

**Plan
stratégique**

1998

2002

Le 22 juin 1998, le gouvernement du Québec a approuvé les ajustements au *Plan Stratégique 1998-2002 d'Hydro-Québec* contenus dans le document « Addenda au plan stratégique 1998-2002 ». Ce document a été inséré à la fin du présent plan.

L'ensemble constitue la version définitive du *Plan stratégique 1998-2002 d'Hydro-Québec*.

Montréal, le 21 octobre 1997

Monsieur Guy Chevrette
Ministre d'État des Ressources naturelles
Édifice de l'Atrium
5700, 4^e Avenue ouest, bureau A-308
Charlesbourg (Québec)
G1H 6R1

Monsieur le Ministre,

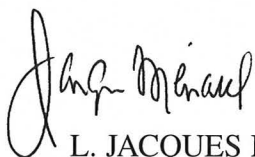
Nous avons le plaisir de vous transmettre le *Plan stratégique 1998-2002* d'Hydro-Québec.

Le Plan présente le portrait de l'entreprise et les principales tendances qui se dessinent dans son environnement d'affaires. Il vise à montrer quelles forces vives animent les marchés québécois, nord-américains et internationaux, alors que l'entreprise s'engage dans une période de croissance et de rentabilité soutenues.

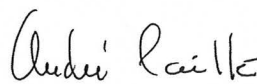
On y insiste particulièrement sur des stratégies de croissance et de rentabilité pouvant assurer à Hydro-Québec des gains plus importants et une marge bénéficiaire accrue. L'entreprise peut compter pour cela sur une main-d'œuvre qualifiée, dont l'expertise et le savoir-faire sont reconnus à l'échelle internationale. Aussi, un très grand nombre de nos employés ont-ils contribué à l'élaboration du Plan. Tout comme la Haute direction et les membres du Conseil d'administration, ils s'appêtent à relever les défis des prochaines années pour qu'Hydro-Québec puisse continuer d'offrir des tarifs d'énergie parmi les plus bas en Amérique du Nord et satisfaire les besoins de sa clientèle.

Alors que s'ouvrent les marchés mondiaux, Hydro-Québec demeure pleinement consciente de la place qu'elle occupe dans l'économie québécoise, et, en tant que société d'État à vocation commerciale, soucieuse de ses responsabilités sociales et environnementales.

Recevez, Monsieur le Ministre, nos salutations distinguées.

Handwritten signature of L. Jacques Ménard in black ink.

L. JACQUES MÉNARD
Président du Conseil d'administration

Handwritten signature of André Caillé in black ink.

ANDRÉ CAILLÉ
Président-directeur général

Table des matières

SOMMAIRE	1
CHAPITRE 1 Brève rétrospective	7
CHAPITRE 2 Environnement d'affaires	11
CHAPITRE 3 Orientations corporatives 1998-2002	23
1 Maintenir les tarifs et la qualité de service au Québec	25
2 Remettre l'entreprise sur le chemin de la croissance et d'un rendement raisonnable, dans le respect de l'environnement de concert avec les communautés locales	29
3 Développer une base d'activité internationale de classe mondiale	41
4 Assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire	44
5 Faire de la R et D un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise	47
CHAPITRE 4 Perspectives financières	51
CHAPITRE 5 Impact économique du <i>Plan stratégique 1998-2002</i>	59

En juillet 1997, le gouvernement du Québec a modifié le décret concernant le Plan stratégique d'Hydro-Québec. Le *Plan stratégique 1998-2002* doit être déposé auprès du gouvernement le ou avant le 1^{er} novembre 1997. Il doit faire l'objet d'un examen en commission parlementaire dans les trois mois suivant cette date.

Note au lecteur — Sauf indication contraire, les unités monétaires utilisées dans le texte sont des dollars (\$) et des cents (¢) canadiens.

Sommaire

L'industrie électrique mondiale est engagée dans une période de profonds changements.

Ce mouvement est particulièrement important aux États-Unis, où l'industrie connaît sa restructuration la plus importante depuis l'époque du *New Deal*, dans les années 30.

