé ses façons de faire. Les différents programmes qu'elle a déjà implantés sont axés sur l'avenir. Garants de l'avenir, ils sont constamment réévalués pour mieux s'ajuster aux nouvelles réalités. C'est ainsi qu'Hydro-Québec a désormais ce qu'il faut d'expérience, d'expertise et de détermination pour devenir...

... Demain, un intervenant majeur reconnu dans le développement durable du Québec

La vision d'Hydro-Québec est sans équivoque : d'ici l'an 2000, Hydro-Québec veut être reconnue, par ses clients, comme la meilleure entreprise d'électricité au Canada pour la qualité de ses services. Elle veut également que les Québécois la reconnaissent comme un partenaire majeur dans le développement durable du Québec.

Pour atteindre ces objectifs, elle valorisera le savoir-faire de ses

employés et la ressource hydro-électrique. C'est dans ce qu'elle a accompli jusqu'à maintenant qu'Hydro-Québec puise, et à bon droit, sa foi en ce qu'elle sera demain. C'est sur ses engagements préalables qu'elle continue de fonder ses orientations. Et l'adhésion d'Hydro-Québec au concept de développement durable est au nombre de ses [250] engagements. Ce concept, formulé par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), a été mis en lumière dans un document paru en 1980 et répandu par la Commission mondiale sur l'environnement et l'économie (Commission Brundtland), dans son rapport intitulé *Notre avenir à tous*, publié en 1987.

Dans le domaine énergétique, le développement durable implique des stratégies visant de façon globale à stabiliser la consommation mondiale d'énergie. Il suppose entre autres :

- a) une baisse de la consommation totale d'énergie dans les pays industrialisés, par des mesures d'économie d'énergie et de rendement énergétique ; et
- b) des stratégies de développement énergétique favorisant les sources d'énergie renouvelables.

Hydro-Québec a annoncé et intégré son adhésion au concept de développement durable dans son « Plan de développement 1989-1991, Horizon 1998 ». Depuis 1989, les orientations d'Hydro-Québec, ses choix, ses plans de développement témoignent du respect des principes de développement durable, dans le contexte nord-américain. Le Programme d'efficacité énergétique, présentement en cours, est un exemple éloquent de l'adhésion d'Hydro-Québec au concept de développement durable. La réalisation de ce programme devrait permettre de mieux gérer l'évolution de la demande d'électricité, d'ici à l'an 2000, et de moduler le plan des installations en conséquence. Et pour s'assurer que ces mesures d'efficacité énergétique ne s'appliquent pas au détriment des considérations environnementales, Hydro-Québec a mis au point un guide d'analyse permettant de déterminer les effets environnementaux qui y sont associés.

Évaluation de la performance

En 1990, Hydro-Québec est arrivée à l'étape de l'évaluation de sa performance environnementale, par l'implantation graduelle de moyens de mesure de la portée de ses efforts. La performance environnementale d'Hydro-Québec est sa capacité de planifier, de concevoir et de réaliser ses activités, en retenant les solutions créant le moins de perturbations pour les milieux naturels et humains, et en maximisant [251] les impacts positifs de ses opérations. La réalisation du programme d'évaluation de sa performance environnementale comprend trois grands volets :

- a) l'évaluation de la performance environnementale comme telle, à l'aide d'indicateurs appropriés ;
- b) l'évaluation des ressources humaines, matérielles et financières consacrées à la protection et à la mise en valeur de l'environnement ; et
- c) les audits environnementaux.

Ce troisième volet mérite que je m'y attarde.

Les audits environnementaux s'apparentent à la vérification comptable. Les experts en environnement analysent en détail les pratiques environnementales d'une unité administrative ou d'un domaine d'activité et vérifient leur conformité avec les lois, les règlements et les encadrements de l'entreprise. Cet exercice permet de repérer tant les lacunes que les points forts, d'apporter des solutions aux problèmes et de proposer des améliorations. J'insiste sur cette nouvelle activité interne parce que c'est un instrument clé du perfectionnement continu de la performance environnementale d'Hydro-Québec. C'est en se fondant sur ce système d'autovérification qu'Hydro-Québec restera à l'affût des améliorations à apporter à sa performance environnementale.

Consultation publique

La consultation publique est un autre instrument clé du succès futur de la performance environnementale d'Hydro-Québec. En novembre 1991, Hydro-Québec s'est engagée dans une nouvelle voie : la consultation publique élargie à son plan de développement, une démarche d'ailleurs requise par le gouvernement du Québec. La consultation publique n'est pas un nouvel exercice pour l'entreprise. Dès les années 1970, l'entreprise s'est prévalu de cette façon de recueillir des données pouvant influencer la localisation et les caractéristiques de ses nouvelles installations. Ce qui est nouveau depuis trois ans, c'est l'élargissement de la consultation à l'ensemble de son plan de développement et, donc, au stade de la planification stratégique.

[252]

Cette démarche se reflète dans l'engagement de performance qui a accompagné le dépôt du « Plan de développement 1993-1995 » d'Hydro-Québec. Les orientations de ce document, qui est au cœur même de la démarche de gestion intégrale de la qualité de l'entreprise, tiennent compte des attentes exprimées par la clientèle d'Hydro-Québec et des suggestions formulées par de nombreux groupes, lors des séances de consultation publique. En matière environnementale, les orientations d'Hydro-Québec y sont exposées sous deux grands thèmes : la responsabilité environnementale et sociale, et la planification de l'offre et de la demande.

Au seul chapitre de la responsabilité environnementale et sociale, Hydro-Québec répartit ses orientations en six volets : la protection de la santé, la promotion de la sécurité, le respect de la propriété, la maîtrise de la végétation, l'intégration du réseau de distribution dans son environnement et la gestion des rebuts.

Un nouvel essor

Voilà un tour d'horizon bien succinct, si l'on considère l'ampleur et les ramifications toujours croissantes de la préoccupation environnementale de l'entreprise. Cette préoccupation est telle qu'elle vient de prendre un nouvel essor. L'environnement revêt maintenant le statut officiel de fonction corporative dont le chef est vice-président, et relève directement du président et chef de l'exploitation d'Hydro-Québec, M. Armand Couture.

L'entreprise considère effectivement qu'elle a atteint un degré de maturité suffisant pour que ses gestionnaires généralistes intègrent la responsabilité environnementale dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Pour sa part, en vertu de la nouvelle structure, la Vice-présidence environnement précise, au moment de la planification stratégique, les enjeux environnementaux et fournit un encadrement évolutif garant à la fois de l'expertise, de la cohérence et du respect des mesures environnementales d'Hydro-Québec. Sa mission comporte quatre grands volets :

1. Fournir à l'entreprise les enjeux stratégiques, les encadrements, les plans d'action corporatifs et la recherche scientifique en matière d'environnement.

[253]

2. Fournir à l'entreprise la mesure de sa performance environnementale et s'assurer qu'elle respecte ses engagements et obligations en matière d'environnement.
3. Fournir l'expertise et le soutien en environnement aux gestionnaires et aux spécialistes en environnement de l'entreprise.
4. Développer et maintenir les relations corporatives avec les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux en matière d'environnement.

C'est donc sur un ton optimiste que je conclus ce résumé de la démarche environnementale d'Hydro-Québec qui entame sa troisième décennie.

Conclusion

À la lumière des accomplissements des dernières années, il est permis de croire que l'engagement de performance d'Hydro-Québec est en bonne voie de réalisation. À l'appui des solides assises qu'elle s'est données, pour parfaire son expertise et amener tous ses employés et partenaires à adhérer à sa vision, il est aussi permis de croire qu'Hydro-Québec remplira demain le rôle de premier plan qu'elle s'est engagée à tenir. On le voit, la dimension environnement a pris progressivement sa place au sein de la mission première d'Hydro-Québec qui est d'approvisionner en énergie électrique tous les Québécois, dans les meilleures conditions possible. Le rôle de soutien que joue sa Vice-présidence environnement rayonne dans toutes les activités de l'entreprise et concerne tous ses employés.

La consultation, l'information, la poursuite d'études et de recherches, le respect rigoureux du concept de développement durable, l'implantation de mesures d'efficacité énergétique, la valorisation du savoir-faire de ses employés et de la ressource hydro-électrique, l'instauration de programmes et de normes couvrant toutes les activités, l'instauration de mesures de contrôle et d'évaluation de la performance, telles sont les avenues qu'emprunte Hydro-Québec pour être demain un intervenant majeur reconnu dans le développement durable du Québec.

[254]

Cette vision d'Hydro-Québec devra concilier les exigences de sa mission avec celles des lois et les revendications des populations directement touchées par ses installations. Dans cette optique, on ne peut que souhaiter que les gouvernements travaillent à harmoniser les législations fédérale et provinciale en matière d'environnement, à ren-

dre efficace les procédures et à élaborer un cadre d'évaluation qui soit interprété et respecté uniformément, partout et par tous. D'ici là, Hydro-Québec entend continuer de transformer ses multiples contraintes en autant de leviers, pour demeurer un citoyen corporatif modèle et être reconnue comme un intervenant majeur du développement durable, au long de ces années d'une ère écologique cruciale.

[255]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Cinquième partie : Choix énergétique
et environnement**

30

**“L’écologisme «politiquement correct»
bloque le développement soutenable..”**

Yves Guérard

[Retour à la table des matières](#)

Il existe une différence importante entre les enjeux environnementaux actuels et ceux des années 1960. Ces derniers portaient sur la protection d'espèces et d'écosystèmes menacés : contre le braconnage d'espèces nobles, contre les pollutions de la chimie organique menaçant la santé humaine et la survie de certaines espèces d'oiseaux, contre l'eutrophisation des lacs de villégiature par les eaux usées, contre la pollution de l'air des villes, pour la qualité de vie et le retour à la nature.

Les enjeux actuels de développement soutenable sont plus globaux et portent plutôt sur la protection des grands équilibres et cycles biosphériques : lutte contre le réchauffement global et contre la destruction de la couche d'ozone, contre les pluies acides et leurs pollutions compagnes, contre l'épuisement des combustibles fossiles, contre la déforestation et la désertification, contre l'étalement urbain, contre

l'explosion démographique causée par l'asservissement des femmes, pour la prise en considération, des intérêts des générations futures et pour des taxes sur les nuisances environnementales. Cette évolution du débat environnemental, au cours des vingt ou trente dernières années, a été incertaine et inégale selon les acteurs engagés, mais elle aurait quand même dû logiquement favoriser la position d'Hydro-Québec, et du développement hydro-électrique qui peut *et doit* contribuer massivement et rapidement au rétablissement des équilibres écologiques globaux.

Le contraire s'est produit : l'hydro-électricité est devenue l'une des principales cibles des écologistes, alors qu'elle était plutôt bien considérée auparavant. Pourquoi ? En plus de cas désastreux mais non représentatifs, comme celui du barrage d'Assouan en Égypte, c'est probablement la montée de l'idéologie de la *political correctness*, habituellement récupérée par l'industrie du gaz naturel, qui semble surtout capable d'expliquer ce contresens qui anime les groupes [256] écologiques américains de même que certains groupes écologiques québécois. Nous appellerons ici cette tendance « écologisme politiquement correct ».

Un écologisme kidnappé par la *political correctness* et détourné de son but

On doit aller plus loin et explorer l'hypothèse suivante : le débat écologique a été kidnappé par cette *political correctness* importée des États-Unis. L'écologisme politiquement correct est en conséquence aveuglement proaméricain dans le choix de ses exemples de réalisations exemplaires, et cela malgré le bilan écologique accablant des États-Unis :

1. Les États-Unis produisent, *per capita*, deux fois plus de CO₂ et de NO_x que le Québec et 1,5 fois plus de SO₂ ; le Québec a réduit ses émissions de SO₂, principal gaz précurseur des pluies acides, de 64% entre 1980 et 1990, alors que les États-Unis ne les ont réduites que de 12% ; les États-Unis produisent, *per capita*, sept fois plus de NO_x et 12 fois plus de SO₂ que le Japon.

2. L'air des villes américaines est beaucoup plus pollué que l'air de Montréal.
3. Les automobilistes des grandes régions métropolitaines des États-Unis consomment de deux à quatre fois plus d'essence que ceux de la région de Montréal.
4. Quarante-cinq pour cent des gains d'efficacité énergétique des États-Unis proviennent du déménagement vers d'autres pays des industries énergivores, ce qui ne présente aucun avantage pour l'environnement global.

L'alignement américain des écologistes vertuistes

Les prises de position aveuglément proaméricaines des groupes écologiques politiquement corrects du Québec sont malgré tout nombreuses et fondamentales. Examinons-en huit exemples.

[257]

Promotion aveugle du gaz naturel

Ces groupes écologistes prônent la substitution du chauffage électrique par le chauffage au gaz naturel. Ce qui fait sens aux États-Unis, où le chauffage électrique n'a qu'un rendement d'environ 35% contre 65% pour le gaz, mais ce qui devient certainement étrange au Québec, où le rendement de l'hydro-électricité est de 90% dans le chauffage (sans compter que l'hydro-électricité est beaucoup moins polluante que le gaz naturel). De façon plus générale, le gaz apparaît comme une alternative intéressante aux États-Unis, où il permet de remplacer le charbon plus sale et moins efficace. Au Québec cependant, le gaz naturel est un compétiteur d'une hydro-électricité renouvelable, non polluante, locale et très efficace. La solution américaine et politiquement correcte, défendable aux États-Unis, devient écologiquement absurde dans le contexte québécois.

Promotion aveugle de la PIR

Plusieurs groupes écologistes, participant à la consultation publique sur le « Plan de développement 1996 » d'Hydro-Québec, font la promotion de la planification intégrée des ressources (PIR) telle qu'elle est pratiquée aux États-Unis, qui met l'accent essentiellement sur l'optimisation économique des choix énergétiques (après avoir parlé, pour se donner bonne conscience, de la nécessité de tenir compte des coûts sociaux et écologiques dans l'équation), ce qui résulte toujours, en cette époque de bas prix du gaz naturel, en recommandations de substituer le gaz à l'électricité.

Il existe plusieurs indices de ce préjugé favorable au gaz naturel. Jamais ces groupes écologistes politiquement corrects ne critiquent le fait que l'on ne tient pas compte des coûts sociaux et écologiques du gaz naturel dans la PIR. De plus, ils se sont enfermés dans un mutisme complet à la suite de l'annonce d'une subvention publique possible de 150 millions du Programme des infrastructures, pour permettre l'extension du réseau de distribution de Gaz Métropolitain. Ces groupes ne se contentent pas de fermer les yeux sur les coûts sociaux et écologiques cachés du gaz naturel, Ils ferment aussi la bouche quand il est question de *subventionner* la consommation de gaz naturel, en espérant que ça puisse faire mal à cette hydro-électricité politiquement incorrecte.

[258]

S'il s'était agi de subventions à l'hydro-électricité, il n'y a aucun doute que les groupes politiquement corrects seraient immédiatement montés aux barricades. Les promoteurs de la PIR refusent toute adaptation au contexte énergétique très différent du Québec ; bien que le rendement de l'hydro-électricité soit toujours plus élevé que celui du gaz, on baptise ce remplacement de l'hydro-électricité par le gaz « stratégie d'efficacité énergétique ».

*Pouvoir aux groupes de pression
et mépris pour la population*

En conformité avec la philosophie qui l'anime, le système politique américain produit des décisions qui sont le résultat de l'influence relative des groupes de pression. Pour les groupes écologiques américains (et pour nos groupes écologiques politiquement corrects), la légitimité politique est déplacée des élus vers les bons groupes de pression : le scrutin universel et la règle de la majorité sont discrédités au profit des préférences de certains groupes très minoritaires. Aux audiences du 2 mars 1994, devant un comité mixte de la législature de l'État de New York, M. Philippe Dunsky, du groupe Enjeu, démontrait aux Américains la faiblesse du processus québécois d'évaluation environnementale, en soulignant que les avis des commissaires non élus du BAPE ne sont pas décisionnels : en effet, le système n'est pas parfait, le peuple peut encore décider par son vote ! Selon cette position, on doit en fait choisir entre deux possibilités : un BAPE non décisionnel et indépendant ou une « régie » décisionnelle très politisée et n'ayant pas pour mandat exclusif la protection de l'environnement ; beaucoup de personnes aux États-Unis ne cessent d'autoriser les projets d'importation de gaz et de construction de centrales électriques au gaz. Aller aux États-Unis encourager le chauvinisme américain en soulignant la faiblesse de notre démocratie est une insulte à l'intelligence et au bon sens.

Autre exemple frappant du mépris de la règle de la majorité, cet extrait du mémoire de Greenpeace aux mêmes audiences :

In other words 45% of the public debt of our province belongs to a crown corporation that is backed by the borrowing power of the state, yet we Quebeckers, as tax payers and involuntary shareholders of Hydro, have no control over the political decisions that create nearly half this debt ¹.

¹ Nous soulignons.

[259]

M. Tanguay de Greenpeace, l'auteur du mémoire, oublie que le Parti libéral du Québec a été élu en 1962 après une campagne électorale portant spécifiquement sur la nationalisation des compagnies d'électricité du Québec ; les Québécois ont peut-être mal voté en 1962, mais ils ne sont certainement pas des actionnaires involontaires d'Hydro-Québec ! Quant aux grands travaux ayant entraîné les emprunts d'Hydro-Québec, il faut se rappeler que Robert Bourassa a été élu premier ministre du Québec quatre fois en vingt ans sous le thème dominant du développement de l'hydro-électricité.

Il serait politiquement incorrect de blâmer la population d'avoir choisi l'option hydro-électrique, c'est pourquoi Greenpeace déresponsabilise la population et considère le scrutin général comme un exercice futile (ce qui est conforme à la perception des Américains qui votent à peine à 50% lors des présidentielles et encore moins lors des législatives). Si l'argument de la règle de la majorité menace d'affaiblir la légitimité des exigences de la population crie, l'impérialisme pseudo-écologique à l'américaine n'est pas pris de court, puisqu'on nous fait comprendre alors que le Nord du Québec n'est pas à nous ; les Américains redécoupent la carte de leurs colonies. Espérons que ça ne donnera pas d'idées à M. Jirynowski, homme fort du parlement russe, qui considère l'Alaska comme partie intégrante de sa Grande Russie !

*Timidité face aux taxes vertes
et laisser-faire face à l'étalement urbain*

Toute l'argumentation de l'opposition politiquement correcte à l'hydro-électricité vise supposément à prôner exclusivement l'efficacité énergétique et la gestion des besoins. Mais, toujours sous l'influence de l'âme américaine, très méfiante par rapport à toute taxation et à toute contrainte quant au mode de vie choisi, les écologistes politiquement corrects ont de très sérieuses réserves quant aux taxes de nuisance et à l'arrêt de l'étalement urbain, éléments pourtant essentiels à toute stratégie sérieuse de conservation de l'énergie.

Mais, au-delà de ce stratagème, la taxation telle qu'elle est proposée par le GRAME est une solution déraisonnable et invendable politiquement [...] Par ailleurs, tout le monde ne peut pas habiter le centre-ville. Les gens vont en banlieue ou demeurent à la campagne, pour différentes raisons, d'ordre social et économique, qui peuvent être tout à fait acceptables et justifiables.

[260]

Pourtant, la plupart des pays européens, particulièrement les pays scandinaves, sont engagés dans la voie du développement des outils écologiques fiscaux, jugés essentiels au développement soutenable.

Promotion aveugle de la diversité énergétique

Les Américains n'ont pas actuellement les ressources renouvelables disponibles en quantité suffisante pour les besoins de leur population. De plus, ils ne peuvent pas se permettre de fonder dès maintenant leur stratégie d'efficacité énergétique sur les énergies propres et renouvelables. Les groupes écologiques, aveuglément proaméricains et politiquement corrects, veulent nous imposer ces contraintes qui n'existent pourtant pas ici. On nous assène donc, comme une vérité transcendante, la solution de la diversité des sources d'énergie.

Le 2 mars 1994, à Albany, devant un comité conjoint de la législature de l'État de New York, David Freeman, le nouveau président du PASNY (*Power Authority of the State of New York*), recommandait l'annulation du contrat d'importation d'électricité du Québec, en invoquant le fait que la capacité de production électrique déjà installée là-bas suffirait à la demande. Il soutenait plutôt l'efficacité énergétique (les négawatts qui signifient souvent un simple passage au gaz naturel pour diminuer la demande d'électricité), et un panier *diversifié* d'options pour assurer la sécurité énergétique de l'État. Les écologistes politiquement corrects présents dans la salle, dont nos représentants d'Au Courant, d'Enjeu et de Greenpeace-Québec, ont applaudi avec enthousiasme. Pour eux, cela assurait la protection du Nord québécois contre les développements hydroélectriques et encourageait la diversi-

té énergétique.

La diversité énergétique va peut-être assurer la sécurité des approvisionnements de l'État de New York, mais soyons clair : plus de diversité énergétique au Québec signifierait beaucoup plus de pollution. La biodiversité est un élément essentiel du développement soutenable ; la diversité des options énergétiques n'a aucun avantage écologique en soi. La diversité énergétique n'est pas un critère écologique ; c'est un critère de coûts et de sécurité énergétique.

[261]

*Opposition à toute nouvelle hausse de production
si elle n'est pas soigneusement cachée*

L'approche politiquement correcte nous impose artificiellement une méthode de gestion de l'offre et de la demande qui vise, dans son principe général, à ne pas augmenter la production électrique, à moins d'être certain qu'il y aura augmentation de la demande, et que, surtout, la substitution d'une autre source plus polluante ne soit pas un argument valable pour construire une centrale. Cela est recevable aux États-Unis où presque toutes les sources d'énergie sont d'origine fossile et très polluantes ; on n'y a pas vraiment intérêt à augmenter l'offre d'électricité si la demande peut être maintenue basse.