Au Québec, le marché de gros et le réseau de transport d'électricité sont ouverts à des tiers depuis le 1^{er} mai 1997, et un nouveau cadre réglementaire issu de la nouvelle Politique énergétique est en voie d'instauration. Cette politique fait largement appel à Hydro-Québec. L'entreprise devra être la pièce maîtresse d'une stratégie industrielle qui vise à faire du Québec une plaque tournante en matière énergétique.

Ailleurs au Canada, des mesures importantes de restructuration ont été introduites en Colombie-Britannique et en Alberta ; l'Ontario annonçait récemment son intention d'emboîter le pas sous peu.

Enfin, à l'international, la demande énergétique est appelée à connaître une forte progression au cours des 10 prochaines années, ce qui se traduira par des investissements massifs pour mettre en place les infrastructures requises.

C'est dans ce contexte général et avec le souci de servir au mieux l'intérêt de ses clients, de son actionnaire, de ses employés et de ses partenaires, qu'Hydro-Québec établit ses orientations pour la période 1998-2002.

Les orientations corporatives 1998-2002

Les orientations d'Hydro-Québec sur la période 1998-2002 et les objectifs qui s'y rattachent, découlent à la fois d'une volonté de croissance et de rentabilité soutenues, et d'un souci de continuité.

Ces orientations traduisent les occasions d'affaires qui se présentent à Hydro-Québec dans le cadre de ses activités traditionnelles au Québec, et dans le contexte de la restructuration des marchés nord-américains de l'énergie et de l'émergence du Québec comme plaque tournante en matière énergétique.

Ces nouvelles occasions d'affaires sont liées :

- à la croissance de la demande d'électricité au Québec ;
- à l'ouverture des marchés en périphérie du Québec ;
- aux perspectives d'investissements rentables dans les secteurs de la production hydroélectrique et du transport d'électricité ;

- au potentiel de croissance découlant de la convergence des différentes formes d'énergie ;
- à d'autres occasions d'affaires complémentaires aux activités et aux services actuels de l'entreprise ;
- et enfin aux besoins énergétiques croissants sur les marchés internationaux.

Pour saisir ces occasions d'affaires, Hydro-Québec détient des atouts de taille :

- elle dispose d'un potentiel hydroélectrique aménageable à des coûts tout aussi compétitifs que ceux de sa production actuelle ;
- elle a accès à des marchés attrayants en périphérie du Québec ;
- ses employés ont l'expertise et le savoir-faire requis ;
- elle bénéficie d'une capacité financière importante ;
- ses coûts de financement ont rarement été aussi attrayants, vu les bas taux d'intérêt actuels et le rétrécissement des écarts traditionnels entre le rendement de ses obligations et celui des obligations d'Ontario Hydro et du gouvernement canadien ;
- elle dispose d'un réseau d'alliances industrielles de qualité ;
- elle jouit d'une renommée mondiale.

Forte de ces atouts, l'entreprise, en tant que société d'État, est déterminée à gérer sur une base d'affaires, convaincue qu'elle peut, de cette façon, devenir un moteur plus efficace du développement économique québécois. Hydro-Québec établit ainsi cinq grandes orientations pour la période 1998-2002. Ces orientations forment un tout, car la réalisation des objectifs propres à chacune s'appuie sur la réalisation des objectifs propres à toutes les autres.

1. Maintenir les tarifs et la qualité de service au Québec

Hydro-Québec entend bâtir sur les acquis. Par cette orientation, elle réitère le pacte social québécois fondé sur les acquis de la nationalisation de l'électricité, soit des tarifs bas, particulièrement dans le secteur résidentiel ; des tarifs uniformes, par catégories de clients, sur l'ensemble du réseau ; la stabilité tarifaire, grâce à la filière hydroélectrique ; et la propriété publique d'Hydro-Québec.

Les mesures qui donneront effet à cette orientation incluent : le gel des tarifs sur la période qui s'étend jusqu'en avril 2002, précédé d'un ajustement à l'inflation au 1^{er} mai 1998, et la réglementation de la production sur la base de son prix.