Cette façon de procéder aurait eu des effets désastreux si on l'avait utilisée au Québec en 1971. On aurait refusé le projet La Grande et l'on aurait perdu l'occasion de diminuer nos émissions de CO₂ de 17 % et notre consommation de pétrole de 38% en vingt ans. L'écologisme politiquement correct éprouve aussi une grande répugnance à l'idée de créer des surplus d'offre quand arrivent sur le marché des tranches de production hydro-électriques de quelques milliers de mégawatts. Cet argument économique est en outre écologiquement contre-productif. De 1978 à 1987, alors que des tranches massives d'électricité du complexe La Grande arrivaient sur le marché, le Québec a réussi à réduire de 25% ses émissions de CO₂ (et la performance apparaîtrait encore meilleure si l'on tenait compte des exportations d'hydro-électricité). La méthode politiquement correcte de gestion de l'offre aurait été une erreur écologique grave à cette époque pour le

Québec ; c'en serait une maintenant.

*Promotion aveugle
du protectionnisme économique américain*

L'aveuglement proaméricain de nos groupes écologiques politiquement corrects est tel qu'ils vont jusqu'à s'unir aux syndicats américains pour renforcer le protectionnisme américain afin de créer des emplois aux États-Unis plutôt qu'au Québec. Il existe actuellement une coalition des groupes écologistes américains (alliés formels de nos groupes politiquement corrects) et des syndicats de l'État de New York pour faire annuler le contrat d'importation d'hydro-électricité du Québec. La caution morale consiste à prétendre que ces [262] importations d'hydro-électricité seront remplacées par des économies d'énergie plus créatrices d'emplois. La vérité, c'est que New York achète massivement du gaz naturel parce qu'il est moins cher, et que l'on y construit des dizaines de centrales au gaz pour créer des emplois et des profits là-bas plutôt qu'ici. C'est du protectionnisme pur et simple, politiquement correct cependant, et fondamentalement anti-écologique. L'industrie du gaz et les syndicats américains utilisent nos écologistes aveuglément proaméricains comme barrière non tarifaire.

*Incompréhension de la différence fondamentale
entre une dépense et un placement*

La dette d'Hydro-Québec inquiète beaucoup les groupes écologistes politiquement corrects. La perception qu'ont ces groupes de la dette d'Hydro-Québec est celle d'une société (la société américaine) qui ne construit plus que des centrales de turbines à gaz éphémères, qui seront au bout de leur vie utile (vingt ans, selon Hydro-Québec) quand la dette aura été payée ou qui pourraient même manquer de combustible à prix abordable avant la fin de leur vie utile. La dette des compagnies d'électricité américaine est comme une dette contractée pour payer son loyer ou son épicerie. Cependant, une dette contractée pour construire un aménagement hydro-électrique sera remboursée bien avant que cet aménagement ne nécessite des rénovations majeures.

C'est comme une dette sur une maison solide : ce n'est pas une dette, c'est un placement. Les groupes écologiques politiquement corrects ont une perspective strictement américaine des emprunts pour la production d'énergie et ne peuvent voir la fiabilité qu'implique un emprunt se donnant pour endosseur le développement soutenable et durable.

La perspective américaine convient aux Etats-Unis mais pas nécessairement aux autres pays.

Comme le laissent voir les points précédents, les prises de position de l'écologisme politiquement correct constituent essentiellement des préférences quant aux critères économiques et quant à la sécurité des approvisionnements en énergie. Les préoccupations véritablement écologiques sont ignorées. [263] Le développement hydro-électrique est particulièrement vulnérable à l'écologisme politiquement correct, très américain, qui choisit des cibles symboliques, bien visibles et faciles à mettre en marché. *Le développement hydro-électrique est dans ce contexte paradoxalement victime de ses vertus écologiques* : victime du fait qu'il n'exporte pas ses impacts, ne les dilue pas dans l'atmosphère, ne les externalise pas et n'en reporte pas le fardeau sur les épaules des générations futures. Les impacts ont lieu ici et maintenant. Le développement hydro-électrique est une stratégie de développement soutenable contraire à la stratégie énergétique américaine ; il constitue un succès écologique gênant qui doit être discrédité pour ne pas menacer la légitimité du leadership américain en matière de gestion de l'environnement et de l'énergie.

Mais il ne s'agit pas de faire ici de l'anti-américanisme primaire ni de faire la leçon aux Américains : la stratégie américaine est peut-être celle qui convient le mieux au contexte américain, caractérisé par une faible disponibilité des ressources renouvelables en comparaison de la taille de sa population. Il s'agit plutôt de comprendre que le contexte énergétique des États-Unis n'est pas celui des autres pays et que les solutions américaines ne doivent pas être implantées aveuglément ailleurs. L'exportation sans adaptation des solutions américaines à la crise énergétique et écologique peut, de fait, bloquer le développement soutenable ailleurs. Prenons les exemples du Québec et de l'ex-URSS.

Le développement hydro-électrique peut être l'occasion de projets de société soutenables et enthousiasmants pour le Québec.

Le Québec peut viser un bilan net de *zéro de pollution atmosphérique* s'il accorde la priorité au remplacement des combustibles fossiles par l'hydro-électricité et l'énergie éolienne dans tous les secteurs, et s'il amplifie ses programmes de conservation d'énergie, notamment en stoppant l'étalement urbain. Il acquerrait ainsi une indépendance énergétique et écologique *perpétuelle* très enviable. Au point de vue social, plutôt que de voir le maintien de l'isolement comme la seule sauvegarde possible des peuples autochtones, on devrait pouvoir tout autant proposer d'associer ces peuples au développement du Nord. La très grande capacité financière des projets hydro-électriques offre la [264] possibilité de contrer la menace de déclin culturel, par le financement d'outils de développement culturel essentiels à toute société. Par exemple :

1. Il faut explorer la possibilité de financer un établissement d'enseignement supérieur, universitaire ou collégial, à Kuujuaq et à Mistassini, pour permettre à ces peuples de se doter d'un système d'éducation complet. Les techniques de la Télé-Université et la technologie du disque laser rendent cela tout à fait concevable. L'éducation supérieure et permanente, sans déracinement, et le développement d'expertises propres à ces peuples seraient ainsi assurés.
2. On doit explorer la possibilité de financer une télévision autochtone permettant de contrer l'acculturation profonde et démoralisante causée par l'importation exclusive des émissions comme *Dallas* et *La vie des gens riches et célèbres*. Cela n'a rien d'utopique : les télévisions communautaires existent un peu partout.
3. On doit proposer l'implantation de grands parcs de conservation autour des territoires ouverts par les routes menant aux développements hydro-électriques, afin d'éviter que l'ouverture du

territoire n'entraîne une exploitation abusive des ressources minières, forestières et fauniques. Ces parcs pourraient être gérés par les Autochtones, générant des emplois bien payés, mais en continuité avec le mode de vie traditionnel.

Mais la mesquinerie, le puritanisme et les accusations rapides de paternalisme, qui émanent de l'écologisme politiquement correct, empêchent même toute discussion sur des projets de société, qui pourraient pourtant être soutenables, durables, bénéfiques et porteurs d'avenir pour la jeunesse autochtone, comme pour la jeunesse des autres composantes de la société québécoise.

En ex-URSS, un développement hydro-électrique intégré favoriserait la reconstruction et la paix et servirait à contrer la menace nucléaire militaire et civile.

L'ex-URSS n'a développé que 7% de son potentiel hydro-électrique, contre 42% pour les États-Unis. Simplement pour rejoindre le niveau [265] d'exploitation retrouvé aux États-Unis, il faudrait y réaliser l'équivalent de 68 fois le projet Grande-Baleine. Cela permettrait de remplacer toutes les centrales au charbon obsolètes et extrêmement polluantes, de même que toutes les centrales nucléaires, extrêmement dangereuses. Cela permettrait aux diverses composantes de l'ex-URSS de se donner un développement soutenable et très durable sans demander la charité, parce que c'est très rentable pour les investisseurs internationaux. Étant donné que les investisseurs font leurs profits en trente ou quarante ans, ces centrales pourraient devenir propriété publique au bout de ce délai. Cela permettrait d'éviter le plongeon dans le chaos économique et politique et pourrait contribuer à tisser des liens d'amitié tangibles avec cet ex-ennemi mortel, encore équipé d'un puissant arsenal de missiles nucléaires.

Ainsi, ils auraient quelque chose à perdre, plutôt que simplement leur misère, et hésiteraient à entrer en guerre avec leurs voisins et nous. Le charbon, les accidents dans les centrales nucléaires et la possibilité d'une guerre nucléaire sont les plus grands périls écologiques dans l'hémisphère Nord. Est-ce que l'on doit laisser l'écologisme poli-

tiquement correct nous empêcher de discuter sérieusement d'une option de développement qui pourrait contribuer de façon importante à la paix, à la sécurité, à la prospérité et à la protection de l'environnement global ? Non.

Conclusion

Le développement hydro-électrique n'est pas sans conséquence. Ses impacts sont locaux et actuels, mais ses avantages écologiques sont globaux et essentiels aux générations futures. Je voudrais rappeler que les compagnies d'électricité américaines, que les adeptes de la PIR nous décrivent comme des cas exemplaires à imiter, sont les mêmes compagnies qui nous crachent des pluies acides sur la tête et qui n'ont encore fait aucun effort pour diminuer leurs émissions polluantes.

Le 12 novembre 1993, lors d'une réunion d'information sur la PIR faisant partie de la consultation publique d'Hydro-Québec sur le « Plan de développement 1996 », Mme Daphna Castell, du mouvement Au Courant, s'inquiétait de ce qui allait nous arriver si nous devenions le seul lieu en Amérique du Nord à ne pas faire de PIR telle qu'elle [266] est pratiquée aux États-Unis. Je voudrais la rassurer : si l'on ne suit pas les Américains dans la gestion politiquement correcte de notre secteur énergétique, on risque simplement de continuer à polluer beaucoup moins qu'eux. On peut même, avec beaucoup de substitution, de taxes de nuisance et de budget de conservation, atteindre un niveau net de « zéro de pollution atmosphérique ».

[267]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**Cinquième partie : Choix énergétique
et environnement**

31

“Jouer avec le feu.”

Philippe Dunsky

Nous devons admettre qu'il est inacceptable de fonder notre avenir national sur la devise Dans le doute, tentons la chance.

(Dr Albert Bartlett, professeur émérite,
Université de Colorado.)

[Retour à la table des matières](#)

Cet exposé a comme premier objectif de se familiariser avec l'enjeu des risques financiers reliés à l'incertitude de la demande énergétique future. Ces risques, qui représentent au Québec des pertes possibles de milliards de dollars, sont déjà devenus réalité lors de la mise en service des centrales de la baie James, comme en témoignent les pertes encourues aujourd'hui par les contrats de partage de risques. Toutefois, les décideurs en matière énergétique semble avoir fermé les yeux à cette réalité perturbante.

Et pourtant, la filière des grands projets hydro-électriques, particulièrement ouverte à ce genre de risque financier, n'est pas la seule option énergétique possible au Québec. De vastes potentiels d'économie

d'énergie, par le biais de programmes d'efficacité énergétique et de gestion accrue de la demande, représentent une ressource importante et mal connue pour satisfaire nos besoins futurs. Autrement dit, le parc d'équipement actuel, sans modifications, peut très bien servir une demande accrue à la condition que l'efficacité de son utilisation soit améliorée. De plus le potentiel d'énergie éolienne, évalué à près du quart du potentiel nord-américain (11 500 MW de puissance installée), est curieusement inexploité. Étant donné que ces options, à des prix très concurrentiels, sont de plus particulièrement flexibles face aux incertitudes de la demande, continuer encore aujourd'hui à favoriser l'exploitation des plus importantes rivières québécoises relève d'un mépris surprenant pour la santé financière du Québec.

Le fait de trouver parmi des options, plus flexibles et attrayantes du point de vue financier, des options plus écologiques aussi offre aux écologistes et aux économistes l'occasion de s'associer dans la lutte [268] pour une plus saine gestion de ressources naturelles du Québec. Mais la politique empêchera-t-elle cette évolution souhaitable, ou serons-nous un jour dotés d'une Régie de l'énergie forte, indépendante et accessible au public ?

La problématique

Les erreurs des prévisions de la demande

Quand, en 1900, le gouvernement des États-Unis voulut fermer son seul bureau responsable de l'octroi de brevets, la raison donnée fut la suivante : tout ce qui aurait pu être inventé l'avait déjà été ! Et quarante-cinq ans plus tard, lorsque le président d'IBM, M. Thomas Watson, témoignait devant le Congrès des États-Unis qu'il « doutait qu'il y ait plus que cinq personnes sur terre qui risqueraient de s'intéresser un jour à ce genre de machine », il ne savait pas que la « machine » dont il parlait consistait en la première version de ce que nous appelons aujourd'hui par le mot plutôt commun d'ordinateur ! Mais si de tels exemples peuvent nous faire rire, la précision des prévisions d'aujourd'hui ne s'est guère améliorée. Au Québec, comme partout ailleurs, les erreurs sont la règle plutôt que l'exception.

En 1974, par exemple, le ministère des Richesses naturelles du Québec publiait son livre *Énergie - Prévion de la consommation énergétique à long terme au Québec* qui prévoyait que la consommation québécoise d'électricité de 1972, alors de moins de 75 TWh, allait passer à 225 TWh en l'an 1990. De plus, nous disaient les auteurs du rapport, même si ce scénario moyen ne se réalisait pas *exactement*, on pouvait néanmoins rattacher un « seuil de confiance de 99,5% » au fait que la demande se situerait quelque part entre 201 et 252 TWh pour cette même année. En 1990, le Québec en entier ne consommait que 126 TWh, soit environ 100 TWh de moins que prévu.

Depuis, malgré l'arrivée de nouvelles méthodes de prévision plus complexes et sophistiquées, la précision de ces dernières ne s'est toujours pas beaucoup améliorée. Ainsi, la prévision triennale de 1989 voulant que la demande augmenterait de 11,4 TWh en trois ans a été loin de la croissance réelle d'à peine 4 TWh. Même prévoir quelques mois à l'avance semble frôler l'impossible : en août 1993, Hydro-Québec [269] prévoyait qu'à la fin de l'année, soit juste quatre mois plus tard, la demande aurait augmenté de 8,6 TWh par rapport à l'année précédente. Quatre mois plus tard, on constatait une croissance de seulement 5 TWh.

Tout comme la prévision des besoins internes est problématique, prévoir la quantité d'exportations futures aussi est très difficile. Ainsi, lorsqu'Hydro-Québec affirmait, en 1991, qu'en plus du renouvellement d'un contrat de 800 MW, 2 400 MW de nouveaux contrats étaient déjà signés et approuvés et qu'elle en annoncerait bientôt d'autres totalisant 1 100 MW, la société n'était-elle guère près de la réalité qui suivit. En effet, en 1994, seuls 332 MW en nouveaux contrats sont vraiment signés et approuvés et même le renouvellement des 800 MW a récemment été annulé par New York. Des 4 300 MW d'exportations prévues il y a trois ans, on ne peut aujourd'hui compter que sur 332 MW, soit une diminution de 92%.

L'incertitude

Mais le fait que les prévisions aient souvent échoué n'est pourtant pas le signe d'une irresponsabilité ni d'un quelconque manque de professionnalisme de la part de leur auteurs. C'est plutôt l'incapacité humaine, malgré des siècles d'effort, de trouver la boule de cristal à laquelle nos plus grands conteurs de mythes ont toujours fait allusion, qui est à l'origine de ces défauts, tant chez Hydro-Québec qu'ailleurs.

Car en l'absence d'une telle boule, le prévisionniste se trouve devant une véritable gageure. En effet, la demande future en énergie ne dépend pas d'un ou deux facteurs, mais d'une liste presque inépuisable d'incidents et de circonstances que nul ne peut prévoir avec exactitude, surtout pour des périodes de dix ans ou plus. Il n'est donc pas étonnant que les prévisions n'équivalent pas à la réalité.

Les risques reliés à l'incertitude

Il existe des risques financiers, sociaux et environnementaux immenses associés à l'incertitude de la demande future, notamment ceux de construire des projets à coup de milliards sans que la demande ne [270] se manifeste. La différence, entre la prévision de 1974 et la réalité seize ans plus tard, par exemple, serait aujourd'hui l'équivalent d'à peu près six projets de la taille de Grande-Baleine, de 16 centrales nucléaires du type CANDU ou encore de 23 projets Sainte-Marguerite 3, tous devenus inutiles. La simple différence entre les prévisions d'exportations futures d'énergie de 1991 et la réalité que nous connaissons en 1994 équivaut à la puissance maximale des projets Grande-Baleine et SM-3 mises ensemble.

Si Hydro-Québec avait eu, en 1991, les autorisations nécessaires à la construction de ces deux grands projets hydro-électriques, elle aurait engagé dès lors des sommes considérables pour leur réalisation. On peut bien supposer qu'à ce moment-là le calcul de rentabilité aurait été que les coûts de construction et les frais d'exploitation de ces deux projets seraient remboursés par les dizaines de milliards de dollars

provenant des revenus de l'exportation de leur énergie.

Mais le temps aurait coûté cher : ces projets étant particulièrement onéreux, la vaste majorité des 16 milliards en coûts de production auraient été empruntés et déboursés avant qu'Hydro-Québec ne s'aperçoive de l'effondrement des contrats. L'argent déjà investi, la dette contractée et les travaux entamés, la société d'État se serait alors retrouvée dans une situation d'écoulement des surplus à n'importe quel prix. Une situation qui n'est pas sans rappeler des souvenirs très [271] récents : ceux de contrats à *partage* de risques qui coûtent aujourd'hui quelque 300 millions par année à la population québécoise. La vente de surplus d'énergie amène inévitablement des prix plus faibles que les coûts de construction encourus. Lors de telles situations, les pertes nettes sont avalées presque entièrement par les abonnés de la compagnie, et cela par le biais d'augmentations de tarifs (seules les grandes industries réussissent parfois à échapper à de telles augmentations, ce qui rend l'évaluation de l'impact économique *per capita* encore plus

difficile).

La minimisation des risques

Mais les risques financiers de trop construire, pour une demande changeante et imprévisible, ne sont pas incontournables ou, à tout le moins, peuvent être minimisés. Car les caractéristiques les plus risquées ne sont pas partagées également entre l'ensemble des options qui nous sont actuellement offertes. En effet, plusieurs caractéristiques permettent de diminuer les risques liés à l'incertitude de la demande future.

D'abord, la *modularité* des projets est un enjeu crucial si l'on veut que l'entreprise ait la flexibilité nécessaire pour répondre à tout scénario envisageable. La modularité dépend de trois facteurs :

- a) le nombre de modules individuels faisant sa composition;
- b) la grandeur des modules ;
- c) les délais de temps nécessaires à leur réalisation.

Un projet composé de beaucoup de petits modules ayant des délais de réalisation très courts offre une flexibilité particulièrement intéressante pour une entreprise d'électricité. Dans le cas, par exemple, d'une récession inattendue, la compagnie qui aurait planifié la mise en service de projets modulaires n'aurait pas dépensé, une décennie à l'avance, plusieurs milliards pour une centrale dont la construction prendrait dix ans. Elle aurait plutôt mis en service quelques petits modules d'un projet, au fur et à mesure de l'augmentation de la demande et, une fois la récession arrivée, elle aurait simplement reporté la construction des modules supplémentaires. De cette façon, l'entreprise aurait évité de se trouver en situation de surplus, de dette inutile et de [272] tarifs croissants. À l'inverse, en cas de demande plus grande que prévu, l'entreprise aurait pu, étant donné leurs courts délais de réalisation, accélérer la mise en service de blocs additionnels d'énergie.

Le pourcentage du coût total du projet que représentent les *inves-*

tissements en capital mérite aussi d'être étudié. En effet, plus un projet est intensif en capital, moins il est flexible car, advenant une stagnation imprévue de la demande, il laissera la compagnie avec un surplus d'énergie pour lequel *tout* l'argent aura déjà été investi. Pas moyen, donc, d'éviter des coûts devenus superflus. Mais si cela semble favoriser les projets thermiques (à cause de la partie des coûts que représente l'achat de combustibles), le niveau d'intensité en capital peut aussi être un atout. En effet, la fluctuation des prix futurs des combustibles est un enjeu majeur, car lorsqu'une compagnie a dépensé de l'argent dans la construction d'infrastructures, elle doit aussi payer des combustibles, dont nul, ne peut prévoir le prix futur. Le cas récent de la guerre du Golfe est un exemple de l'importance de ce genre de risque financier : plusieurs dizaines de milliards de dollars en frais d'exploitation militaires ont été absorbés par le gouvernement américain, afin d'éviter une déstabilisation des prix du pétrole.

D'autres facteurs ont encore une influence importante. Par exemple, certaines formes d'énergie sont plus aptes à devenir la cible de lois futures, comme des lois sur la protection d'espèces rares, des lois sur les ondes électromagnétiques ou encore des lois pour contrôler les émissions atmosphériques. Se conformer à de tels lois et règlements peut engendrer d'importants coûts imprévus, comme le découvrent actuellement les compagnies américaines dotées de centrales de charbon (loi antipollution) et hydro-électriques (protection des saumons menacés).

Enfin, la *fiabilité* et la *disponibilité* des ressources sont aussi cruciales, bien qu'elles doivent plutôt être vues dans une perspective d'ensemble. Par exemple, le vent ne souffle assez fort qu'environ la moitié du temps et ne peut pas être stocké dans un réservoir ; mais lorsqu'il est intégré à un système hydro-électrique plus large, la fiabilité du réseau n'est pas affaiblie, puisque les turbines éoliennes modernes sont disponibles plus que 99 % du temps. La fiabilité dépend donc moins d'une ressource en particulier que d'un bon mélange de ressources complémentaires.

[273]

Les options

Les options disponibles

Les Québécois sont chanceux. En plus de leur capacité d'achat, auprès de leurs voisins, d'électricité ainsi que de combustibles traditionnels (pétrole, charbon) et moins traditionnel (gaz naturel), ils sont aussi dotés d'une quantité non négligeable de ressources propres. Notamment, en plus de leur potentiel hydro-électrique bien connu et exploité, ils trouvent au Québec de vastes potentiels d'efficacité énergétique et d'énergie éolienne, tous deux quasiment inexploités, malgré leur abondance. En effet, même les études d'Hydro-Québec notent un potentiel d'économie d'énergie de l'ordre de 45 TWh, dont 28 TWh seraient à la fois techniquement et économiquement rentables. Si nous nous en tenons uniquement à ces chiffres, bien que les évidences indiquent de plus en plus un chiffre beaucoup plus important, le Québec pourrait *économiser* presque la même quantité d'énergie que celle que produiront les projets Eastman 1, Haut-Saint-Maurice, Grande-Baleine, Sainte-Marguerite et Ashuapmushuan.

Pour ce qui est du potentiel éolien québécois, les experts pensent que notre territoire est capable de produire plus de 37 TWh d'énergie - ou 11 500 MW de puissance - à des prix minimes. Pour mieux comprendre l'ampleur de ces quantités, notons que cela représente environ le quart de tout le potentiel nord-américain, et un potentiel semblable à celui qui, dans une partie de l'Europe, produira bientôt près de 6 000 MW d'énergie éolienne, ou environ deux fois la production totale de Grande-Baleine.

Les aléas associés aux options disponibles

Dans les tableaux suivants, j'ai regroupé certaines caractéristiques pouvant avoir une incidence sur le risque financier que représente chacune des quatre options suivantes : l'efficacité énergétique (tableau 1), l'énergie éolienne (tableau 2), les grandes centrales hydro-électriques (tableau 3) et les centrales au gaz naturel (tableau 4). Je traite notamment de la modularité des options (le nombre de modules, leur taille et leur délai de réalisation) ainsi que de leur intensité en capital et de leur sensibilité face aux fluctuations du prix des combustibles et à des lois et règlements futurs.

[274]

Tableau 1
Les options et leurs risques financiers. L'efficacité énergétique*

Quantité de modules	MODULARITÉ Taille des modules	Délais de réalisation des modules	Coûts en capital/ coût total	AUTRES Sensibilité à la fluctuation des prix futurs	Sensibilité à des lois et règlements futurs
****	****	***	*	****	****
Le nombre de modules est presque infini, car l'élasticité des programmes permet à H-Q d'augmenter ces incitatifs ou de changer le marketing des programmes afin d'atteindre différents niveaux de participation du public.	L'installation minimale dépend des programmes, mais oscille généralement autour de 10 à 50 MW.	Généralement, le délai de réalisation pour les économies d'énergie est autour de deux à quatre ans, mais les variations peuvent se faire encore plus vite. De plus, aucun délai d'autorisation n'est nécessaire.	La plupart des coûts associés aux économies d'énergie se trouvent dans l'achat de biens (ampoules efficaces, moteurs performants, etc.).	Les matériaux ou technologies sont achetés immédiatement : aucun achat de combustibles n'est nécessaire. De plus, le coût des technologies devrait continuer de baisser.	L'efficacité énergétique est la forme la moins susceptible de devenir la cible de lois futures. Au contraire, elle profitera probablement d'incitatifs financiers.

* L'efficacité énergétique comporte un autre avantage important en ce qui concerne sa modularité : étant donné que le potentiel de réalisation d'économie d'énergie est directement lié à l'utilisation superflue et au gaspillage de l'énergie, les mouvements de consommation et d'économies d'énergie sont donc parfaitement cycliques. En d'autres termes, sans l'intervention d'Hydro-Québec, les économies d'énergie augmentent quand on en a le plus besoin (lorsque la demande énergétique augmente) et baissent lorsqu'on en a le moins besoin (lorsque la consommation est plus faible).

Légende : * - problématique ; ** - pas très bon ; *** - bon ; **** - excellent

[275]

Tableau 2
Les options et leurs risques financiers.
L'énergie éolienne

Quantité de modules	MODULARITÉ Taille des modules	Délais de réalisation des modules	Coûts en capital/coût total	AUTRES Sensibilité à la fluctuation des prix futurs	Sensibilité à des lois et règlements futurs
****	****	****	*	****	***
À l'intérieur d'un parc éolien, chaque turbine produit de l'énergie individuellement. Un parc peut donc consister en des milliers de modules quasiment indépendants.	L'installation minimale oscille autour de 50 à 100 MW et des modules supplémentaires peuvent être ajoutés en blocs d'environ 10 à 20 MW.	L'expérience norvégienne a été vécue au rythme d'une turbine par jour (environ 100 à 200 MW par an). De plus, le délai pour l'autorisation environnementale devrait être minimal.	Lorsqu'elle est couplée avec le réseau principal hydro-électrique, les coûts de l'énergie éolienne n'incluent pas l'achat de combustible.	Lorsqu'elle est couplée avec le réseau principal hydro-électrique, aucun achat de combustible n'est nécessaire. De plus, le coût de la technologie devrait continuer à baisser.	L'énergie éolienne est peu susceptible de devenir la cible de lois futures. Néanmoins, la possibilité de lois affectant son impact sur les oiseaux doit être prise en considération.

[276]

Tableau 3
Les options et leurs risques financiers
Les grandes centrales hydro-électriques

Quantité de modules	MODULARITÉ Taille des modules	Délais de réalisation des modules	Coûts en capital/coût total	AUTRES Sensibilité à la fluctuation des prix futurs	Sensibilité à des lois et règlements futurs
*	*	*	*	****	**1/2
Généralement les grands projets n'ont que très peu de modules indépendants. Grande-Baleine est doté de 3 modules, par exemple, et SM-3, de 2.	L'installation minimale est inévitablement d'une grande envergure. Pour Grande-Baleine, elle est de 2100 MW et pour Sainte-Marguerite, d'environ 620 MW.	En plus des processus d'évaluation allant d'un à quatre ans, le délai de réalisation des grands projets hydro-électriques est très long, soit de dix ans dans le cas de Grande-Baleine et de huit à neuf ans dans le cas du projet SM-3.	La plupart des coûts associés à la construction de grands projets hydro-électriques se trouvent dans la construction ; aucun achat de combustible n'est nécessaire.	Aucun combustible n'est nécessaire.	Selon le projet le risque de lois visant la protection d'espèces menacées, notamment certains types de poissons, est présent. De plus, des arrangements politiques futurs avec les peuples autochtones doivent aussi être considérés.

[277]

Tableau 4
Les options et leurs risques financiers
Les centrales au gaz naturel

Quantité de modules	MODULARITÉ Taille des modules	Délais de réalisation des modules	Coûts en capital/coût total	AUTRES Sensibilité à la fluctuation des prix futurs	Sensibilité à des lois et règlements futurs
*	**	**	***	*	*
Les projets au gaz naturel sont composés essentiellement d'un seul module	La taille des projets au gaz naturel est d'environ 250 MW.	En plus de délais d'autorisation, allant de quelques mois à un an, les délais de réalisation pour les centrales au gaz naturel sont d'environ trois à cinq ans.	Le coût des combustibles pour des projets au gaz naturel représente environ les deux tiers du coût total d'un projet.	Le coût des combustibles pour des projets au gaz naturel représente environ les deux tiers du coût total d'un projet, ce qui ouvre la voie à des coûts supplémentaires importants dus à des fluctuations de prix.	Étant donné l'importance de plus en plus reconnue de la possibilité de changements climatiques sans précédent, les projets au gaz naturel encourrent de grands risques d'être assujettis à des lois futures sévères.

[278]

Les options à privilégier et les choix contemporains

Malgré leur caractère qualitatif, les tableaux précédents peuvent servir de portrait des risques associés à différentes options énergétiques. En effet, même en l'absence d'une quantification et d'une pondération des facteurs, il paraît assez clair que, du point de vue de la minimisation des risques financiers, l'efficacité énergétique et l'énergie éolienne seraient le choix le plus judicieux, tandis que la poursuite des grands projets hydro-électriques ainsi que de centrales au gaz naturel devrait normalement être évitée.

En reconnaissant que la demande ne suit presque jamais la trajectoire prévue, le défi des planificateurs est de positionner l'entreprise dans une situation robuste, pouvant réagir de façon prompt et efficace aux changements imprévisibles de la demande. Pourtant, Hydro-Québec ne semble pas vouloir reconnaître qu'indépendamment de la complexité et du raffinement de ses modèles de prévision de la demande, le futur demeure aussi méconnu. En fait, ayant récemment demandé à Hydro-Québec un simple tableau faisant la comparaison des différentes prévisions de la demande et de la réalité subséquente, on m'a d'abord assuré que les deux ont été assez semblables, et ensuite que l'on ne pouvait pas m'envoyer ce document, pourtant bel et bien rédigé !

En effet, les plans de développement et les rapports de justification de la société d'État ne font que peu ou pas mention des risques reliés à l'incertitude et consacrent très peu d'espace à leurs prévisions forte et faible (plutôt que moyenne). Interrogée à ce sujet, lors de l'évaluation du projet Grande-Baleine, Hydro a répondu franchement :

Il est impossible de donner suite à cette demande... puisque les scénarios faible et fort d'augmentation de la demande n'ont pas été étudiés de façon détaillée pour les fins de la préparation du Plan de développement 1993.

Cette tendance à détourner l'attention des risques reliés à l'incertitude de la demande est encore plus évidente quand on connaît les options qu'Hydro-Québec a retenues. Lorsqu'elle a finalement admis récemment que la demande en énergie avait été sensiblement moindre que celle prévue pour cette période, que de grands surplus coûteux s'étaient ainsi accumulés et que la demande future devait être revue à la baisse, la société d'État a pris une décision très étonnante. [279] Plutôt que de tirer leçon de ces erreurs et d'augmenter dorénavant ses investissements pour des options flexibles et modulaires, telles l'efficacité énergétique et l'énergie éolienne, elle a annoncé qu'afin de satisfaire les besoins à long terme, elle allait privilégier, d'abord et avant tout, ses deux projets les plus importants et les moins flexibles : Grande-Baleine et Sainte-Marguerite 3. Pourtant, Hydro-Québec n'aurait pas pu viser de pires projets du point de vue des risques financiers : ayant des délais de réalisation de quelque dix années et des installations minimales de 2100 MW et de 620 MW, respectivement. L'entreprise n'a ainsi fait que répéter les erreurs du passé, s'exposant à des risques déjà inacceptables pour une entreprise privée et à plus forte raison pour une société publique qui agit au nom et avec l'argent de l'ensemble de la population québécoise.

Conclusion

L'écologie et l'économie ne sont plus en conflit, du moins dans le domaine de l'énergie au Québec. Aujourd'hui, on constate que, pour différentes raisons, les options les moins coûteuses en matière d'écologie sont aussi les options les moins risquées du point de vue financier. De plus, le prix de ces options ne cesse de diminuer, alors que celui des autres augmente. Sans compter qu'elles créent souvent des emplois plus nombreux, de plus longue durée et plus structurants pour l'économie québécoise. Mais la modularité de ces projets - et leur discrétion inopportune dans le cas de l'efficacité énergétique - comporte aussi un aspect négatif malheureusement non négligeable : elle ne permet pas le battage médiatique et les retombées politiques qui caractérisent les mégaprojets du Nord québécois. En d'autres termes, 1000 emplois répartis de façon équitable partout au Québec sont beaucoup moins visibles que 500 travailleurs regroupés sur un seul

chantier.

L'évolution Hydro-Québec et de la société en général est aujourd'hui compromise par une absence remarquable de rationalité et d'objectivité dans le processus décisionnel. Le temps est venu de profiter de tous nos avantages en matière énergétique et de s'orienter ainsi vers un développement viable et respectueux des besoins des citoyens d'aujourd'hui *et de demain*. Mais la question s'impose : Avons-nous besoin d'une Régie de l'énergie forte et indépendante pour y arriver ?

[281]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie

Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

[Retour à la table des matières](#)

Participante et participants

Marcel CÔTÉ
Georges LAFOND
Bernard LANDRY
Léo-Paul LAUZON
Henri MASSÉ

[283]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie : Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

32

**“La privatisation
et Hydro-Québec.”**

Marcel Côté

[Retour à la table des matières](#)

La privatisation des sociétés d'état est un mouvement mondial qui transcende les régimes et les continents. Le mouvement est né d'une réaction aux abus de l'étatisme qui, depuis une centaine d'années, a résulté dans l'appropriation, par l'État, de nombreuses fonctions de production.

La crise de légitimité à laquelle fait face l'État, un peu partout dans le monde, est reliée aux difficultés qu'il rencontre dans la distribution efficace de services à ses citoyens. Plus particulièrement, le citoyen se pose des questions sur la présence de l'État lorsqu'il est en mesure de comparer l'efficacité des sociétés d'État, généralement des monopoles non réglementés, avec celle des entreprises privées, où la concurrence est le principal mécanisme régulateur. C'est en particulier le cas des entreprises qui, par le passé, exploitaient ce que les économistes appellent des monopoles naturels. Grâce à la technologie, ces monopoles naturels s'effritent graduellement. Les citoyens ne peuvent que dénoncer le double préjudice amené, d'un côté, par la société d'État et,

de l'autre, par le monopole juridique dans des situations où ni l'une ni l'autre n'ont plus leur raison d'être.

La problématique de la privatisation

La privatisation est née, comme mouvement politique, au début des années 1980 d'un constat généralisé de l'inefficacité du modèle de la société d'État, pour des fonctions de production de biens ou de services privés. Cette inefficacité, la société d'État la doit, non pas à ses employés ou aux moyens dont elle dispose, mais essentiellement à ses structures de gouvernement, et plus particulièrement au fait que le gouvernement en soit l'unique actionnaire et aux abus qui en découlent. Ces abus sont au nombre de trois.

[284]

Premièrement, l'encadrement de la société d'État : créatures des gouvernements et du pouvoir politique, les sociétés d'État sont souvent moins réglementées que les sociétés privées. Cette carence du cadre réglementaire est d'autant plus pernicieuse que ces sociétés ont souvent un monopole juridique et qu'elles n'ont pas à justifier leurs décisions publiquement. Elles bénéficient aussi souvent d'un actionnaire magnanime, dont les attentes financières sont limitées.

Deuxièmement, le choix des dirigeants : les personnes choisies pour diriger les sociétés d'État sont très souvent des personnes issues du monde politique et dont la compétence pour gérer une entreprise n'est pas démontrée. On peut, à cet égard, comparer l'origine des présidents de Bell Canada, d'Hydro-Québec et d'Ontario Hydro depuis vingt ans pour noter des différences systématiques. La même comparaison se fait entre TVA et Bonneville Power d'un côté, et les grandes sociétés privées d'électricité américaines. Les abus potentiels sont faciles à imaginer. Non pas que ces personnes ne soient pas nécessairement compétentes. Hydro-Québec a d'ailleurs été bien servie à cet égard. Mais les qualifications exigées se reflètent néanmoins dans l'expérience antérieure des dirigeants.

Troisièmement, les interventions politiques dans les décisions des entreprises - très souvent au nom d'un noble idéal, tel que le développement économique, la promotion d'un groupe social ou l'aide à une

région - viennent toutefois fausser les règles du jeu et mettent les dirigeants de ces sociétés à l'abri d'une évaluation rigoureuse. « C'est une décision d'État », peuvent-ils dire.

La conséquence est simple. Les sociétés d'État ont généralement un rendement moindre sur le capital investi et, dans la mesure où le phénomène peut être documenté, leur productivité est plus faible que celle des entreprises en situation comparable. La remise en cause généralisée du modèle de la société d'État ne veut pas dire qu'il n'y a pas des circonstances où un tel modèle puisse s'avérer une solution adéquate. Théoriquement, les gouvernements peuvent être de bons actionnaires. Certains choix sont difficiles. Par exemple, peut-on imaginer le rôle culturel que joue Radio-Canada délégué à une entreprise privée, un PBS canadien ? La réponse est oui. Serait-ce meilleur ? Y aurait-il un meilleur encadrement, de meilleurs dirigeants et moins d'interventions politiques ? On ne peut l'affirmer a priori.

[285]

Néanmoins, force est de constater que peu de fonctions, reliées à la production de biens ou de services privés, ne peuvent être réalisées adéquatement par une entreprise dont le gouvernement ne contrôle pas le capital. En fait, la principale raison justifiant l'existence de sociétés d'État est la décision politique de subventionner la production de certains biens et services. Tant qu'à subventionner, pourquoi pas contrôler le capital, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise, se dit le politicien !

Toutes les sociétés d'État ne sont pas des véhicules de subventions. En fait, souvent, la propriété de l'État se retrouve sans qu'il y ait subvention explicite de l'État. Ce n'est toutefois pas le cas d'Hydro-Québec. Les usagers résidentiels sont largement subventionnés, grâce à la générosité des politiciens qui contrôlent les augmentations de tarifs. Ceci crée d'ailleurs un important obstacle à la privatisation et j'y reviendrai.

La privatisation et Hydro-Québec

L'opportunité de privatiser Hydro-Québec peut être analysée en s'attachant principalement à ce que fut son histoire ou, au contraire, en fonction de ce que pourrait être son avenir. La juxtaposition de ces deux perspectives offre toutefois un cadre d'analyse intéressant.

On ne peut pas dire que, par le passé, la privatisation, voire partielle d'Hydro-Québec, ait été envisagée sérieusement. Dans ses cinquante premières années d'existence, Hydro-Québec a toujours été considérée à la fois comme un des joyaux du patrimoine québécois et comme le vaisseau amiral dans l'arsenal des instruments de développement économique à la disposition du gouvernement. Dans le Québec des trente dernières années, il n'est pas question de diminuer le patrimoine national des Québécois. Or, la société québécoise, encore adolescente sur certains aspects - ou est-ce un réflexe plus fondamental de minoritaire ? -, ne considère comme appartenant à son véritable patrimoine que ce qui est du domaine public. Se départir de ce bien collectif qu'est Hydro-Québec a toujours été perçu, par la classe politique, comme un geste suicidaire.

Il n'est aussi pas question de se départir d'un instrument de développement. Pour un politicien, abandonner le vaisseau amiral en [286] période de crise économique, alors que le développement économique est politiquement prioritaire, est inimaginable. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu de timides projets de privatisation. Les ministres des Finances, qui ne partagent pas toujours le romantisme quelque peu adolescent des défenseurs du patrimoine national, ont toujours vu dans le capital d'Hydro-Québec une richesse économique dont le partage mériterait sûrement examen. En 1985, le budget du Québec avait évoqué un projet d'émission de capital privilégié comme véhicule d'investissement pour les Québécois. À peu près à la même époque, la direction d'Hydro-Québec avait envisagé l'option d'une diversification de ses activités, ce qui aurait impliqué une privatisation partielle. Le fractionnement d'Hydro-Québec en unités de production, de transport et de distribution a aussi été analysé, quoique aucune suite n'y ait été donnée.

Mais la position officielle n'a jamais favorisé la privatisation. En 1986, un comité de sages, présidé par Pierre Fortier, ministre délégué à la Privatisation, a examiné la possibilité de privatiser l'ensemble des sociétés d'État. La privatisation d'Hydro-Québec fut rejetée d'emblée par le comité. En fait, elle ne fut même pas étudiée par le comité, tant Hydro-Québec apparaissait à cette période comme un instrument stratégique de développement sur lequel le gouvernement devait maintenir sa mainmise.

En fait, il n'y a pas seulement les craintes politiques des gouvernements et leurs illusions patrimoniales qui ont, jusqu'à ce jour, relégué tout projet de privatisation sur des voies d'évitement. La privatisation d'Hydro-Québec serait un geste administrativement et juridiquement très complexe. Elle impliquerait, non seulement des modifications à de nombreuses lois, où Hydro-Québec est assimilée à la Couronne, mais aussi des changements importants à des ententes fédérales-provinciales, de la péréquation au traitement des droits hydrauliques.

Il y a aussi des problèmes financiers graves. La privatisation en bloc d'Hydro-Québec nécessitera une hausse substantielle des tarifs et des adoucissements au traitement fiscal de la société privée, si le gouvernement veut obtenir les 13 milliards équivalant à la valeur au livre des actions. Je vois difficilement le pouvoir politique vendre Hydro-Québec et, dans la même foulée, permettre des hausses substantielles des tarifs tout en lui accordant un traitement fiscal [287] privilégié. Ces barrières techniques et financières sont suffisantes pour écarter les projets qui n'obéissent pas à des impératifs politiques fondamentaux, impératifs qui n'existent pas actuellement.

De tels impératifs pourraient-ils surgir dans le futur ? La réponse est évidemment oui. Nous n'avons qu'à prendre à témoin l'expérience d'Ontario Hydro à cet égard. Je ne voudrais pas ici suggérer qu'Hydro-Québec se trouvera éventuellement dans un marasme financier comparable à celui d'Ontario Hydro. Je voudrais plutôt souligner que l'environnement des entreprises est relativement turbulent, lorsqu'on l'examine sur une période de dix à vingt ans. Le revirement fondamental des conditions de marché, auxquelles ont dû s'adapter radicalement de grandes entreprises comme IBM, Stelco, Ontario Hydro et, en fait, des centaines de grandes organisations, sont des phénomènes normaux, un peu comme les hivers trop froids qui surgissent de temps

à autre.

Hydro-Québec n'est pas à l'abri de telles variations climatiques. Or, un changement fondamental de l'environnement commercial et financier d'Hydro-Québec pourrait obliger le gouvernement à poser la question de la privatisation. Tant qu'Hydro-Québec est une *vache à lait*, de telles interrogations sont peu pertinentes. Mais le futur à long terme est difficile à prévoir. En fait, sur un horizon de vingt à trente ans, la situation d'Hydro-Québec pourrait changer radicalement, et en conséquence, la pertinence de telles interrogations serait tout autre.

« L'inévitabilité » d'un mouvement de privatisation

En fait, la propriété de grandes organisations publiques par les gouvernements est une conception dépassée. Les experts en organisations, et plus spécifiquement ceux qui ont étudié le phénomène du contrôle des organisations et du mandat des agents, peuvent soutenir que le gouvernement est généralement un mauvais actionnaire. Derrière la notion de gouvernement, se cache une organisation, en fait une fédération de bureaucraties, la plupart très grandes, sujettes à des contraintes institutionnelles qui sapent leur efficacité. Ces bureaucraties sont aussi soumises aux aléas d'une direction politique qui a son propre ordre du jour et dont les objectifs ne cadrent pas nécessairement avec les leurs. En conséquence, les gouvernements ne sont pas de bons actionnaires.