2. Remettre l'entreprise sur le chemin de la croissance et d'un rendement raisonnable, dans le respect de l'environnement de concert avec les communautés locales

Hydro-Québec met le cap sur la croissance et la rentabilité. Elle fonde cette orientation sur l'opportunité de parachever l'aménagement du potentiel hydroélectrique québécois, en continuité avec le développement des 30 dernières années. Avant d'être entrepris, les projets du parachèvement devront répondre à trois conditions : être rentables, être acceptables du point de vue environnemental, et être accueillis favorablement par les communautés locales.

Pour réaliser le plein potentiel de cette nouvelle production, Hydro-Québec se fixe un objectif de nouvelles ventes de 40 TWh d'ici 10 ans, soit une augmentation de 25 % des ventes annuelles par rapport à 1997. Sur la période 1998-2002, elle réalisera 50 % de l'objectif de 10 ans, soit une augmentation de 20 TWh de ses ventes annuelles d'électricité, sur l'ensemble des marchés du Québec (14 TWh) et hors Québec (6 TWh).

3. Développer une base d'activité internationale de classe mondiale

Hydro-Québec entend élargir son potentiel de croissance pour assurer la pérennité de son savoir-faire, de son expertise et de son développement, comme de l'ensemble de l'industrie électrique québécoise, au-delà des 10 prochaines années. Pour ce faire, elle a l'intention de saisir les occasions d'affaires qui se présentent sur les marchés internationaux.

Hydro-Québec investira donc, par l'entremise d'Hydro-Québec International, jusqu'à 1,2 milliard de dollars à l'international, à titre de partenaire industriel dans des projets d'infrastructures liés à la production d'électricité, au transport et à la distribution d'énergie. L'approche d'Hydro-Québec fera largement appel à des partenariats techniques et commerciaux de dimension internationale.

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

Hydro-Québec entend mobiliser ses employés autour de ses objectifs de croissance et de rentabilité. Cette mobilisation est un facteur capital de réussite du *Plan stratégique 1998-2002*. L'entreprise est pleinement consciente du rôle central de ses employés dans ses succès passés, présents et futurs.

Hydro-Québec entend donc faire en sorte qu'un climat de confiance puisse se développer à l'interne. Elle poursuivra également la gestion fondée sur la qualité, le développement d'une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité, et le développement de ses ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie. Elle compte notamment stabiliser son effectif total aux alentours de 19 500 employés d'ici l'an 2000, et envisager par la suite de nouvelles embauches selon les besoins liés à l'attrition naturelle et à la croissance de ses activités.

5. Faire de la R et D un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise

Hydro-Québec entend se maintenir à la fine pointe de la technologie. Son leadership technologique est à la fois source de fierté ainsi que source de croissance et de rentabilité futures. Elle compte faire fructifier ses investissements de 100 millions de dollars par an dans le domaine de la R et D effectués au cours des 20 dernières années.

Pour ce faire, Hydro-Québec répondra aux besoins en R et D de ses unités d'affaires, sur une base autofinancée à l'horizon 2002. Elle allouera par ailleurs 20 millions de dollars par année pour ses besoins en prospective et filières de recherche à long terme.

Perspectives financières

Les stratégies de croissance et de rentabilité mises de l'avant par Hydro-Québec au cours de la période 1998-2002 se traduisent par une amélioration notable de sa situation financière générale, tout particulièrement de sa rentabilité.

Le bénéfice net consolidé d'Hydro-Québec atteint 1 850 millions de dollars en 2002, pour un rendement sur l'avoir propre de 11,8 %. Les résultats consolidés permettent d'entrevoir le versement à l'actionnaire de plus de 3,3 milliards de dollars de dividendes sur la période du *Plan stratégique 1998-2002*.

Les investissements de 1998 à 2002 dépassent 13 milliards de dollars et le niveau de dette à long terme diminue légèrement.

L'avoir de l'actionnaire augmente de plus de 3,2 milliards de dollars sur la période. Il passe de 12,9 milliards en 1997 à 16,1 milliards en 2002, ce qui porte le taux de capitalisation de l'entreprise à 31,1 % à la fin de 2002.

Impact économique

En plus des bénéfices nets qu'elle réalise et des dividendes qu'elle verse au gouvernement du Québec, son actionnaire, Hydro-Québec contribue, par sa croissance, ses investissements et ses achats, à l'activité économique du Québec.