[288]

On tente souvent d'anoblir le gouvernement en l'appelant l'État, avec un grand É, rivalisant en sagesse et en pérennité avec le bon Dieu. Mais, en fait, le gouvernement est constitué de bureaucrates dirigés par des politiciens dont l'objectif ultime est d'être réélus. Ce but exige une stratégie particulière qui se reflète dans le choix des dirigeants et administrateurs de la société d'État - des gens en qui les politiciens ont confiance ou envers qui ils sont endettés politiquement. Cette orientation se reflète aussi dans l'encadrement et le contrôle, qui est généralement minimal parce qu'il est centralisé entre les mains du pouvoir politique. Bell Canada peut être régie par le CRTC, Québec Téléphone et Gaz Métropolitain, par la Commission des services pu-

blics. Mais Hydro-Québec ne peut être régie que par le pouvoir politique et plus spécifiquement par le bureau du premier ministre et le ministre de l'Énergie. Enfin, cette situation particulière de la classe politique se reflète dans l'intervention du système politique dans les grandes décisions du vaisseau amiral, développement économique oblige.

Le résultat n'est pas nécessairement mauvais. Le passé ne démontre pas qu'Hydro-Québec aurait été mieux gérée si elle avait été une société privée. Mais le passé n'est pas toujours garant de l'avenir. En fait, la question de fond qui se pose est la suivante : les gouvernements ont des rôles économiques et sociaux importants à jouer, et d'ailleurs certains rôles qu'eux seuls peuvent jouer. Produire et distribuer l'électricité sont-ils deux de ces rôles ? À mon avis, la réponse est non.

Cette réponse est donnée un peu partout dans le monde. Hydro-Québec, par sa filiale Hydro-Québec International inc., est d'ailleurs très active à l'échelle mondiale dans des projets de production privée, généralement dans des pays où l'électricité a été privatisée. Plus près de chez nous, la réponse est la même. La privatisation de l'électricité a été faite en Nouvelle-Écosse et a été annoncée à Terre-Neuve. Churchill Falls, une société conjointe d'Hydro-Québec et d'Hydro-Terre-Neuve, pourrait être partiellement privatisée. En Ontario, les interrogations sont publiques, entretenues par la haute direction d'Ontario Hydro. Le Québec sera-t-il à l'abri de ces tendances ? À mon avis, non, mais nous agissons à notre propre rythme.

En fait, il serait très surprenant qu'en l'an 2044 le gouvernement du Québec soit toujours actionnaire d'Hydro-Québec. Nos [289] petits-enfants seront plus sages et plus avisés que nous. La production et la distribution d'électricité relèveront du secteur privé. Le gouvernement légifèrera, règlera, ordonnera et redistribuera probablement beaucoup, mais il produira et distribuera vraisemblablement peu, et surtout peu d'énergie électrique.

Une démarche prudente et progressive

La privatisation d'Hydro-Québec, inévitable soit-elle à long terme, ne se fera probablement pas dans un grand coup d'éclat, telle une vente en bloc. Il faudrait, préalablement à une telle vente, régler la question des tarifs subventionnés, un débat qu'éviteront les politiciens. S'il y a privatisation dans un avenir à moyen terme, ce sera une privatisation très différente des privatisations que l'on a vues depuis dix ans, autant à Québec et à Ottawa, qu'en France et en Angleterre.

Ce qui pourrait plutôt se produire, c'est l'envahissement progressif et à petits pas du monopole d'Hydro-Québec par des intérêts privés. C'est d'ailleurs un phénomène que l'on peut déjà observer au Québec, au chapitre de la production. Les producteurs privés sont actuellement confinés aux petites centrales et aux usines de cogénération. Mais une fois les parties apprivoisées et le public éduqué, rien n'empêcherait qu'un grand ouvrage soit construit et exploité par des intérêts privés ou en propriété conjointe.

Ce mouvement n'en est d'ailleurs pas un, primordialement, de privatisation. Il s'agit d'un mouvement de démonopolisation, qui fait surface un peu partout où il y a des monopoles territoriaux de production d'électricité. Par exemple, en Californie, deux des plus grandes compagnies privées d'utilité publique des États-Unis, *Southern California Edison* et *Pacific Gas and Electricity*, se voient obligées d'accueillir sur leur territoire un nombre croissant de producteurs indépendants. En somme, c'est d'abord le monopole d'Hydro-Québec, et non son caractère de société d'État, qui sera attaqué par les forces de la diversité.

La distribution pourrait aussi être envahie un jour, lentement, très lentement au début, puis plus rapidement lorsque le geste sera banalisé. D'ailleurs, Hydro-Québec n'a jamais eu un monopole complet sur la distribution, avec des sociétés paramunicipales à Westmount, [290] à Sherbrooke et ailleurs. La cogénération privée créera des forces de marché soutenant l'effritement du monopole de distribution. Évidemment, la distribution demeurera réglementée, au début par une tutelle d'Hydro-Québec, qui transigera avec des agents distributeurs, mais éventuellement par un organisme indépendant de réglementation. Le

transport pourrait demeurer un monopole. Mais sa privatisation pourra facilement se faire lorsque tout le reste aura été démonopolisé et privatisé. À quoi cela servira-t-il alors au gouvernement d'être propriétaire d'une société de transport d'énergie qu'il peut facilement régler ? La société québécoise aura sûrement des investissements plus stratégiques à faire.

Une perspective de cinquante ans

Hydro-Québec, en tant que société d'État, est le reflet de la période où elle a été créée et développée. Sa formation en 1944, par la nationalisation de la *Montreal Light Heat and Power Corporation*, s'inscrivait dans la même tendance qui avait vu naître les *Tennessee Valley Authority*, Bonneville Power et Ontario Hydro. La nationalisation de la Shawinigan Power, et des autres sociétés privées d'exploitation au début des années 1960, s'inscrivait dans la tendance d'affirmation nationale, symbolisée par le *Maîtres chez nous*, la Sidbec, la SGF, la Soquem et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

À titre de société d'État, Hydro-Québec a eu une influence économique indéniable. Mais cette influence perd graduellement de son importance relative, à mesure que l'économie québécoise se développe. Le vaisseau amiral passera, comme ont passé dans d'autres théâtres ces grands bateaux qu'étaient les cuirassés. De même, peu à peu, la symbolique patrimoniale d'Hydro-Québec s'étiolera, se normalisant en quelque sorte. Hydro-Québec pourra alors graduellement s'adapter au contexte nouveau. Il y aura vraisemblablement dans cinquante ans une société qui s'appellera Hydro-Québec. Mais cette société ne sera plus un monopole, et le gouvernement n'en sera plus actionnaire depuis belle lurette.

[291]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie : Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

33

**“Hydro-Québec :
louve ou vache à lait ?”**

Georges Lafond

[Retour à la table des matières](#)

À la question de savoir pourquoi il faut être contre la privatisation d'Hydro-Québec, je dois déclarer d'entrée de jeu que, comme j'abhorre le négativisme, je suis d'abord et avant tout pour le respect d'un contrat de société, ainsi que pour la conservation de notre patrimoine. Aussi, pour ces deux motifs et par voie de conséquence, je m'objecte à la privatisation d'Hydro-Québec.

Un actif de taille

Aux sceptiques qui se questionnent sur la genèse de ce contrat de société, je souligne, en citant Victor Barbeau, que dès « 1905, Errol Bouchette, tourmenté par son rêve magnifique de l'indépendance économique du Canada français, écrivait qu'en dépit de ses qualités physiques et intellectuelles, le groupe français du Canada était tombé économiquement au dernier rang des groupes canadiens ». Victor

Barbeau, professeur à l'École des hautes études commerciales (HEC), rallumait le flambeau, en 1936, en publiant *Mesure de notre taille*. Sans nous traiter explicitement de porteurs d'eau, il nous rappelait que « l'énergie de nos cours d'eau, nous la captons [...] pour le compte d'autrui ». Seule exception à la règle, la Compagnie de Pouvoir du Bas-Saint-Laurent, contrôlée par Jules-A. Brillant, qui desservait un petit fief dans la région de Rimouski.

Concurremment, le drapeau fut porté par les Hamel, Chalout, Grégoire et Bouchard jusqu'au 14 avril 1944, alors que le gouvernement du premier ministre du temps, Adélard Godbout, sanctionnait la loi créant la Commission hydro-électrique de Québec et permettait à cette dernière de procéder, dès le 15 avril, à l'expropriation des biens de la *Montreal Light, Heat and Power Corporation*.

[292]

Bilan d'ouverture	Actif :	200 millions
	Passif :	200 millions
	Avoir net :	0

Il est important, pertinent et significatif de souligner ce qui suit :

- 1 Le gouvernement fondateur d'Hydro-Québec n'a fait aucun investissement dans l'avoir net de l'entreprise.
2. Tous les gouvernements subséquents ont suivi religieusement la même ligne de conduite, jusqu'à ce jour.
3. L'avoir net d'Hydro-Québec, qui s'élevait à environ 11 milliards au 31 décembre 1993, a été bâti et constitué strictement et exclusivement par le réinvestissement dans l'entreprise des profits nets d'Hydro-Québec, produits par des générations et une collectivité d'abonnés qui ont toujours profité des tarifs parmi les moins élevés au monde.

Un contrat de société

Et voilà pour l'histoire. Quant au contrat de société, on peut en re-tracer deux des principaux éléments fondamentaux dans la loi constitutive d'Hydro-Québec de 1944. Traitant de la création de l'entreprise, l'article 4 de la loi stipulait : « Une corporation est créée sous le nom [...] de Commission hydro-électrique de Québec [...] ou l'abréviation Hydro-Québec. » Dès sa création, Hydro-Québec était donc une corporation sans fonds social, sans capital social et devenait par le fait même une entreprise inaliénable. De ce fait, il est même logique de conclure, par analogie, qu'Hydro-Québec avait, lors de sa création, un statut de mutuelle, propriété de ses abonnés ou de la collectivité québécoise et non pas du gouvernement.

Dans sa sagesse, et dans le but de permettre à Hydro-Québec de se doter d'une assise financière saine - c'est-à-dire d'une valeur nette qui lui soit propre, sans la création d'un fonds social qui aurait exigé des mises de fonds du gouvernement -, le législateur stipulait, à l'article 24, qu'Hydro-Québec devait fixer les taux d'électricité à un niveau suffisant pour maintenir des réserves, qui furent désignées éventuellement comme réserves pour le renouvellement du réseau, pour éventualités et pour stabilisation de taux. J'ai l'intention de rappeler plus loin ce qu'il est advenu de cette valeur nette ou de cet avoir propre collectif.

[293]

L'article 22

On peut retracer le deuxième élément fondamental du contrat de société que constituait la création d'Hydro-Québec dans l'article 22 de sa loi, qui stipulait que : « La Commission a pour objet de fournir l'énergie aux municipalités, aux entreprises industrielles ou commerciales et aux citoyens de cette province, aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière. »

Cet article 22 de la loi constitutive d'Hydro-Québec s'est révélé,

avec le temps, l'un des plus importants. Il a fait l'objet de plusieurs opinions légales, il a servi de prémisse à plusieurs jugements de valeur, de même qu'à baliser des politiques reliées aux tarifs et aux ratios financiers d'Hydro-Québec. Cet article a souvent suscité l'envie des autres producteurs d'électricité canadiens et été l'objet de l'appréciation des agences de crédit internationales. Toutefois, il est ici opportun de retenir l'idée que l'interprétation conjointe des articles 22 et 24 de la loi constitutive d'Hydro-Québec imposait à cette dernière l'obligation d'avoir des taux identiques par catégories d'abonnés sur tout le territoire de la province.

En résumé, la loi d'origine et le contrat de société qui en découle stipulaient que :

- a) Hydro-Québec est une entreprise inaliénable
- b) ses tarifs doivent être uniformes à l'intérieur de tout le territoire du Québec ;
- c) ses tarifs doivent être établis aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière.

1981 : une répudiation en douce

Notre contrat de société fut respecté intégralement tout au long des trente-sept premières années d'existence d'Hydro-Québec. La première étape de la répudiation du contrat social débuta en douce en 1981 ; la privatisation constituerait, comme deuxième étape, une répudiation intégrale et irréversible. En effet, le 19 décembre 1981, le gouvernement sanctionnait une révision de la Loi sur *Hydro-Québec* qui avait pour conséquences :

- a) de soustraire Hydro-Québec à l'obligation de fournir l'énergie « aux taux les plus bas » ;

[294]

- b) de modifier le statut de la Société Hydro-Québec en la maintenant en existence à compter du 19 décembre 1981 comme

- « compagnie à fonds social » ;
- c) d'autoriser un fonds social de cinq milliards composé de 50 millions d'actions d'une valeur nominale de 100 dollars chacune ;
 - d) d'établir que ces actions faisaient partie du domaine public du Québec et qu'elles étaient attribuées au ministre des Finances ; et
 - e) de décréter que la valeur totale au 31 décembre 1980 et de la réserve pour le renouvellement du réseau, de la réserve pour éventualités et de la réserve pour stabilisation de taux, soit un montant de 4,374,109,000 \$, serait imputée au paiement total des 43,741,090 actions d'Hydro-Québec ainsi mises en circulation.

C'est ainsi que le 19 décembre 1981, Hydro-Québec cessait d'être une propriété de la collectivité québécoise pour devenir une propriété de l'État. Par là, Hydro-Québec devenait privatisable. Les expropriétaires d'Hydro-Québec s'apprêtaient aussi à réaliser que, parmi les postes budgétaires d'Hydro-Québec, celui des prélèvements du nouvel actionnaire serait celui qui afficherait, au cours des ans, le plus haut taux de croissance. Notons :

- a) la politique de dividendes qui, de 1981 à 1992, a entraîné des versements cumulatifs de 712 millions ;
- b) les taxes sur le revenu brut d'Hydro-Québec à titre de taxes foncières et municipales qui, de 1980 à 1992, ont entraîné des paiements cumulatifs de 1458 millions ;
- c) la taxe sur le capital qui a représenté, de 1981 à 1992, des paiements cumulatifs de 1675 millions ; et
- d) les frais de garantie qui sont maintenant prélevés par le gouvernement et qui se sont élevés en 1992 à 151 millions.

En résumé, depuis qu'il est devenu le seul et unique actionnaire propriétaire d'Hydro-Québec, à la suite de la mainmise en douce du 14 décembre 1981 et jusqu'au 31 décembre 1992, les ministres des Fi-

nances ont augmenté les couts d'électricité, et par conséquent leurs revenus, d'une somme globale de quatre milliards à laquelle il faut ajouter les taxes de vente. En plus du montant de quatre milliards déjà [295] cité, il faut ajouter qu'au cours de l'exercice 1993 seulement, ces ponctions fiscales imposées par l'actionnaire à sa société à fonds social ont entraîné des débours d'environ 612 millions, auxquels il faut ajouter comme coût au consommateur les taxes de vente.

On peut se demander, avec le recul du temps, si la passoire qu'est devenue Hydro-Québec depuis 1981 a été utilisée par nos gestionnaires des finances publiques pour réduire les déficits ou pour nous permettre de continuer à vivre plus longtemps au-delà de nos moyens. Il est encore temps cependant pour les « hydro-québécois », qui se sont dotés, à la fin de 1993, d'une valeur nette aux livres d'environ 11 milliards dans leur ex-Hydro-Québec, d'exiger plus de respect pour le contrat de société qui fut rédigé le 14 avril 1944 et d'affirmer clairement leur volonté de mettre un terme à la démarche vers la privatisation qui en réalité a débuté le 14 décembre 1981.

Il est surtout urgent pour les consommateurs québécois de protéger la propriété de leur patrimoine hydro-électrique, afin d'éviter d'être affublés de nouveau de l'étiquette de porteurs d'eau dont ils se sont débarrassés le 14 avril 1944 et de perdre de façon irrévocable le contrôle et la propriété de leur principale richesse naturelle.

La conservation du patrimoine

Et voilà pour le contrat de société. Passons maintenant à la conservation du patrimoine. Depuis quelque temps, on a pu lire dans la presse québécoise plusieurs articles traitant de la privatisation d'Hydro-Québec, de sa faisabilité, de ses modes de réalisation ou encore de son impact éventuel sur la tarification. Jusqu'à présent, l'étude la plus exhaustive et professionnelle dont j'ai pu prendre connaissance a été publiée en septembre 1993 par *RBC Dominion Valeurs Mobilières inc.* Ce courtier pourrait d'ailleurs devenir un prétendant sérieux à la direction de la privatisation d'Hydro-Québec, puisqu'il a dirigé en 1992 le syndicat de prise ferme qui a réalisé la première opération de privatisation d'un producteur d'électricité canadien : la *Nova Scotia Power*

Inc. Notons que le rapport de RBC avait pour objectif de montrer qu'Hydro-Québec représentait un actif de grande valeur pour le Québec tout en évitant de faire quelque recommandation que ce soit sur une éventuelle privatisation.

[296]

Cependant, la simulation réaliste et professionnelle d'une privatisation éventuelle d'Hydro-Québec qu'a présentée RBC Dominion a le mérite de nous permettre de nous faire une idée du prix auquel nous pourrions céder ce patrimoine québécois, de même que de l'impact sur la tarification qui en découlerait. Il importe d'abord de donner crédit à RBC Dominion pour avoir fait l'exercice d'évaluer la plus-value de certains actifs d'Hydro-Québec, plus-value qui n'est pas révélée aux états financiers.

1. RBC Dominion considère qu'une valeur de remplacement de 55 milliards serait raisonnable pour les équipements de génération et de transport d'Hydro-Québec à comparer avec une valeur aux livres de 40 milliards au 31 décembre 1992. Plus-value : 15 milliards. Il s'agit d'une estimation plutôt conservatrice.
2. Après avoir reconnu que le contrat d'achat d'énergie de Churchill Falls représentait un bénéfice financier significatif pour Hydro-Québec, RBC Dominion a tenté de l'évaluer en utilisant le coût de remplacement et la méthode de la valeur escomptée des flux financiers. Valeur estimée : de 10 à 11 milliards.
3. Cependant, RBC Dominion a omis par inadvertance d'attribuer une valeur à l'eau accumulée derrière les barrages et à l'intérieur des digues d'Hydro-Québec. À la fin de 1992, une estimation raisonnable des réserves énergétiques d'Hydro-Québec pourrait facilement s'élever à deux ou trois milliards.

Selon RBC Dominion, qui a suivi les règles de l'art en semblables matières, la première étape de la privatisation d'Hydro-Québec pourrait prendre la forme d'une émission d'actions ordinaires, d'un montant de 6,6 milliards. Cette émission aurait cependant pour effet de réduire

le pourcentage des actions d'Hydro-Québec détenues par le ministre des Finances de 100% à 64,5%. Le produit de l'émission serait affecté à la réduction de la dette d'Hydro-Québec.

Pour porter un jugement de valeur sur cette opération, il y a lieu de noter les points suivants :

1. Il est présumé que les 24 millions de nouvelles actions émises par Hydro-Québec seraient écoulées au prix unitaire de 275 dollars.

[297]

2. En donnant effet à la plus-value des actifs d'Hydro-Québec au montant de 25 milliards, les actions d'Hydro au 31 décembre 1992 avaient une valeur unitaire de 803 dollars.
3. En termes relatifs, la première étape de la privatisation entraînerait un rabais de 66% équivalant en termes absolus à un rabais de 12,729 milliards.

Ce colossal bradage de 34,5% de notre patrimoine collectif conférerait aux abonnés d'Hydro-Québec l'insigne privilège de commencer à payer aux actionnaires, par le biais de leurs tarifs, un dividende annuel minimum d'environ 1,250 milliard, montant dont la croissance éventuelle ne devrait laisser aucun doute dans notre esprit. À la suite de la privatisation, les actions d'Hydro-Québec se transigeraient sur le marché de plusieurs bourses nationales et internationales. Par intérêt et aussi par obligation, Hydro-Québec devra soutenir le cours de ses actions en maintenant des ratios financiers, sinon meilleurs, au moins comparables à ceux de l'industrie, et la société devra assurer un rendement convenable aux actionnaires propriétaires. Comme conséquence, RBC Dominion estime que la privatisation devrait être suivie d'une hausse des tarifs de 18,6% au-delà de l'inflation, répartie également entre tous les abonnés d'Hydro-Québec.

Si, par ailleurs, afin de protéger la compétitivité des entreprises industrielles du Québec et pour des considérations d'ordre politique, le montant des revenus additionnels requis devait être assumé exclusi-

vement par les clients non industriels d'Hydro-Québec, les clients résidentiels, agricoles, commerciaux et institutionnels auraient alors à accepter une hausse des tarifs de 33,4%, majorée au taux d'inflation de l'année. Il me semble évident que, dans ces conditions, nous devrions refuser cette spoliation et, qu'à ce prix-là, nous ne pouvons pas nous payer le luxe d'une privatisation.

Conclusion

Avant de conclure, je considère opportun de proclamer aux représentants des générations qui nous suivent qu'ils ont droit, eux aussi, d'être propriétaires de leurs richesses collectives renouvelables, et qu'il est encore possible d'éviter de les condamner à être exclusivement et solidairement garants des comptes d'épicerie encourus par les générations qui les ont précédés. [298] Finalement permettez-moi de terminer par deux citations d'actualité, extraites de l'édition de février 1994 du *Monde diplomatique*.

Bien sûr, la contrainte financière qui pèse sur un État de plus en plus privé de recettes fiscales joue également son rôle [...] Alain Minc n'avait-il pas expliqué : « Le système public ne reculera que pris en tenaille entre des déficits devenus insupportables et des ressources en voie de rétraction ? » Créer une contrainte pour ensuite s'y prétendre soumis est la démarche habituelle qui précède tous les reculs sociaux : quand ce à quoi on aspire est inacceptable, mieux vaut pouvoir déclarer n'avoir d'autre choix.

(Serge Halimi, « *La flambée des Privatisations* ».)

Signe des temps, sur toute la planète déferle une immense vague de privatisations. Pénultième étape vers la subordination du monde au capital, les États se dépouillent par pans entiers des derniers instruments de leur souveraineté et des moyens de conduire une politique autonome. Partout, les gouvernants, ge-

nou à terre, bradent un bien public qui ne leur appartient pas, livrant au marché les plus beaux fleurons d'une propriété collective chèrement acquise et entretenue par le travail et l'épargne de tous.

(Christian De Brie, « *Ainsi s'élargit le gouffre entre pouvoir capitaliste et réalités sociales* ».)

[299]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie : Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

34

**“Des diverses manières de vivre
dans une économie de marche.”**

Bernard Landry

[Retour à la table des matières](#)

Je ne maintiendrai pas plus longtemps le suspens : je suis contre la privatisation de cette institution nationale qu'est Hydro-Québec. Si à très long terme - j'entends quelques quarts de siècle - on pouvait entrevoir des changements significatifs dans la tenue de la propriété de la firme, cela prouverait que ma position n'est pas doctrinaire. Je pourrais alors souscrire à cette idée, car c'est pour une série de considérations pratiques que je crois que cette privatisation ne doit pas se faire, et non pour des raisons liées à la philosophie. En tout respect, je crois que le romantisme et le symbolisme sont cette fois-ci, beaucoup plus du côté des défenseurs de la privatisation que de ceux qui, pour des considérations d'efficacité sociétale, veulent qu'Hydro-Québec demeure dans le patrimoine collectif.

Selon moi, monopole et privatisation ne vont pas de pair. L'économie de marché suppose que les acheteurs aient le choix. Donner à un groupe, qu'il soit la collectivité ou un groupe privé, un monopole détenu par l'État ne me semble pas une attitude cohérente, même pour

ceux qui croient aux vertus absolues de la confrontation des vendeurs face aux acheteurs. Hydro-Québec réside au cœur du modèle québécois de développement pratiqué depuis la Révolution tranquille à partir de 1960. Je crois qu'au-delà des idéologies, il existe dans la société québécoise un consensus sur l'existence de ce modèle québécois, sur son efficacité et sur la nécessité, non pas de freiner ce phénomène appelé Québec inc., mais de lui donner plus d'ampleur dans les années à venir. Le Québec n'est pas mûr pour pratiquer le capitalisme à la Wall Street. Au contraire, il a développé, avec un succès considérable, une économie de marché modulé, où la production et la distribution des biens et des services sont assurées par l'entreprise privée, tandis que les institutions publiques viennent faire contrepoids aux excès d'une économie purement basée sur l'offre et la demande.

[300]

Je tiens à répéter qu'il ne s'agit pas là d'une prise de position idéologique. C'est au contraire la continuation pragmatique de la vision québécoise des choses qu'ont partagée, depuis 1960, à peu près tous les gouvernants québécois et toutes les élites, même du secteur privé.

Rien ne sert de courir

D'une manière plus analytique et plus factuelle, j'aimerais expliquer pourquoi les tenants de la privatisation vivent d'illusions dans un certain nombre de domaines bien précis, dont ceux de l'argent, de l'aspect mercantile et des profits de la vente d'Hydro-Québec.

Premièrement, si nous voulons recevoir le prix maximum, nous n'obtiendrons pas le prix d'un actionnaire minoritaire. Celui qui est prêt à payer très cher veut le contrôle, donc la majorité. Même dans l'optique d'une vente à peu près totale à prime de contrôle, nous pourrions en retirer, selon les fourchettes évoquées, entre cinq et treize milliards. À peu près tous les analystes s'accordent pour situer le gain net selon cette amplitude. Tout cela pour soulager une dette publique de 160 milliards (en additionnant la dette québécoise et la partie québécoise de la dette fédérale) car, si j'ai bien compris, c'est pour réduire la dette publique que l'on veut vendre Hydro-Québec. Si, dans des conditions idéales, nous allons chercher 13 milliards pour l'apposer à

un passif de 160 milliards, c'est une opération qui m'apparaît presque marginale. Elle ne représenterait même pas une année d'addition des déficits (environ cinq milliards pour le Québec et dix milliards pour la part québécoise du déficit fédéral). L'énorme risque de la privatisation n'aura servi qu'à combler 12 mois de déficit opérationnel. Cela me semble être un mauvais calcul. Il faut se souvenir de ce que Gargantua disait à Pantagruel : « Il ne faut pas manger son blé en herbe. »

S'il faut devenir vraiment mercantiles, attendons que tout l'équipement du potentiel hydraulique soit réalisé, qu'il soit totalement amorti, qu'il fonctionne en produisant des revenus avec des frais d'exploitation minimales. Alors, nous pourrions vendre une entreprise qui posséderait peut-être l'actif net le plus important de cette planète. Si nous voulons être mercantiles, laissons monter la récolte.

[301]

L'État, maître des horloges

Comme deuxième élément critique à l'encontre des tenants de la privatisation, je dirais qu'ils minimisent une fabuleuse caractéristique de l'actionnaire actuel : celle d'avoir le temps, ce qu'aucun actionnaire privé ne possède véritablement. Je fais ici référence à un ouvrage, qui a fait son tour de piste, *Le maître des horloges*, en défendant le genre de thèse que j'illustre aujourd'hui. L'État est le maître des horloges. Le manque de temps de la famille Saint-Germain, à Saint-Hyacinthe, a fait passer le contrôle du Groupe Commerce des bords de la Yamaska aux rives de la mer du Nord. Paul Desmarais, si puissant soit-il, n'a pas le temps dont dispose l'État.

L'actionnaire d'Hydro-Québec, quant à lui, n'est pas pressé. L'actionnaire d'Hydro-Québec peut se satisfaire des retours lents sur l'investissement. Il n'est pas assujéti au trimestre comme les grandes entreprises qui composent le modèle Wall Street ou celui du capitalisme pur. Il peut donc amorcer de très longues opérations de recherche et de développement. Il peut s'associer d'égal à égal aux très grandes firmes industrielles. Il peut protéger l'environnement. Il peut, pour des raisons qui ne sont pas purement économiques mais plutôt écologiques, rechercher ces fameux négawatts produits par les économies

d'énergie.

Il est facile de prétendre que la collectivité peut s'occuper de telles actions, mais il ne faut pas oublier que la collectivité est un être théorique. Je comprends que le président d'Hydro-Québec aime mieux rendre ses comptes à la collectivité québécoise qu'à l'État québécois. Il n'y a pas d'élection dans la collectivité québécoise, sinon ce serait l'État dans l'État. Mais quand on veut ne rendre de comptes à personne, on fait comme M. Paul Desmarais : on fonde une entreprise privée. Par contre, le président d'Hydro-Québec est redevable à la collectivité par son seul moyen d'expression connu : l'État québécois.

Pour un État stratégique

Quel est le rôle de cet État, aujourd'hui, dans notre société contemporaine ? L'État ne peut plus se permettre d'interventions lourdes, [302] coûteuses, réglementaires et discriminatoires. La mondialisation des marchés, non pas uniquement à l'échelle planétaire, mais disons à l'échelle européenne, a grandement limité l'État français dans ses capacités d'intervenir ; il fut pourtant un des plus interventionnistes et des moins orthodoxes dans l'échelle des valeurs de Wall Street. Cela parce que la Communauté économique européenne (CEE) est un espace intégré, dont le modèle a eu tendance, par l'Accord général sur *les tarifs et le commerce* (GATT et les traités de libre-échange, à en tirer une règle mondiale.

Et dans ces règles, on pense souvent aux douanes, aux tarifs et à ces genres de barrières qui, il est vrai, ont donné naissance à l'État canadien moderne. C'était le troisième pilier de la *national policy* de John-A. Macdonald. L'État canadien n'a plus aucun rôle sur ce pilier essentiel qui a guidé sa politique économique pendant presque un siècle. L'État français non plus, l'État québécois non plus. Mais les tarifs ne sont que l'apparence des choses. Le cœur de la mondialisation, c'est le traitement national, c'est-à-dire que nous devons, en matière économique, traiter chaque pays qui vient chez nous de façon égalitaire. L'État n'est donc plus en mesure d'exercer les discriminations d'autrefois. Mais il doit garder un rôle surtout dans le cas des petits peuples.

Les petits peuples qui n'ont pas de stratégie sont promis à un destin

mineur. Quand il s'agit des États-Unis, de la République française ou de la République allemande, leur masse critique ainsi que leur tradition industrielle leur permettent de rester dans le concert des nations riches et efficaces, malgré un interventionnisme limité. Par contre, un pays de cinq, six ou sept millions d'habitants, voire de vingt-cinq millions, ne va nulle part sans stratégie. Si ce n'est pas l'État, comme expression de la collectivité, qui met de l'avant des stratégies, personne ne le fera et les entreprises tomberont, une à une, comme cela arrive au Canada. Qu'il n'y ait pas de Canada inc. n'est sûrement pas étranger au constat que l'on ne compte que deux multinationales canadiennes.

La Suède ou la Suisse, pays de populations sensiblement comparables en nombre au Québec, possèdent des dizaines et des douzaines de multinationales qui sont même à l'œuvre ici. Ces petits États, à cause de leur stratégie, participent au concert des nations et de la globalisation parce qu'ils ont réussi à garder sous le contrôle [303] autochtone un certain nombre de firmes importantes et puissantes. Dans le cas du Canada, c'est l'échec. Il reste Bombardier-Québec, vraie multinationale industrielle à vocation transnationale, ainsi que Northern Telecom qui est largement l'enfant d'un monopole. Pour le reste, mis à part les richesses nationales et le secteur public, c'est le désert.

Hydro-Québec est déjà, bien qu'elle soit issue du secteur public, une multinationale. Elle est capable d'être une transnationale par son rayonnement, par son action. Hydro-Québec, par exemple, possède depuis quelques années le réseau d'électricité de la Guinée-Conakry, qu'elle est en train de réorganiser. Hydro-Québec est en consortium avec des entreprises privées à droite et à gauche. Il y a plusieurs autres secteurs où il faudrait consolider rapidement les transnationales québécoises. Mais de grâce, n'esquintons pas celles qui vont bien comme Hydro-Québec. Ne courons pas le risque que la propriété ne passe à l'étranger et que les décisions ne soient liées aux profits du prochain trimestre. Évitions de mettre sur les épaules de la direction d'Hydro-Québec les contraintes que subissent n'importe quelles corporations inscrites à la bourse de New York.

L'État comme actionnaire

Cela dit, je crois que les partisans de la privatisation pourraient trouver certaines consolations dans les propos que j'esquisserai maintenant. Je pense que l'État actionnaire doit se comporter en actionnaire et non pas en gestionnaire. Les actionnaires se contentent, quand ils ne sont pas d'un silence total, de parler de grandes orientations. C'est ce rôle que doit jouer l'État-stratège au Québec : donner les lignes directrices à Hydro-Québec tout en laissant les gestionnaires de l'entreprise gérer, à la condition, évidemment, qu'ils reconnaissent l'État comme unique actionnaire. On ne peut diriger Hydro-Québec et être anti-État sans manquer d'éthique. Ce serait une erreur d'orientation professionnelle que n'importe quel État non naïf s'occuperait de corriger rapidement. Pour le reste, on peut très bien laisser à Hydro-Québec une liberté de manœuvre à peu près comparable à celle des concurrents du secteur privé.

[304]

Hydro-Québec : un rôle clé

Pour conclure, je reviendrai au mode romantique dont je n'ai pas à avoir honte. Hydro-Québec a joué un rôle clé dans l'histoire contemporaine du Québec, surtout au moment où les Québécois ont accédé à l'action économique importante et significative. C'était l'époque de la construction. Je crois qu'Hydro-Québec peut jouer un rôle encore plus grand, plus dynamique et inspirant dans l'époque d'épanouissement et de consolidation des acquis de la Révolution tranquille. C'est la raison pour laquelle je souhaite qu'Hydro-Québec demeure dans le patrimoine collectif et étatique de notre peuple.

[305]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie : Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

35

**“Continuer à privatiser Hydro-Québec
ou consolider ses opérations.”**

Léo-Paul Lauzon

[Retour à la table des matières](#)

La privatisation des sociétés d'État et des services publics est certes, idéologie néolibérale oblige, le thème le plus à la mode au Canada depuis près de quinze ans. Dans le milieu patronal, on préfère parler de délégation de services, de partenariat et d'impartition afin de mieux enrober le délestage et le bradage de plusieurs éléments de notre patrimoine collectif.

Sous l'impulsion et les pulsions des dogmes idéologiques, des pressions musclées et incessantes du patronat et avec la collaboration empressée de politiciens asservis, nous avons assisté, au cours des dix dernières années, au Québec et au Canada, à une vague, je devrais plutôt dire à un raz-de-marée, de ventes à rabais de joyaux étatiques. Des compagnies comme Téléglobe, Télésat, Canadair, Gaz Métropolitain, de Havilland, Cablevision Nationale, Cambior, Provigo, Steinberg, Donohue et la Société nationale d'amiante (SNA) n'ont pas échappé au mascaret. Après avoir privatisé en série nos biens collectifs, le secteur privé lorgne maintenant du côté des services : les café-

térias, les tests d'analyse, les buanderies, l'informatique et l'entretien ménager des hôpitaux, le transport des détenus, les parcs, les autoroutes, les aéroports, les aqueducs, les prisons, les écoles, etc. Rien ou presque rien ne leur échappe lorsqu'il s'agit de leur assurer une généreuse et permanente rente sur le dos et le bras de la collectivité.

Quant à deux de nos sociétés d'État, la Société des alcools du Québec et Hydro-Québec, qui font saliver nos simili-entrepreneurs québécois, il y a belle lurette que nos gouvernements ont déjà commencé à privatiser, à la pièce, de façon hypocrite et insidieuse, ces deux biens collectifs avec, dans le cas de la Société des alcools du Québec, les agences privées, les importateurs accrédités, la vente de vins québécois dans les dépanneurs et les épiceries et l'éventuelle cession de l'usine d'embouteillage ; dans le cas d'Hydro-Québec, avec la soustraitance induite et partisane, les usines de cogénération et les [306] petits barrages hydro-électriques. Les heureux bénéficiaires de ces privatisations partielles font des affaires d'or sans courir aucun risque. On est loin de la définition de l'entrepreneur que l'on postulait dans le modèle économique du capitalisme pur ; aujourd'hui, le capitalisme pur a été remplacé par un capitalisme assisté, et l'entrepreneur de jadis est une race en voie d'extinction.

Dans le cas d'Hydro-Québec, la question n'est donc plus de savoir si l'on doit privatiser ou pas ce joyau collectif, mais bel et bien de déterminer si l'on doit continuer à privatiser en douce ou le faire de façon radicale.

Valeur marchande d'Hydro-Québec

Afin de ne pas me faire taxer de toutes sortes de qualificatifs peu flatteurs par des gens de peu de foi collective, mon exposé et mes calculs seront fondés sur une étude préparée et publiée, au mois de septembre 1993, par la firme en valeurs mobilières RBC Dominion Securities, une filiale de la Banque Royale du Canada, et intitulée *Hydro-Québec : un atout de taille pour le Québec*. On peut difficilement accuser cette firme d'être à la solde de groupuscules marxistes-léninistes, bien au contraire !

Tous conviendront avec moi que, avant de parler de vendre quoi que ce soit, il faut en établir la valeur marchande, c'est-à-dire le juste prix, à moins que l'on ne veuille faire un cadeau à un ami. Dans son étude, RBC Dominion Securities a réévalué au coût de remplacement les immobilisations d'Hydro-Québec au 31 décembre 1992 et son contrat d'achat à long terme négocié avec Churchill Falls au Labrador. Soit dit en passant, la notion de coût de remplacement ou de reconstruction produit généralement une évaluation moindre que la notion de valeur marchande qui, elle, est fondée sur le pouvoir de gain futur de la firme. Soyons toutefois conservateurs et retenons le concept de coût de remplacement, comme l'a fait la filiale de la Banque Royale du Canada, pour tenter d'attribuer une valeur plus réaliste à notre société d'État.

Le tableau suivant montre donc la valeur d'Hydro-Québec établie par RBC Dominion Securities au 31 décembre 1992.

[307]

Tableau 1
Valeur d'Hydro-Québec établie
par RBC Dominion Securities au 31 décembre 1992
(en milliards de dollars)

POSTES AU BILAN	COÛT DE REPLACE- MENT	COÛT D'ORIGINE
Immobilisations	55	40
Contrat avec Churchill Falls	10	0
Autres actifs	5	5
Total des actifs	70	45
Dette à long terme	31	31
Dette à court terme et autres	4	4
Endettement total	35	35
Valeur nette d'Hydro-Québec	35	10

À 35 milliards pour sept millions d'habitants au Québec, chaque contribuable québécois possède, par le biais d'Hydro-Québec, un actif de 5 000 \$ évalué de façon conservatrice au coût de remplacement. Avis aux hystériques néolibéraux qui brandissent inlassablement le

spectre de la dette par habitant, sans jamais tenir compte des actifs collectifs ou en les sous-évaluant à outrance. Si l'on tient compte en plus de la Société des alcools du Québec et de Loto-Québec, qui valent au bas mot 2 000 \$ par contribuable québécois, on en arrive à un actif de 7 000 \$ par Québécois.

Si l'on y ajoutait en plus la Caisse de dépôt et placement, la SAAQ, la Soquia, Domtar, Provigo, Gaz Métropolitain, la SGF ainsi que la valeur marchande des immeubles, des parcs, des hôpitaux, des écoles, des autoroutes, de l'éducation des gens et autres, on arriverait non plus à une dette, mais bel et bien à un actif net par habitant. Ce qui ne fait évidemment pas l'affaire des chasseurs de sorcières qui se servent allègrement des épouvantails que sont la dette et le déficit de nos gouvernements pour mieux nous vendre l'idée de liquider à rabais nos biens collectifs.

Ce seul chiffre de 35 milliards, qui représente la valeur minimale que tout investisseur exigerait dans le cours normal des affaires [308] pour disposer d'un actif comme Hydro-Québec, rend futile toute discussion entourant la privatisation de cette société, à moins que l'on ne fasse comme par le passé et que l'on ne vende encore à rabais une autre société étatique. Même une privatisation de 10% des actions d'Hydro-Québec devrait se faire à un prix minimum de 3,5 milliards, ce qui représenterait une des principales transactions financières jamais effectuées au pays. Cela viendrait drainer une épargne publique déjà très rare au Québec et au Canada, au détriment des véritables entrepreneurs (s'il en reste) qui ont un besoin criant de capitaux, sans que cela ne crée de nouvelle richesse au pays, ne faisant tout au plus que la déplacer au détriment de la population québécoise et au profit d'investisseurs de tout acabit.

De plus, en privatisant partiellement ou totalement Hydro-Québec, il en résulterait une hausse vertigineuse des frais d'intérêt assumés par cette dernière, puisqu'elle devrait dorénavant se passer de la garantie accordée par le gouvernement du Québec sur ses emprunts et devrait, comme le postule RBC Dominion Securities, émettre pour 6,6 milliards d'actions additionnelles dans le public afin d'aligner son coefficient d'endettement à 65%, soit la norme prévalant dans les sociétés privées canadiennes de services publics d'électricité. Par conséquent, avec une privatisation totale, il faudrait aller chercher pour 41,6 milliards de fonds publics (35 + 6,6), dont 35 milliards iraient dans les

coffres de l'État québécois et 6,6 milliards dans l'avoir net d'Hydro-Québec.

Premier scénario de privatisation envisagé

Dans le premier scénario de privatisation, les analystes financiers de RBC Dominion Securities supposent que les tarifs d'électricité d'Hydro-Québec subiraient les hausses actuellement approuvées, soit l'équivalent du taux d'inflation prévu. Après de brefs calculs, ils en viennent rapidement à la conclusion que la privatisation d'Hydro-Québec sans hausse substantielle des tarifs ne serait pas réalisable financièrement.

Il est toutefois intéressant de signaler quelques hypothèses de travail retenues par cette firme de courtage dans son scénario de privatisation. Premièrement, comme elle vise un ratio d'endettement [309] de 65% pour la nouvelle entité privatisée, il faudrait vendre dans le public 655 millions d'actions à 10 \$ l'action pour obtenir 6,6 milliards, ce qui permettrait à l'État québécois de conserver une participation de 64,5%. Or, ce montant de 10 \$ l'action correspond à la valeur nette comptable par action de neuf dollars plus une légère prime d'un dollar dont une grande partie servirait à couvrir les frais d'émission d'actions estimés par RBC Dominion Securities à 316 millions.

Aucun entrepreneur sérieux n'irait vendre sa compagnie à sa valeur comptable nette, puisque celle-ci est normalement nettement inférieure à sa juste valeur marchande. C'est néanmoins ce que la firme RBC Dominion Securities nous propose de faire avec Hydro-Québec. En tant qu'analystes financiers, ils devraient pourtant savoir que, sur les marchés financiers, la norme pour ce qui est de la valeur d'échange est la valeur marchande. En somme, après nous avoir montré dans un premier temps que la valeur au coût de remplacement d'Hydro-Québec est de 35 milliards ou de 28,94 \$ l'action, les analystes de Dominion Securities la privatisent à une valeur légèrement supérieure à sa valeur nette comptable de 10,9 milliards, ou de 9,01 \$ l'action. En émettant ainsi l'action à une valeur unitaire de 10 \$, alors que sa valeur réelle est d'au moins 28,94 \$, on consent un généreux escompte de 18,94 \$ l'action ou de 65,4%.

De plus, les analystes de Dominion Securities postulent que le gouvernement du Québec continuerait à garantir les dettes existantes d'Hydro-Québec et que la nouvelle firme privatisée ne paierait pas d'impôt sur le revenu au provincial, seulement au fédéral. À remarquer également que l'État québécois n'empocherait aucun montant de cette privatisation partielle, les 6,6 milliards allant directement dans les coffres de la compagnie.

Les sommes recueillies par la compagnie iraient dans un fonds d'amortissement. Comme ses emprunts actuels continueraient, selon les hypothèses de la firme de courtage en valeurs mobilières, à être garantis par le gouvernement du Québec, il est à prévoir que les dirigeants seraient peu enclins à les rembourser, car cette garantie gouvernementale leur permettrait de réduire leur taux d'intérêt d'au moins 1%. Il serait plus rentable de limiter les emprunts futurs que de rembourser les emprunts actuels. N'oublions pas que, selon ce scénario, [310] les emprunts actuels d'Hydro-Québec seraient toujours consolidés avec la dette de la province de Québec.

Dans ce scénario de privatisation à 35,5%, la collectivité québécoise serait appelée à faire un cadeau de 8,1 milliards aux nouveaux investisseurs (soit 35,5% de 41,3 milliards = 14,7 - 6,6 milliards versés).

Deuxième scénario de privatisation

Dans ce scénario, on postule qu'Hydro-Québec aurait toute la latitude voulue pour augmenter ses tarifs afin d'atteindre les objectifs financiers du secteur privé, à savoir un rendement sur les capitaux propres de 12%. Un dividende dégageant un rendement initial de 6,5% serait également versé aux actionnaires à compter de 1994.

Dans un premier cas, RBC Dominion Securities suppose que tous les clients d'Hydro-Québec (résidentiels, industriels, institutionnels et exportations) feraient leur part et se verraient imposer une hausse moyenne des tarifs de l'ordre de 21,3% en 1994. Comme les analystes financiers sont certainement d'obédience néolibérale, et qu'ils ont entendu à maintes reprises les ténors du secteur privé se plaindre des tarifs exorbitants et injustes pratiqués à leur égard par Hydro-Québec, ils envisagent un deuxième cas où seuls les clients résidentiels et insti-

tutionnels supporteraient, pour des raisons d'ordre concurrentiel selon leurs propres mots, les hausses tarifaires proposées. Ainsi, il en résulterait une hausse moyenne de 36,1% en 1994 pour les clients résidentiels et institutionnels.

Notons que les clients institutionnels représentent principalement les gouvernements et leurs sociétés et organismes, qui verraient ainsi leurs dépenses augmenter considérablement, affectant par le fait même leur déficit et leur dette. En dernier ressort, ces augmentations des dépenses gouvernementales devraient être supportées par les contribuables, qui se seraient déjà vu imposer une hausse substantielle de leur propre facture d'électricité. Dans ce scénario, les analystes financiers de RBC Dominion Securities supposent de plus que l'on pourrait hausser les tarifs des ventes à l'exportation, ce qui est nettement improbable dans le contexte actuel, puisque l'on révisé présentement ces contrats à la baisse. Si l'on tient compte de l'impossibilité de [311] hausser ces contrats, les tarifs pour les clients résidentiels et institutionnels augmenteraient en 1994 de 40,6%, plutôt que de « seulement » 36,1%.

Les tableaux 2 et 3 présentés à la fin de ce texte reflètent l'impact financier de la privatisation d'Hydro-Québec sur les consommateurs et les contribuables québécois, les gouvernements canadien et québécois, de même que sur les nouveaux investisseurs. Nous avons retenu le dernier scénario envisagé par les analystes financiers de RBC Dominion Securities, selon lequel les hausses de tarifs devraient être supportées par les clients résidentiels et institutionnels seulement, et exclu de ce fait les clients industriels et les ventes à l'exportation de cette nouvelle grille tarifaire. Nous tenons à préciser que les analystes financiers ont supposé que ces nouvelles hausses tarifaires n'auraient aucun impact sur le taux d'inflation et sur le volume des ventes d'Hydro-Québec. Ces hypothèses sont, selon nous, hautement optimistes. De telles hausses tarifaires auraient un impact certain sur l'inflation, provoquant ainsi une hausse des taux d'intérêt et, par le fait même, des frais d'intérêt d'Hydro-Québec. La baisse de la demande en électricité et la hausse des frais d'intérêt plongeraient Hydro-Québec dans un cercle vicieux, l'obligeant à procéder à une nouvelle hausse tarifaire pour compenser les effets négatifs de la première hausse.

L'analyse plus poussée des rapports financiers de RBC Dominion Securities que nous avons effectuée aux tableaux 2, 3, 4 et 5 démontre

clairement qu'une privatisation éventuelle de 35,5% des actions d'Hydro-Québec, pour une considération de 6,6 milliards, suivie d'une hausse tarifaire de 40,6% pour les clients institutionnels et résidentiels, serait complètement loufoque. Les seuls gagnants de cette opération seraient les nouveaux investisseurs qui obtiendraient un taux de rendement annuel sur investissement de 12%, un dividende annuel dégageant un rendement de 6,5% et un actif d'une valeur de remplacement de 14,7 milliards (selon l'évaluation faite par RBC Dominion Securities) pour seulement 6,6 milliards, recevant par le fait même un cadeau de 8,1 milliards, gracieuseté des contribuables québécois. Il est surprenant que les analystes financiers n'aient point pensé à émettre des actions subalternes aux nouveaux investisseurs et des actions à droit de vote multiple à l'actionnaire majoritaire actuel (le gouvernement du Québec), comme c'est la règle au Québec depuis [312] près de quinze ans pour des firmes comme Bombardier, Québecor, Unisys, Socanav, SNC, Télémédia, etc.

Les grands perdants de ce bradage seraient certes les consommateurs d'Hydro-Québec et les contribuables du Québec qui, en plus de vendre à rabais leur société d'État (un escompte à l'achat de 8,1 milliards), seraient récompensés par une mignonne hausse tarifaire de 40,6% en 1994, hausse permanente rappelons-le. Cette hausse aurait des répercussions sur toutes les années futures et ferait grimper de 400 \$ une facture annuelle moyenne de 1 000 \$. La valeur individuelle de leur placement dans Hydro-Québec passerait de 5 000 \$ actuellement à seulement 3 806 \$ après la privatisation, sans qu'ils n'aient reçu quelque somme que ce soit de cette transaction. Cette perte de valeur ne serait pas compensée par une baisse, mais bien une hausse tarifaire.

Il importe de signaler que, actuellement, compte tenu des choix de société que nous avons faits, et qui sont possibles uniquement du fait qu'Hydro-Québec nous appartient collectivement, les consommateurs du Québec reçoivent annuellement, à titre d'actionnaires-sociétaires, un crédit d'environ 400 \$ sur leur facture d'électricité, qui est en quelque sorte un dividende ou un dégrèvement fiscal qu'ils reçoivent d'Hydro-Québec et du gouvernement du Québec. Dans les faits, ce rabais ou crédit net de 400 \$ signifie une économie véritable de 800 \$, pour un individu dont le taux d'imposition marginal est de 50%, car la facture d'électricité constitue pour la majorité des particuliers une dé-

pense non admissible pour le fisc. À un taux de rendement annuel de 5%, montant que l'on obtient présentement sur un certificat de dépôt bancaire, cette économie annuelle de 800 \$ représente un placement de 16 000 \$ pour chacun des contribuables québécois, à qui l'on demande de le céder, en plus de l'escompte de 1 194 \$ sur l'émission d'actions (5 000 \$ - 3 806 \$, voir le tableau 3).

Quant au gouvernement du Québec, le taux de rendement net qu'il réaliserait sur la vente à rabais d'une partie de son entreprise serait insignifiant. Aucun investisseur privé le moins sensé ne ferait une telle transaction dans les conditions prévues par les analystes financiers de RBC Dominion Securities. Ce serait pure folie que de procéder ainsi. On peut remarquer au tableau 4 que la hausse de revenu du gouvernement du Québec, provenant du bénéfice net majoré d'Hydro-Québec et de la redevance d'utilisation de l'énergie hydraulique, [313] serait fortement amenuisée par la hausse substantielle de 40,6% que devraient supporter les clients institutionnels que sont les municipalités, les écoles, les hôpitaux, le gouvernement lui-même et tout autre organisme public ou parapublic. Signalons que nous avons incorporé dans nos calculs cette nouvelle redevance d'utilisation de l'énergie hydraulique, qui serait dorénavant versée par Hydro-Québec privatisée au gouvernement du Québec, tel que le postulent les analystes de RBC Dominion Securities, même si nous émettons certaines réserves quant au montant qui serait réellement versé annuellement.

Après les investisseurs, les grands gagnants de cette opération financière seraient les courtiers en valeurs mobilières et les cabinets d'avocats et d'experts-comptables, qui se partageraient le joli magot de 316 millions à titre de frais d'émission d'actions. Cela représente une perte sèche pour l'ensemble des québécois.

Cogénération et petits barrages

Après la ruée vers l'or, on assiste présentement au Québec à une ruée vers l'eau. On privatise Hydro-Québec de façon insidieuse et hypocrite au profit de petits entrepreneurs opportunistes, recyclés soudainement en producteurs d'électricité. N'est-il pas ridicule de constater que Bernard Lemaire (Cascades), Michel Gaucher (Steinberg et

Socanav), Guy Saint-Pierre (SNC-Lavalin), Régis Labeaume (Mazarrin) et *tutti quanti*, des gens qui, il y a encore quelques mois, n'avaient aucune expérience dans le domaine, se soient rapidement lancés dans la production d'électricité, alors que leur champ d'expertise est tout autre ? Pourquoi donc Hydro-Québec a-t-elle reçu des producteurs privés des soumissions pour plus de 8 000 mégawatts alors qu'elle avait lancé des appels d'offres pour seulement 750 mégawatts ?

L'explication de cet engouement soudain de notre garde montante pour les usines de cogénération et les petits barrages hydroélectriques est que ceux-ci assurent à leurs propriétaires un taux de rendement d'au moins 20% l'an (selon les propres dires du président de Boralex). De plus, ils nécessitent un investissement minime et ne comportent aucun risque, puisque la production d'électricité est achetée par Hydro-Québec à des tarifs avantageux indexés annuellement, et cela pour au moins vingt-cinq ans. La belle affaire ! Comme [314] si cette parodie n'était pas suffisante, plusieurs d'entre eux forment à cet effet une société en commandite, un abri fiscal qui ramène à rien les impôts, et Hydro-Québec leur consent des tarifs supérieurs et des avances au cours des premières années d'opération. Hydro-Québec vient d'ailleurs tout juste d'admettre qu'elle paie un prix supérieur à son coût évité actuel. Dans les faits, le gouvernement du Québec et l'ensemble des contribuables consentent une aide gouvernementale de plusieurs millions à ces individus. Cette façon de faire est carrément indécente et immorale en cette période de crise aiguë des finances publiques.

La Caisse de dépôt et placement du Québec vient d'annoncer qu'elle est prête à investir 150 millions dans l'électricité privée. La boucle est donc bouclée : le gouvernement du Québec autorisant une société d'État (la Caisse de dépôt) à financer la privatisation à rabais d'une autre société d'État (Hydro-Québec). Si l'on veut stimuler l'entrepreneurship véritable au Québec, il n'y a pas pire façon de procéder. Avec l'assentiment du gouvernement du Québec, on crée de toutes pièces une catégorie de faux entrepreneurs à qui l'on assure une confortable rente sur le dos des contribuables du Québec. Comme politique économique, on a déjà vu mieux : celle-ci ne fait qu'entretenir davantage le niveau de dépendance de certains ténors de Québec inc. Et quel prétexte ridicule n'avance-t-on pas en affirmant qu'Hydro-Québec est trop grosse pour gérer convenablement ce genre d'activités ? Encore une fois, on nous sert des dogmes faciles et ridicules pour

justifier d'autres privatisations. À ce que je sache, des firmes comme Bell, Imasco, Québecor, Vidéotron et Bombardier ont de plus petites filiales que les usines de cogénération et les petits barrages qu'Hydro-Québec laisse aller allègrement, sous la pression du gouvernement libéral du Québec, à de petits affairistes bien positionnés politiquement.

Voici comment le journaliste du *Devoir* reproduisait les propos soutenus par Bernard Lemaire, dans une entrevue que ce dernier lui accordait le 14 mars 1994 :

Avec Cascades Énergie, il peut enfin construire des barrages, seulement des petits puisqu'Hydro-Québec conserve une main ferme sur les grands projets. M. Lemaire s'est réservé en outre deux rivières (Jacques-Cartier et Sault-au-Cochon) pour « des barrages personnels », c'est-à-dire pour lui et ses enfants. Cela amènera des revenus pour aider à payer les énormes [315] sommes d'impôts d'une succession future. Mais l'énergie reste « un hobby » dans son esprit, du moins d'ici cinq ou sept ans, le temps que bébé grandisse.

De tels propos nous amènent à formuler les remarques suivantes :

- 1 Il était temps que collectivement nous corrigions cette regrettable injustice et que nous permettions enfin à monsieur Lemaire d'exploiter nos rivières.
2. Par contre, une injustice inqualifiable demeure. On lui permet d'exploiter seulement de petits barrages.
3. Comme ça, monsieur Lemaire s'approprie en outre deux rivières, deux ressources collectives pour satisfaire principalement ses intérêts financiers personnels. D'autres rivières s'ajouteront certainement dans un avenir rapproché.
4. Que c'est noble ! Il fait partager le fruit de ces belles rivières à ses enfants. Vraiment touchant ! Quelle générosité ! Quel don de soi !
5. Ah ! si c'est pour payer ses « énormes impôts d'une succession

future », cela rend tout à fait légitime toute cette opération de délestage ! On sait bien que les riches sont surtaxés. Ce n'est que justice rendue. En fait, ces petits barrages constituent pour monsieur Lemaire un abri fiscal.

6. Cascades Énergie, qui exploite allègrement nos ressources naturelles, est seulement un hobby pour monsieur Lemaire, du moins pour l'instant. Qui sait ? on lui permettra peut-être, dans cinq ans, d'exploiter « enfin » ou de s'approprier les gros barrages d'Hydro-Québec. On assistera alors à une autre télé-série sur monsieur Lemaire, au sujet de Cascades Énergie cette fois.
7. Quelle désolation ! Dire que nous assistons à ce vol public sans broncher. L'exploitation de nos rivières ne constitue, pour monsieur Lemaire et ses semblables, qu'un simple moyen de satisfaire leurs intérêts supérieurs personnels et non les intérêts supérieurs de la collectivité.
8. Cascades Énergie illustre, dans toute sa splendeur, le libéralisme économique en action et sa conception de ce qu'est un service public. Et les ténors du secteur privé et leurs meneurs de claque appellent ça du partenariat...

[316]

Conclusion

L'analyse financière de RBC Dominion Securities que nous avons utilisée démontre clairement le non-sens d'une privatisation, même partielle, d'Hydro-Québec. Nous tenons à remercier cette firme de courtage en valeurs mobilières d'avoir effectué et d'avoir rendue publique cette analyse quantifiant l'impact économique d'une éventuelle privatisation d'Hydro-Québec. Bien que nous ne partagions pas quelques-unes des hypothèses de ses analystes, nous croyons fermement qu'une étude de ce type peut générer un débat sain fondé sur des données, et non pas uniquement sur des dogmes théoriques stériles postulant a priori que toute privatisation de sociétés d'État ou de services publics est la solution à nos problèmes de société. Trop souvent par le

passé hélas ! et encore de plus belle aujourd'hui, nos gouvernements privatisent joyeusement des sociétés d'État et des services publics sans qu'il y ait eu de véritable débat public appuyé par des analyses financières sérieuses. On nous met toujours face au fait accompli, en nous servant continuellement les mêmes âneries, comme si nous étions tous des crétins de luxe.

Dans le cas d'Hydro-Québec, la collectivité québécoise gagnerait beaucoup à interrompre la privatisation en douce de ce joyau collectif par le biais des usines de cogénération et des petits barrages hydro-électriques. On devrait créer une filiale d'Hydro-Québec qui verrait à gérer ces activités et l'on devrait racheter les usines de cogénération et les petits barrages actuellement octroyés afin de corriger cette désolante erreur de parcours.

Comme Hydro-Québec et Gaz Métropolitain agissent toutes deux dans le domaine des ressources énergétiques, comme leurs activités sont complémentaires et qu'elles sont toutes deux détenues directement ou indirectement par l'État québécois, on devrait penser à les grouper, plutôt que de vendre Gaz Métropolitain à Bertin Nadeau d'Unigesco et à Marcel Dutil de Canam Manac, comme notre très cher gouvernement libéral l'a fait récemment. Il est clair que ce joli petit duo de notre garde montante protège ses propres intérêts bien avant ceux de la collectivité : dans un court laps de temps, le premier a tenté de vendre Provigo à un spéculateur américain, alors que le deuxième a menacé de céder Gaz Métropolitain à des intérêts américains.

[317]

Dans un contexte de globalisation des marchés, cette nouvelle société née d'Hydro-Québec et de Gaz Métropolitain pourrait mieux faire sa niche au niveau international, au même titre que les sociétés d'État françaises Électricité de France et Gaz de France, cette dernière venant tout juste d'investir 100 millions dans Gaz Métropolitain. Nous pourrions ainsi promouvoir les projets de partenariat de notre nouvelle société d'État québécoise avec des sociétés de services publics locales et étrangères.

Nous faisons nôtres les propos que tenait récemment le président du Forum Grande-Baleine, David Cliche, à l'effet qu'il faudrait dépolitiser plutôt que privatiser Hydro-Québec et que l'on devrait créer, dans cette intention, une commission indépendante de l'énergie qui aurait la

main haute sur les projets d'investissement d'Hydro-Québec, sur les hausses de tarifs, sur les contrats à risque partagé, sur les contrats d'exportation, etc. D'autres intervenants, comme l'ex-éditorialiste du journal *Le Devoir* Laurent Laplante, ont également souhaité la création d'une telle régie de l'énergie.

En terminant, nous voulons souligner qu'Hydro-Québec a tout de même généré pour la collectivité québécoise des profits nets de 3,1 milliards au cours des cinq dernières années, malgré une politique tarifaire privilégiant nettement l'ensemble des contribuables et des industriels québécois. Nous sommes d'accord avec les analystes financiers de RBC Dominion Securities lorsqu'ils affirment dans leur étude que : « Dans une perspective de politique générale, la province de Québec a choisi de profiter du rendement de cet actif en offrant des tarifs d'électricité moins élevés aux Québécois, plutôt qu'en maximisant les bénéfices de la Société. » Et nous devrions ajouter qu'il en est bien ainsi. En conclusion, il faut dire énergiquement un gros « Non ! Merci ! » à toute forme de privatisation d'Hydro-Québec.

[318]

Tableau 2
Imputation aux différents groupes engagés de la variation des bénéfices
prévisionnels advenant une privatisation (en millions de dollars)

	1994	1995	1996	1997
Bénéfice net prévu à la suite de la privatisation	2 187	2 307	2 433	2 574
Bénéfice net prévu sans privatisation(statu quo)	712	724	713	742
Hausse du bénéfice net prévisionnel	1 475	1 583	1 720	1 832
Imputation aux parties prenantes des hausses du bénéfice net prévisionnel d'Hydro-Québec à la suite de sa privatisation				
Hausse des tarifs : clients résidentiels	863	911	971	1 011
Hausse des tarifs : clients institutionnels, gouvernement et municipalités du Québec	575	607	648	674
Impôt fédéral net versé	(93)	(99)	(104)	(110)
Gouvernement du Québec : redevances d'utilisation de l'énergie hydraulique	(399)	(408)	(420)	(435)
Baisse des intérêts versés aux prêteurs	529	572	625	692
Hausse du bénéfice net prévisionnel	1 475	1 583	1 720	1 832

Source : RBC Dominion Securities (filiale de la Banque Royale du Canada),
Hydro-Québec : un atout de taille pour le Québec, 14 septembre 1993.

[319]

Tableau 3
À qui profiterait la privatisation ?

	(en mil- liards de dollars)	1994	1995	1996	1997
		(en millions de dollars)			
NOUVEAUX INVESTISSEURS					
Mise de fonds initiale	6 600	—	—	—	—
Escompte à l'achat : écart entre le prix payé et la valeur réelle d'Hydro-Québec 14,7 \$ - 6,6 \$ =	8 100	—	—	—	—
Quote-part du bénéfice net annuel à 35,5%	—	776	819	864	914
CONTRIBUABLES DU QUÉBEC - CLIENTS RÉSIDENTIELS					
Valeur de remplacement par Québécois avant la privatisa- tion (35 milliards + 7 millions d'habitants)	5 000	—	—	—	—
Moins : escompte accordé par contribuable québécois(8 112 millions + 7 millions)	(1 158)	—	—	—	—
Moins : frais de l'émission d'actions (316 millions + 7 millions)	(45)	—	—	—	—
Valeur de remplacement par Québécois après la privatisa- tion (64,5 % de 41,3 milliards + 7 millions)	3 806	—	—	—	—
Hausse des tarifs	—	863	911	971	1 011

[320]

Tableau 4
À qui profiterait la privatisation ?
Gouvernement du Québec
(comptabilité d'exercice, en millions de dollars)

	1993	1994	1995	1996	1997
64,5% du bénéfice net prévisionnel après la privatisation	—	1 411	1 488	1 569	1 660
Moins : 100% du bénéfice net prévisionnel sans privatisation	—	712	724	713	742
Hausse du bénéfice net revenant au gouvernement	—	699	764	856	918
Plus : redevances d'utilisation de l'énergie hydraulique	—	399	408	420	435
Moins : hausse des tarifs des clients institutionnels	—		(575)	(607)	(648)
Revenus nets additionnels	—	523	565	628	679
Taux de rendement sur la diminution de la valeur du placement (8,4 milliards)	—	6,3%	6,8%	7,5%	8,1 %

[321]

Tableau 5
À qui profiterait la privatisation ?
(tableau récapitulatif, en millions de dollars)

GROUPES SOCIO-ÉCONOMIQUES	VALEUR ACTUELLE	1994	1995	1996	1997
Groupes socio-économiques gagnants					
Nouveaux actionnaires	17 098	8 864	819	864	914
Gouvernement fédéral	1 084	93	99	104	110
Courtiers et comptables	316	316	—	—	—
Total des sommes	18 498	9 273	918	968	1 024
Groupes socio-économiques perdants					
Clients résidentiels	-9 990	-863	-911	-971	-1 011
Gouvernement du Québec	-1 810	-7 881	565	628	679
Groupe ni gagnant ni perdant					
Prêteurs*	-6 698	-529	-572	-625	-692
Total des sommes	-18 498	-9 273	-918	.968	-1 024

* La diminution des intérêts versés aux prêteurs n'est pas le résultat d'une baisse des taux d'intérêt octroyés, mais est plutôt occasionnée par le remboursement de certains emprunts avant échéance. Il en résulte donc un rendement équivalent avant et après privatisation d'Hydro-Québec. Par contre, si le gouvernement du Québec ne garantissait plus les emprunts d'Hydro-Québec, advenant sa privatisation partielle, les taux d'intérêt augmenteraient d'au moins 1%, ce qui exercerait une pression à la hausse sur les intérêts versés annuellement.

Note : le taux d'actualisation utilisé est de 14%, soit le rendement exigé par les investisseurs de 12% plus une inflation de 2%. Un taux de croissance de 5% a été prévu aux perpétuités.

[323]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

Sixième partie : Faut-il privatiser Hydro-Québec ?

36

“La privatisation d'Hydro-Québec :
un jeu qui nous vaudra la chandelle.”

Henri Massé

[Retour à la table des matières](#)

Puisque le courage en politique et l'à-propos en économie semblent aujourd'hui se réduire à la simple et unique volonté de démanteler tout ce que nous nous sommes donné, collectivement, au fil des ans, il ne faut pas s'étonner qu'Hydro-Québec, un « dinosaure » des temps pré-historiques de la croissance, vieux d'à peine cinquante ans, se trouve encore une fois sur la sellette. Parce que ça va mal, parce qu'en haut on a jeté la serviette, parce que l'on s'y est fermé les yeux et bouché les oreilles, surtout lorsque nous parlions de création d'emplois, de formation de la main-d'œuvre, de stratégies industrielles, etc., les détenteurs du pouvoir, face au gouffre du déficit des finances publiques, croient pouvoir tout exorciser en criant : privatisation. Parce que, vérité de sorcier, tout est tellement mieux fait par le privé !

Bien sûr, en trame de fond, il y a LES crises budgétaires, et LES déficits de NOS gouvernements, qui n'ont rien trouvé de mieux que le pelletage de factures dans la cour du voisin pour donner l'illusion qu'ils vidaient la leur. En bout de ligne, cependant, c'était bel et bien

nos poches qu'ils vidaient ; avec les privatisations en cours, ce sont avec nos pantalons qu'ils veulent payer leurs pelles. Ottawa liquide Air Canada et Petro-Canada, installe des bureaux de poste dans des pharmacies et des dépanneurs, tronçonne le réseau ferroviaire, sous-contracte même le service des libérations conditionnelles.

Québec vide alors sa cour. On démantèle le ministère du Tourisme pour former une Société « aux mains de l'industrie » ; on ferme des chemins en Gaspésie, en plein hiver, pour se désengager de l'entretien du réseau routier, et l'on refile la facture aux municipalités ; les systèmes informatiques du gouvernement devront conjuguer le « privé » de chacun de nous avec le « privatisé » à la mode ; les laboratoires sortent des hôpitaux du réseau pour aller nicher dans des officines privées ; et si, pour oublier tout ça, vous décidiez d'aller vous reposer dans un parc provincial, à la pêche ou encore à la chasse, alors [324] dépêchez-vous, car ils sont, eux aussi, sur la liste des soldes de fin de régime. Le pelletage continue, et la cour des villes, des villages et des municipalités s'emplit. On multiplie les sociétés paramunicipales, on sous-contracte à qui mieux mieux. On confie au privé : à l'un le stationnement, à l'autre les parcomètres ou les contraventions et, pourquoi pas ? le réseau d'aqueduc. Et comme la législation québécoise leur interdit des déficits d'opération, les villes et les municipalités s'en lavent les mains. Fuite en avant ou course aux enchères, les prochaines campagnes électorales ressembleront drôlement à de gigantesques ventes-débarras.

Un pas en avant, deux pas en arrière

Si Hydro-Québec n'a que 50 ans, les Québécois en rêvaient déjà bien avant 1944. Les besoins de l'électrification rurale pour la colonisation étaient criants dans les années 1920 et 1930. De nombreuses commissions d'enquête et des éditoriaux virulents dénonçaient et pourfendaient les trusts de l'électricité, du gaz ou du charbon, qui s'enrichissaient outrageusement, par magouilles politiques et arnaques financières, sur fond de misère populaire. La nationalisation de la *Montreal Light, Heat and Power*, en 1944, apparut comme une véritable libération : d'un coup, les tarifs ont baissé de 13 % à Montréal, même si Hydro vendait alors également... du gaz. Il fallut attendre un

autre vingt ans et la Révolution tranquille pour sortir de la noirceur. Cette histoire est bien connue.

Il n'est cependant pas inutile de rappeler ici, pour la suite de l'histoire, quelques-unes des idées maîtresses qui ont animé ceux et celles qui ont porté Hydro-Québec sur les fonts baptismaux.

1. Hydro-Québec se devait d'être une entreprise publique de services, dont l'objectif serait de fournir de l'énergie au meilleur coût sur l'ensemble du territoire québécois.
2. Hydro-Québec aurait un actionnaire unique, le gouvernement du Québec. Elle devait avoir sa propre autonomie financière et verser ses dividendes, le cas échéant, au trésor de la province.
3. Hydro-Québec, par ses activités, devrait viser à optimiser ses retombées sur le développement économique du Québec.

Alors, pourquoi revenir en arrière, pourquoi privatiser Hydro-Québec ?

[325]

Une douce folle récurrente

On a déjà, à quelques reprises, suggéré de privatiser Hydro-Québec, pour toutes sortes de raisons : de la rancune politique au Salon bleu, au jeu de la carotte et du bâton entre le gouvernement et sa source de dividendes. Aujourd'hui, le message vient du monde des affaires qui s'en fait, au mieux le promoteur, au pire un messenger d'intérêts encore moins avouables.

En privatisant Hydro-Québec, en tout ou en partie, le gouvernement du Québec pourrait réduire tant son déficit que la taille de sa dette, consacrer ses ressources à mieux soutenir les industries de pointe, tout en s'assurant, par les vertus intrinsèques de l'entreprise privée, de fournir des services de qualité au coût réel du marché. Hydro-Québec serait plus efficace et performante, puisqu'elle n'aurait plus à atteindre des objectifs socio-économiques et politiques et deviendrait

ainsi moins vulnérable aux pressions du public, et plus particulièrement des Autochtones et des environnementalistes. Sa direction en serait d'autant plus facile qu'elle n'aurait plus à répondre qu'aux seuls critères de la rentabilité et de la profitabilité. L'idée aurait du sens si, d'un côté, le portrait était noir à Hydro-Québec et, de l'autre, la privatisation d'Hydro pouvait réellement s'avérer la panacée universelle à tous nos maux.

La mariée est trop belle...

Hydro-Québec représente un beau parti et a de quoi susciter toutes les convoitises. Il faut reconnaître ici que c'est la conséquence d'un choix de société pris il y a trois décennies : privilégier la filière hydroélectrique comme source première de production. D'autres, à la même époque, avec des considérations de rentabilité à court terme très *private sector*, ont joué du nucléaire ; allez regarder leurs bilans financiers.

Après, de 1988 à 1990, des années de très faible hydraulité (53%), des années pour lesquelles Hydro-Québec n'a pas versé de dividendes à son actionnaire, après une diminution marquée de l'activité économique, qui n'est pas sans avoir influé sur la demande d'énergie, après les efforts voulus et consentis en programmes [326] d'économie d'énergie et d'efficacité énergétique, Hydro-Québec tient encore le cap. En misant sur la planification de l'équilibre énergétique, la diversification de ses activités, le développement économique régional, et en visant le meilleur rapport qualité/prix pour ses usagers, autant résidentiels, institutionnels, qu'industriels, Hydro-Québec poursuit son engagement de performance, avec l'ambition de devenir la meilleure entreprise d'électricité au Canada en l'an 2000. Cela tranche drôlement avec la morosité actuelle des échos qui nous viennent du privé !

Hydro-Québec a vendu, en 1992, pour 6 750 millions d'électricité. N'ayant pu verser un seul sou de dividendes au gouvernement pour cet exercice, Hydro-Québec a quand même contribué au trésor québécois quelque 600 millions tout simplement en taxes (quelque 9% de son revenu brut !). Les bonnes années, Hydro verse quelque 200 millions en dividendes à son unique actionnaire. Bout à bout, cela fait déjà un

assez bon rendement, économiquement et socialement parlant. Les ratios financiers d'Hydro-Québec sont souvent montrés du doigt par le privé, comme étant peu orthodoxes, selon les critères établis par les grandes firmes d'évaluation comme *Moody's* ou *Standard and Poor's*. Rien d'étonnant à cela, puisqu'on ne peut comparer des patates avec des pommes ! Hydro-Québec est une société à investissements élevés, et non pas à frais d'exploitation élevés.

La principale charge d'Hydro-Québec demeure les intérêts débiteurs, quelque 35% de son revenu total en 1992 (2,4 milliards). Hydro-Québec, pour la réalisation de ses ouvrages, a besoin de beaucoup de capitaux ; cependant, et c'est là une spécificité de la filière hydro-électrique, ses frais d'exploitation sont moins élevés, car elle n'a pas à acheter de matières premières pour sa production. En bout de ligne, même si son ratio d'autonomie financière apparaît faible, cela n'affecte aucunement sa performance quant à la réalisation de bénéfices substantiels (bénéfice net de 724 millions en 1992).

Alors, combien pour Hydro ?

Jouons le jeu. S'il fallait fractionner la valeur d'Hydro-Québec en actions, quelle valeur y accorder ? Que vaut Hydro-Québec ? Dans le scénario d'une privatisation à 49%, l'Association des manufacturiers [327] du Québec avançait une émission d'une valeur de 10 milliards en actions publiques, ce qui nous amène à une valeur totale d'une vingtaine de milliards pour Hydro. Hydro-Québec évalue elle-même ses immobilisations et actifs à quelque 45 milliards, selon les estimations de ses vérificateurs au rapport annuel de 1992.

Une étude récente, et des plus captivantes, de la division valeurs mobilières de RBC-Dominion (en fait, la Banque Royale, fort peu suspecte de sympathies pour le Québec !) nous suggère plutôt d'évaluer l'actif de production et de transport de l'électricité d'Hydro, à l'exclusion d'autres actifs, sur sa valeur de remplacement. Cette valeur de remplacement, après étude de la croissance des immobilisations par mégawatt, est passée, en 1992, à deux millions par mégawatt. Acheter aujourd'hui une autre Hydro-Québec nous coûterait, au bas mot, quelque 55 milliards.

À cela, il faut ajouter la cerise que convoitent également les partisans de la privatisation d'Hydro : le contrat passé, il y a plus de vingt ans, avec la province de Terre-Neuve, pour l'achat de l'énergie produite par Churchill Falls (CFL), au prix conventionné de 0,3 cent le kilowatt (par rapport à 4,6 cents au coût évité actuel d'Hydro-Québec), vaut à lui seul un bénéfice actualisé de 10 à 11 milliards. Quant à la valeur de remplacement de ces installations, c'est un autre 10 à 11 milliards qu'il faudrait comptabiliser. Il y a là de quoi attirer tous les boulimiques du profit facile qui hantent notre fameux Québec inc.

Le Québec peut-il profiter de la privatisation d'Hydro-Québec ?

Allons directement au vif du sujet. Hydro-Québec est-elle un boulet pour le gouvernement du Québec, son seul actionnaire, son endosseur unique pour ses emprunts, et surtout celui dont la cote de crédit détermine automatiquement celle d'Hydro-Québec ? Au départ, les revenus générés par la vente d'une partie ou du tout d'Hydro ne sont pas récurrents. Les dividendes annuels seraient partagés ou inexistants et les sommes perçues par le gouvernement à titre de frais de garantie des emprunts depuis 1992 (0,5% des emprunts, environ 150 millions en 1992) ne le seraient plus. Une bonne partie des revenus récupérés par la vente devront servir à augmenter le seuil de capitalisation minimal de 25 à 50% pour répondre aux exigences du marché privé.

[428]

Mais pire, rien ne nous garantit, s'il fallait espérer une soudaine rentrée d'argent dans les coffres du gouvernement, que ces sommes seraient dépensées de façon aussi productrice que si elles demeuraient à Hydro-Québec ! Avec un gouvernement qui s'assoit sur les seuls bingos, loteries et casinos comme moteurs de développement économique, il y a de quoi s'inquiéter.

Les actionnaires de la nouvelle Hydro-Québec, dont le gouvernement québécois s'il reste sur les rangs, devront évidemment payer chacun leur écot : le revenu des actionnaires serait imposé au taux fédéral de 29%, moins un certain rabais. Il n'est pas exclu que le trésor québécois veuille également faire de même. Ces nouveaux propriétai-

res devront également verser à la province, comme souvent ailleurs au Canada, une redevance d'utilisation des ressources hydrauliques. Privée de la garantie gouvernementale, Hydro-Québec devrait également payer plus cher pour obtenir des fonds pour son développement. L'impact sur les tarifs d'électricité serait également lourdement ressenti par sa clientèle. Pour rivaliser avec les autres sociétés de services publics cotées en bourse et offrir des rendements équivalents, Hydro-Québec devrait alors verser en dividendes environ 1,45 milliards par an (huit fois plus qu'elle n'en a versé au gouvernement en 1989). Dans la totalité des hypothèses de privatisation envisagées dans les études que nous avons consultées, la hausse des tarifs est inévitable, de 15 à 22%, ou même de 30%.

Mais qui pourrait bien acheter Hydro-Québec ?

Le gouvernement du Québec n'a jamais acheté Hydro-Québec. Hydro-Québec s'est payée elle-même, au fil des ans, à partir de dividendes non répartis, pris à même la facture mensuelle de chaque foyer québécois. Le hic, c'est que même collectivement, aujourd'hui, nous n'avons plus les moyens de nous racheter nous-mêmes. Comme le soulignait l'économiste Daniel Larouche, dans la revue *Commerce* du mois d'août 1993, même une privatisation partielle d'Hydro de l'ordre de 17 milliards (sur une valeur réelle supérieure à 45 milliards) serait démesurée.

Dix-sept milliards, c'est deux fois et demie la somme totale investie dans le Régime d'épargne-actions du Québec pendant ses quatorze ans d'existence ; [329] c'est l'équivalent de toutes les émissions publiques d'actions faites au Canada de 1989 à 1992. C'est 5% de la valeur totale des 1 480 titres cotés à la Bourse de Toronto.

Échelonnée sur dix ans, la privatisation d'Hydro-Québec équivaut à la mise sur le marché de deux Petro-Canada tous les trois ans ! En fait, seuls des groupes financiers étrangers, disposant de fonds suffisants, pourraient se porter acquéreurs d'Hydro. Le ridicule, c'est qu'ils

le feraient sûrement avec l'argent même qu'Hydro devrait leur rembourser avant terme pour équilibrer son autonomie financière, selon les normes du secteur privé. Cette expropriation nationale serait une farce tragique. Comme nous l'avons déjà amplement démontré et dénoncé, dans d'autres secteurs comme celui de la santé par exemple, parler de privatisation dans le cas d'Hydro-Québec constitue en soi un euphémisme, de la poudre aux yeux pour mieux faire passer la pilule intellectuelle, parler de financement par les deniers publics d'une prise de contrôle par des intérêts privés.

Même si nous disposions collectivement des capitaux pour financer cette prise de contrôle, en sommes-nous réellement rendus à la nécessité de vendre nos bijoux pour payer l'épicerie ? Si l'on sort du dogmatisme creux des discours sur la privatisation, il y a quelque chose qui cloche dans l'application pratique des idées prônées par les vendeurs du temple que sont Le Hir, Bélanger et consorts. On pourrait également spéculer sur les conséquences à moyen et long terme de cette opération : réduction de notre autonomie de décision, pressions accrues des lobbies privés du nucléaire - déjà très agressifs à en juger par l'achat massif d'espace publicitaire dans nos quotidiens par la Commission de l'énergie atomique du Canada -, de ceux du charbon et du pétrole - des prix plus élevés de l'hydro-électricité rendraient ces ressources plus concurrentielles... et rentables -, remise en cause de la politique d'achat de biens et services québécois, abandon des considérations socio-économiques tels les investissements structurants, la création d'emplois, l'uniformité de la tarification dans toutes les régions, etc., pour ne considérer que le seul rendement.

Que dire aussi du déménagement hors du pays ou même de la perte éventuelle d'une expertise que tous nous envient, de la perte de maîtrise en recherche et développement et de ses impacts sur la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, et quoi encore ! Hydro-Québec se trouve dans une position de force en matière de recherche dans les [330] secteurs de pointe comme la pile à longue durée, rechargeable rapidement, avec son Institut de recherche de Varennes. Cette percée technologique viendrait révolutionner tout le secteur des transports, tant publics que privés, à l'échelle de la planète ! On n'a qu'à constater le resserrement des normes chez nos voisins du Sud quant à l'utilisation de combustibles fossiles polluants. Pourquoi alors vendre cette expertise unique au secteur privé ? Pourquoi, en toute logique, ne ten-

tons-nous pas plutôt de réinvestir les retombées de telles découvertes dans notre bas de laine collectif ?

**Si ce n'est pas pour l'argent,
alors pourquoi ?**

L'entreprise privée, pour redresser une capitalisation déficiente, émet des actions sur le marché afin de lui injecter du capital frais... lorsqu'elle en a besoin pour sa survie. Ça, c'est la théorie. Or, Hydro-Québec, société d'État, n'en a pas besoin. Société garantie par l'État, Hydro-Québec peut emprunter à des taux inférieurs à ceux consentis au secteur privé. Grande consommatrice de capitaux, Hydro a privilégié le long terme pour ses emprunts, a intégré ses frais de crédit dans les coûts de réalisation et d'amortissement de ses immobilisations, et elle a évité d'avoir recours à son avoir propre pour son financement. Cela aussi, c'est de la théorie, mais c'est aussi une formule pratique dont l'efficacité a largement été démontrée par les performances d'Hydro-Québec. Alors pourquoi ?

**Une société privée n'a que ses actionnaires
à servir et à engraisser.**

Il est peut-être temps de crever certaines vessies que l'on veut nous faire prendre pour des lanternes. La première veut que l'entreprise privée garantisse une plus grande efficacité économique et que les lois du marché mènent forcément à la performance. C'est, pour utiliser un langage modéré, loin d'être vrai ! Une entreprise privée en situation de monopole peut fort bien faire montre d'une très grande inefficacité et quand même satisfaire ses actionnaires, en refilant la facture à ses clients. Les Lamarre, Malenfant et autres Reichman n'ont de leçons à donner à personne. Soit dit en passant, le groupe Lavalin a voulu démontrer, avec la simili-privatisation de l'hôpital Bellechasse, [331] les capacités du secteur privé à bien gérer. Aurait-il été plus sage de s'occuper d'abord du feu dans leur propre maison plutôt que de courir à la grange ?

Au Royaume-Uni, la privatisation et le démantèlement du réseau national ont fait grimper les tarifs de 15%, selon l'expert britannique Andrew Holmes, tout en imposant une gestion des ressources énergétiques qui pousse à la consommation plutôt qu'à l'économie d'énergie. Quand on est en affaires, pourquoi inviter ses clients à consommer moins ?

La deuxième veut que la qualité du produit et du service soit fatalement associée au secteur privé. Rien de plus faux ! Par exemple, Hydro-Québec, avec une moyenne globale de 5,3 jours de formation par employé en 1993, compte parmi les entreprises qui investissent le plus dans la formation de leur personnel ; la moyenne canadienne est sous la barre des deux heures par année. L'indice de satisfaction de la clientèle, tant pour le résidentiel que pour les secteurs commercial, institutionnel et industriel, a atteint, en 1993, 8,6 sur une échelle de 10. Quant au taux de satisfaction de la population en général, il est passé de 62% en 1990, à 93% en 1993, à l'égard de l'ensemble des activités d'Hydro (qualité et fiabilité du service, protection de la santé et de la sécurité publique, recherche et technologie, programmes d'économie d'énergie, etc.). La barre est haute pour n'importe quelle entreprise du privé.

Conclusion : **ne touchez pas à Hydro-Québec.**

Aux côtés des chantres de la privatisation bien visibles ou derrière eux, nous trouvons toute une kyrielle de mouettes qui aimeraient bien tirer en douce leurs frites du casseau. On assiste à la multiplication de projets de cogénération ou de production privée d'énergie dont la pertinence économique et le profil environnemental sont plus que discutables. Tous ces projets ne peuvent être condamnés en bloc, mais témoignent trop souvent de l'irritation de certains secteurs de voir leur échapper un champ lucratif relevant en exclusivité du secteur public.

Hydro-Québec ne se fait pas que des amis, loin de là, et parfois elle mérite bien quelques rappels à l'ordre. Les contrats secrets avec les alumineries, ce n'était vraiment pas la trouvaille du siècle ! En [332] établissant une véritable planification intégrée des ressources, Hydro-

Québec a peut-être irrité certains puristes qui ont diagnostiqué chez elle le syndrome du castor multipliant ses barrages. Une société privatisée n'aurait pas, cependant, l'obligation faite par législation de tenir une consultation publique sur son plan de développement, consultation à laquelle participent au-delà d'une cinquantaine d'intervenants de tous les horizons. Nommez donc une entreprise privée qui intégrerait une telle démarche dans sa planification.

Mais, dans le fond, ce qui démange, frotte et pique une certaine classe politique et un certain milieu économique, c'est avant tout le fait qu'Hydro-Québec est la négation de leur credo néolibéral quotidien. Ça les horripile de devoir constater qu'une société d'État, qu'une entreprise publique de services publics fasse la preuve qu'elle peut atteindre des sommets de performance tout en respectant ses objectifs de développement et ses engagements envers la population du Québec. Ça, ça choque par les temps qui courent.

En terminant, où étaient-ils les Le Hir, Bélanger et compagnie, ceux-là mêmes qui vantaient récemment, dans *Le Devoir*, les vertus magiques de la privatisation comme protection contre les erreurs politiques, citant les contrats à partage de risques ? Où étaient-ils quand tous les médias réclamaient à cor et à cri, devant toutes les instances juridiques possibles, que le public soit informé de la teneur de ces contrats ? Il leur est plus facile de critiquer après coup que de prendre, sur le moment, leurs responsabilités comme acteurs sociaux, ce qu'ils prétendent être. Si le milieu des affaires refait ses devoirs dans le dossier de la privatisation d'Hydro-Québec, il devra cesser de tenir un discours irresponsable dont les composantes sont inapplicables dans la réalité, sinon à un coût social désastreux pour la collectivité québécoise.

Privatiser Hydro, c'est un peu comme dételer les bœufs devant la charrue et demander à toute la collectivité de se mettre le bât autour du cou, pendant que Québec inc. se prélassse dans le champ, engraisé par les fruits de notre labeur collectif.

[333]

HYDRO-QUÉBEC
Autres temps, autres défis.

**COLLABORATRICES
ET COLLABORATEURS**

[Retour à la table des matières](#)

[335]

Michel Bélanger

Michel Bélanger a été directeur de la planification et sous-ministre adjoint au ministère des Richesses naturelles de 1960 à 1966, président de la Bourse de Montréal de 1973 à 1976, président du conseil et chef de la direction de la Banque Nationale de 1976 à 1989, coprésident de la Commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec de 1990 à 1991 (Commission Bélanger-Campeau). Il est président du conseil de Produits forestiers, Canadien Pacifique limitée.

Claude Bellavance

Claude Bellavance est professeur d'histoire au département des sciences humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières, et chercheur pour le Centre interuniversitaire d'études québécoises. Il vient tout juste de publier, chez Boréal, un ouvrage intitulé : *La Shawinigan Water and Power, 1898-1963 : formation et déclin d'un groupe industriel*.

Jean-Thomas Bernard

Détenteur d'un doctorat en économie de l'Université de Pennsylvanie, Jean-Thomas Bernard enseigne au département d'économie de l'Université Laval. Il s'est fait connaître, ces dernières années, par ses analyses sur la politique québécoise d'exportation d'électricité. Il a d'ailleurs publié de nombreux articles sur le sujet, notamment dans des revues comme *L'actualité économique*, *Utilities Policy* et *Energy Studies Review*.

Robert A. Boyd

Robert A. Boyd a été un des premiers ingénieurs embauchés lors de la création d'Hydro-Québec en 1944. Après avoir occupé divers postes au sein de la société, il devient membre de la Commission hydroélectrique du Québec en 1969. En août 1972, il est nommé président-directeur général de la Société d'énergie de la Baie-James. En 1977, il accède à la présidence d'Hydro-Québec, poste qu'il conservera jusqu'en 1982.

[336]

David Cliche

Diplômé en aménagement de l'Université de Montréal, David Cliche travaille en environnement depuis quinze ans, à titre d'expert-conseil, principalement en milieux autochtone et nordique. Il est associé au sein du Groupe Consensus inc. qui offre des services de médiation environnementale et sociale. Président du Froum Grande-Baleine depuis 1991, il a aussi été, de 1986 à 1989, le porte-parole du gouvernement du Canada dans les discussions avec le gouvernement du Québec, les Cris, les Inuits et les Naskapis pour la mise en œuvre de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*. Auparavant, de 1980 à 1984, il avait été négociateur du Grand Conseil des Cris du Québec et le représentant des Cris de Poste-à-la-Baleine lors des négociations entourant le projet hydro-électrique de Grande-Baleine. Il a été élu pour la première fois à l'Assemblée nationale lors des élections québécoises du 12 septembre 1994, pour le Parti québécois. Il est depuis le porte-parole des Affaires autochtones du gouvernement québécois.

Gilles Cloutier

Après un séjour aux laboratoires de recherche RCA Victor, Gilles Cloutier est devenu professeur au département de physique de l'Université de Montréal de 1963 à 1968. Il s'est dirigé ensuite vers l'Institut de recherche d'Hydro-Québec où, entre 1968 et 1978, il a occupé divers postes de responsabilité dont celui de directeur des recherches. De 1978 à 1983, il a assumé la présidence de l'Alberta Research Council et, de 1983 à 1985, il a été vice-président exécutif Technologie et affaires internationales chez Hydro-Québec. Il a occupé le poste de recteur de l'Université de Montréal de 1985 à 1993. Il s'est joint récemment au groupe Secor à titre d'associé-conseil.

Gilles Cloutier est membre de la Société royale du Canada et de l'Académie canadienne du génie, de même que de nombreux organismes scientifiques. Il est Compagnon de l'Ordre du Canada, Officier de l'Ordre national du Québec et Chevalier de la Légion d'honneur de France.

[337]

Matthew Coon-Come

Matthew Coon-Come a commencé sa carrière politique comme conseiller puis comme chef du Conseil de bande de Mistassini, de 1978 à 1986. Il a été tour à tour membre et directeur du comité exécutif du Grand Conseil des Cris du Québec, avant de devenir le grand chef de cette organisation, en 1987.

Marcel Côté

Après une formation en physique et en administration, Marcel Côté enseigne à l'Université de Sherbrooke et à l'Université du Québec à Montréal. En 1975, Marcel Côté fondait SECOR, firme de consultants en gestion de Montréal, dans laquelle il a agi en tant que directeur gé-

néral jusqu'en 1985 et président jusqu'en 1987. En 1987 et 1988, il a été conseiller économique au cabinet du premier ministre du Québec. Il occupe le poste de directeur de la Planification stratégique et des Communications au bureau du premier ministre du Canada, en 1989-1990. Marcel Côté a publié *By Way of Advice : Growth Strategies for a Market Driven World* (Mosaic Press, 1991) et, en collaboration, *Growing the Next Silicon Valley* (Lexington Press, 1987).

Guy Coulombe

Guy Coulombe est président-directeur général de la Société du centre de conférences internationales de Montréal inc., président de TV5 et président du conseil de AMF TechnoTransportive. Après une fructueuse carrière au sein des fonctions publiques québécoise et canadienne, il a occupé, de 1978 à 1981, le poste de président-directeur général de la Société générale de financement (SGF) et, de 1982 à 1988, celui de président-directeur général d'Hydro-Québec.

Armand Couture

Ingénieur de formation, Armand Couture a occupé différents postes de haute direction, notamment à la Société d'énergie de la Baie-James où il a consacré dix ans de sa carrière à la réalisation du complexe La Grande. Armand Couture a été l'un des artisans de la *Convention de [338] la Baie James et du Nord québécois*, signée en 1975. Il a négocié avec les Autochtones l'entente de principe ayant conduit au texte final de la convention. Il a également participé à de nombreux comités, comme le Comité de la baie James sur le mercure, dont il est toujours président, et le Comité des experts de l'environnement de la SEBJ dont il est président. Il est président et chef de l'exploitation d'Hydro-Québec depuis septembre 1992.

Marcel Couture

Président et éditeur de la Société d'édition Forces et président de la Fondation Le Devoir, Marcel Couture est également membre de plusieurs conseils d'administration. Pendant trente ans, de 1960 à 1990, il a œuvré au sein des relations publiques de la Société Hydro-Québec. Il a occupé le poste de vice-président Information et Affaires publiques chez Hydro-Québec de 1979 à 1990.

Pierre Dansereau

Pierre Dansereau est l'un des écologistes les plus réputés du Québec et dont la réputation s'étend maintenant sur plusieurs continents grâce à l'enseignement qu'il y a dispensé depuis presque cinquante ans. Les milieux culturels et scientifiques ont salué la contribution de ce savant émérite en lui décernant de nombreux honneurs et distinctions. Mentionnons quelques-uns des titres qu'il a fait paraître : *Biogeography : an Ecological Perspective* (1957), *La terre des hommes et le paysage intérieur* (1973), *Harmony and Disorder in the Canadian Environment* (1975, traduit en 1980), *EZAIM : Écologie de la zone de l'Aéroport international de Montréal. Le cadre d'une recherche écologique interdisciplinaire* (1976), *Ecological Grading and Classification of Land-occupation and Land-use Mosaïcs, I and II* (avec Gilles Paré, 1977), *Essai de classification et de cartographie écologique des espaces* (1985), *Les dimensions écologiques de l'espace urbain* (1987), *Perspective interdisciplinaire sur les processus de production-investissement-contrôle dans l'environnement* (1990), *L'envers et l'endroit : le désir, le besoin et la capacité* (1992).

[339]

Rita Dionne-Marsolais

Rita Dionne-Marsolais a commencé sa carrière dans le domaine de l'énergie à Hydro-Québec où elle a travaillé en choix d'investissements. Par la suite, elle a été vice-présidente Développement pour la Société générale de financement du Québec. Elle fut également déléguée générale du Québec à New York de 1984 à 1987. Elle a été directrice générale des services de conseils en gestion de Price Waterhouse à Montréal. Considérée comme une candidate vedette du Parti québécois lors des élections provinciales du 12 septembre 1994, elle a été élue députée de la circonscription de Rosemont et a accédé au Conseil des ministres en tant que ministre délégué au Tourisme et ministre responsable de la Régie des installations olympiques.

Jean Doré

Membre du Barreau depuis 1978, Jean Doré a été, entre autres, directeur général de la Fédération des associations coopératives d'économie familiale et membre du contentieux à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Il fut l'un des fondateurs du Rassemblement des citoyens et citoyennes de Montréal (RCM) en 1974, et en assumait la présidence de 1982 à 1986. Conseiller municipal depuis 1984, Jean Doré est maire de Montréal de 1986 à 1994.

Richard Drouin

Richard Drouin est président du conseil et chef de la direction d'Hydro-Québec depuis 1988. Avocat de formation, il a pratiqué le droit pendant plus de trente ans au sein d'études privées au Québec. Durant la majeure partie de sa carrière, il a représenté le gouvernement du Québec dans ses négociations avec la fonction publique et plusieurs de ses agences. Il a aussi représenté des entreprises privées,

notamment dans les secteurs manufacturiers, des transports, des médias, des institutions financières, des chantiers maritimes et des universités.

[340]

Daniel Dubeau

À l'emploi d'Hydro-Québec depuis 1970, Daniel Dubeau a été tour à tour journaliste à *Hydro-Presse*, adjoint au directeur des Relations publiques, directeur des Communications et directeur de l'Environnement au sein du Groupe équipement. Depuis 1988, il est vice-président de la division Environnement d'Hydro-Québec, créée la même année en vue de réaliser les études d'impact environnemental des grands projets de centrales et d'assurer le développement des connaissances scientifiques en matière d'environnement. Daniel Dubeau est aussi membre du groupe d'experts de l'environnement de l'Union internationale des producteurs et distributeurs d'énergie électrique.

Philippe Dunsky

Après un bref séjour chez Greenpeace, Philippe Dunsky participa à la « Tournée Sauve » qui l'amena à voyager pendant neuf mois et à prononcer des conférences devant plus de 300 000 étudiants dans toutes les provinces et territoires du Canada. Depuis trois ans, il consacre tout son temps aux enjeux énergétiques à l'intérieur du Groupe environnement jeunesse dont il est coordonnateur, et il a exploré des questions comme la création d'emplois et le rôle des finances publiques, en étroite relation avec les choix énergétiques.

Gilles Gallichan

Gilles Gallichan est actuellement historien et agent de recherche à la reconstitution des débats, pour l'Assemblée nationale du Québec. Il a publié en 1991 un ouvrage sur le livre et la politique au Bas-Canada de 1791 à 1849, paru aux éditions du Septentrion.

Éric Genest-Laplane

Éric Genest-Laplane possède une maîtrise en mathématique et une maîtrise en économie, toutes deux de l'Université Laval. Il est depuis 1991 professionnel de recherche en économie pour le Groupe de recherche en économie de l'énergie de l'environnement et [341] des ressources naturelles (GREEN) de la même institution. Il a contribué à plusieurs articles dans le domaine de l'énergie, principalement dans le secteur de l'électricité du Québec.

Yves Guérard

Biologiste de formation, maître en sciences de l'environnement et préparant un doctorat en philosophie à l'UQAM, Yves Guérard a été vice-président de l'Association québécoise de lutte contre les pluies acides. Auteur de plusieurs articles sur l'environnement et les problèmes macro-écologiques, il représente depuis quelques temps l'Union québécoise pour la conservation de la nature dans l'équipe canadienne aux Nations Unies, lors des sessions du Comité intergouvernemental de négociation de la convention-cadre sur les changements climatiques. Il est actuellement vice-président du Groupe de recherche appliquée en macro-écologie (GRAME).

Jack Jedwab

Jack Jedwab a été directeur des relations communautaires pour le Congrès juif canadien, région du Québec avant d'en assurer la direction générale. Détenteur d'un doctorat en histoire, il s'est intéressé à divers sujets, tels que les minorités ethniques au Québec et l'histoire comparée du développement hydro-électrique au Québec et en Ontario. En 1990, il recevait le Prix de l'excellence professionnelle des services communautaires juifs de Montréal.

Georges Lafond

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, Georges Lafond a travaillé chez Hydro-Québec de 1965 à 1986, successivement comme trésorier-adjoint, trésorier, vice-président Finances (1981-1982) et vice-président exécutif Mise en marché (1982-1986). De 1986 à 1990, il est président et chef des opérations de la Caisse centrale Desjardins. Depuis 1992, il assume également la fonction de président du conseil d'administration du CTI Capital inc.

[342]

Bernard Landry

Diplômé en droit et en économie et finance, Bernard Landry est professeur agrégé à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM mais il s'est surtout fait connaître par son engagement politique. Il est député de Laval-des-Rapides de 1976 à 1985 et siège au conseil des ministres en tant que ministre d'État au Développement économique (1976-1982), ministre du Commerce extérieur (1982), ministre des Relations internationales et du Commerce extérieur (1984-1985) et ministre des Finances (1985). Il a été vice-président du Parti québécois de 1989 à 1994.

Gérald Larose

Après une formation en théologie et en service social, Gérald Larose a été travailleur social au CLSC Hochelaga-Maisonneuve, spécialiste en organisation communautaire et successivement président de son syndicat local, responsable provincial des CLSC pour la Fédération des affaires sociales, responsable de l'information au Conseil central de Montréal, puis président du Conseil central de Montréal de 1979 à 1982, avant d'être élu premier vice-président de la CSN en juin 1982 et président en septembre 1983.

Gérald Larose a siégé à la Commission Bélanger-Campeau, où il a agi à titre de commissaire. Cette commission formée en 1989 portait sur l'avenir constitutionnel du Québec. Il siège au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre depuis l'automne 1983.

Léo-Paul Lauzon

Docteur en sciences de la gestion, Léo-Paul Lauzon enseigne au département des sciences comptables de l'UQAM depuis 1973. Il se distingue dès 1974 en terminant au premier rang, sur 1778 candidats, à l'examen national des comptables en management accrédité. Il a reçu, depuis 1976, 35 subventions de recherche dont plusieurs ont donné lieu à des publications savantes dans les domaines de la comptabilité sociale et de la comptabilité financière. On compte, parmi ses domaines de spécialisation, le rôle de l'État dans l'économie de marché et le rôle social et économique des entreprises privées et [343] étatiques. Il enseigne également la sociologie économique. Il publie, notamment, *L'information sociale au Canada* (1980 et 1985) et *L'homme d'affaires québécois* (1983). En plus de son travail académique, il multiplie les interventions sur la place publique.

André Maltais

André Maltais a siégé à la Chambre des communes de 1979 à 1984 comme député de Manicouagan et y occupa le poste de secrétaire parlementaire aux Affaires indiennes et du Nord canadien. En 1985, il devient conseiller senior sur les questions autochtones au bureau du ministre délégué aux Affaires autochtones et aux Mines. Après un séjour comme secrétaire général québécois à l'Office franco-québécois pour la jeunesse de 1989 à 1991, il fut nommé secrétaire général associé aux Affaires autochtones auprès du gouvernement du Québec.

Henri Massé

Diplômé en relations industrielles, Henri Massé entreprend une carrière syndicale au Syndicat canadien de la fonction publique de 1969 à 1982. De 1982 à 1991, il a été directeur-adjoint de ce syndicat pour devenir, de 1991 à 1993, directeur québécois du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ). Il siège aux conseils d'administration de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST, 1991-1994), de la Régie de l'assurance-maladie du Québec (1990-1993) et de la Commission des droits de la personne (1991-1993). Il est maintenant secrétaire du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec et est, depuis décembre 1993, le secrétaire général de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Louis Masson

Louis Masson est entré à Hydro-Québec en 1965 comme ingénieur affecté aux essais d'équipement en réseau. Il s'est joint à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) en 1969 comme chercheur dans le domaine de l'appareillage électrique et il devenait, en 1981, chef d'un service chargé de la recherche dans le même domaine. De 1987 à 1991, il a été vice-président Laboratoires. Il a été par la suite vice-président [344] Planification du réseau, groupe équipement, de 1991 à

1994. Depuis, Louis Masson est vice-président Technologie et IREQ, relevant du président et chef de l'exploitation d'Hydro-Québec.

Jorge Niosi

Formé en sociologie et en sciences administratives, professeur à l'UQAM au département de sciences administratives, Jorge Niosi a publié, en tant qu'auteur, collaborateur ou éditeur, huit livres et plusieurs articles rattachés essentiellement à l'étude des entreprises, du développement technologique et des politiques gouvernementales.

Yvon Pageau

Yvon Pageau est professeur retraité de l'UQAM. Sa carrière universitaire l'a amené à l'étude de l'environnement et de l'importance des projets hydro-électriques. Il a publié, en 1993, *Hydro-Québec, un navire amiral ou un bateau ivre* (Éd. Vermette).

Thérèse Paquet-Sévigny

Spécialiste en communication internationale et développement, Thérèse Paquet-Sévigny enseigne actuellement au département des communications de l'Université du Québec à Montréal.

Secrétaire générale adjointe à l'information au sein de l'Organisation des Nations Unies (New York) de 1987 à 1992, vice-présidente Communication au siège social de la Société Radio-Canada/CBC (Ottawa) de 1983 à 1987, vice-présidente et présidente de BCP Publicité limitée, Thérèse Paquet-Sévigny détient également des doctorats honorifiques de l'Université de Sherbrooke (communication), de l'Université Bishop (droit) et de l'Université d'Ottawa (sciences sociales et administration.)

[345]

Roland Parenteau

Tout au long d'une double carrière de plus de quarante ans à titre de professeur et d'administrateur public, Roland Parenteau a contribué au développement des sciences administratives appliquées au secteur public.

Roland Parenteau a enseigné à l'École des hautes études commerciales et à l'Université de Montréal pour entreprendre, ensuite, une carrière administrative, d'abord à titre de directeur général du Conseil d'orientation économique du Québec (1964-1968) puis de directeur fondateur de l'Office de planification du Québec (1968-1969). Il est revenu à l'enseignement à partir de 1969 en fondant l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) où il enseigne depuis. Il est co-auteur de *l'Analyse des politiques gouvernementales* (Presses de l'Université Laval, 1983). Plus récemment, il a dirigé la publication d'un important ouvrage sur le management public (Presses de l'Université du Québec, 1992) auquel ont contribué près d'une vingtaine de ses collègues de l'ÉNAP.

Jean-Guy René

Jean-Guy René se joint à la Shawinigan Water and Power en 1960 où il travaille aux services de planification et d'ingénierie. Lors de la nationalisation de l'entreprise en 1963, il est affecté à la planification du réseau d'Hydro-Québec. De 1968 à 1989, à l'emploi du groupe Monenco, il acquiert une expérience internationale, notamment au Brésil. Il occupe, entre 1975 et 1989, les fonctions de directeur et vice-président Ingénierie, de vice-président et directeur général pour la Société d'ingénierie Cartier limitée pour devenir, en 1985, président de cette même société et vice-président responsable du Québec chez Les Consultants Monenco limitée.

Depuis février 1989, Jean-Guy René est à l'emploi de la Société d'énergie de la Baie-James. Il est, depuis mai 1989, président-

directeur général de la Société et membre du conseil d'administration.

[346]

Richard Royer

Richard Royer s'associe à la Société d'ingénierie Côté, Lemieux, Carignan et Bourque qui deviendra Le Groupe Teknika. C'est dans le Service des structures et des ponts, dont il prendra la direction en 1967, qu'il développe son expertise en agissant, entre autres, comme directeur de divers projets industriels. En 1984, il devient président-directeur général de Teknika.

Richard Royer est aussi actif au sein de l'Association des ingénieurs-conseils du Québec depuis plusieurs années. Membre du conseil d'administration depuis 1989, il assume la vice-présidence de l'association en 1992, puis la présidence en 1993-1994.

Pierre Saint-Arnaud

Ingénieur formé à l'École polytechnique de Montréal et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'UQAM, Pierre Saint-Arnaud occupe depuis 1989 le poste de président du Groupe transport d'énergie de la Société ASEA Brown Boveri inc.

Roméo Saganash

Roméo Saganash a été vice-grand chef du Grand Conseil des Cris du Québec et vice-président de l'administration régionale crie pendant trois ans. Il a œuvré dans plusieurs organisations d'affaires crie dont le Conseil des jeunes Cris du Québec, la Compagnie des entreprises crie de développement économique (*Cree Co inc.*), la Société Eeyou de la Baie-James et a travaillé également pour le Conseil de la nation crie de Waswanipi, sa communauté natale. Il est coprésident du forum

paritaire Québécois-Autochtones.

Christos Sirros

Après une formation en éducation, Christos Sirros œuvre dans les milieux de l'enseignement et des services sociaux dans les années 1970. Il est membre du conseil d'administration de la succursale internationale du YMCA de 1977 à 1979 et devient membre du [347] bureau de direction de la Commission des groupes ethniques du Parti libéral du Québec en 1979.

Élu député de la circonscription de Laurier quatre fois de suite depuis 1981, il est nommé adjoint parlementaire du premier ministre Bourassa (1989) et siège à la Commission des institutions à compter de 1989. Il est nommé ministre délégué à la Santé et aux Services sociaux en 1989 et ministre délégué aux Affaires autochtones en 1990. En janvier 1994, il devient ministre des Ressources naturelles et ministre délégué aux Affaires autochtones. Il a été réélu lors des dernières élections provinciales du 12 septembre 1994 et fait désormais partie de l'opposition officielle.

Fin du texte