Pour la période 1998-2002, les activités d'Hydro-Québec contribueront à soutenir des emplois qui équivalent globalement à 194 100 années-personnes dans toutes les régions du Québec.

Chapitre 1 Brève rétrospective

Hydro-Québec, c'est plus de 50 ans d'histoire au service des Québécois et des Québécoises.

En 1944, le Québec décide d'acquérir la Montreal Light, Heat and Power Consolidated et d'en confier la propriété à la Commission hydroélectrique de Québec créée à cette fin. Hydro-Québec est née. Desservant une clientèle essentiellement montréalaise, la nouvelle entreprise hérite de quatre centrales : Chambly, Rivière-des-Prairies, des Cèdres et Beauharnois.

S'amorce alors, au lendemain de la Seconde Guerre, une période de profonds changements. Année après année, la population ne cesse d'augmenter, l'urbanisation fait éclater les frontières des villes, l'activité industrielle est en plein essor. À la fin des années 50, le mouvement s'amplifie et s'accélère. Hydro-Québec doit lancer de nouveaux projets pour satisfaire les besoins sans cesse grandissants de sa clientèle.

Avec le démarrage des travaux du complexe Manic-Outardes à la fin des années 50, Hydro-Québec met à profit tout le savoir-faire acquis au fil des ans. Pour ce faire, elle s'associe à des firmes d'ingénieurs-conseils québécoises, dont les réalisations gigantesques leur vaudront une renommée internationale.

Puis, pour mettre fin aux disparités tarifaires et aux prix abusifs pratiqués par certains fournisseurs, particulièrement dans les régions éloignées ou privées de ressources, le gouvernement du Québec annonce, en 1962, sa décision de nationaliser le secteur de l'électricité au profit d'Hydro-Québec.

Par la suite, la situation change rapidement. Peu à peu les tarifs s'uniformisent et une même fiabilité de service est assurée sur tout le territoire. Hydro-Québec s'intègre à son milieu d'une façon inédite.

La société d'État peut désormais répondre aux besoins de tous les Québécois, garantir à tous une même qualité de service améliorée, établir un plan de développement des sources d'électricité.

Créé en 1967, l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) devient rapidement une référence mondiale dans de nombreux domaines et la vitrine internationale de l'ingéniosité des Québécois.



Inauguré en 1968, le barrage Daniel-Johnson, à Manic-5, fait figure de symbole : à lui seul, il incarne toute l'ingéniosité dont sont capables les Québécois. Long de 1,3 km et d'une hauteur maximale de 214 m, c'est le plus imposant barrage à voûtes et contreforts du monde. Avec ses 5 517 MW, le complexe Manic-Outardes donne l'assurance d'une disponibilité d'énergie à faible coût.

À la fin des années 60, Hydro-Québec et Newfoundland & Labrador Hydro s'associent au sein de la Churchill Falls (Labrador) Corporation (CFLCo) pour réaliser le développement du potentiel hydroélectrique du cours supérieur du fleuve Churchill au Labrador. Une importante centrale de 5 428 MW y est construite.

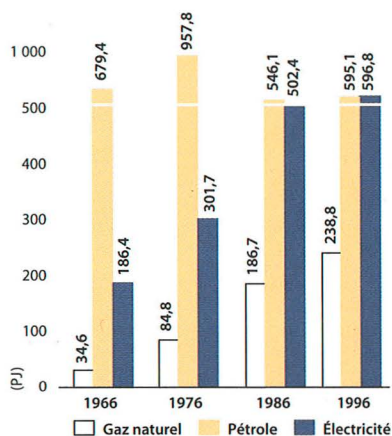
Au début des années 70, le gouvernement du Québec lance le plus grand chantier de l'histoire du Québec, le complexe hydroélectrique La Grande, à la Baie James. Accueilli avec scepticisme au début, le projet gagne peu à peu la faveur populaire à la suite des chocs pétroliers de 1973 et de 1976. Les travaux qui s'amorcent donneront du travail à tellement de Québécois que c'est tout le Québec qui donne l'impression d'être en chantier.

En 1975, Hydro-Québec, les communautés crie et inuite ainsi que les gouvernements du Québec et du Canada signent la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*, un modèle du genre cité en exemple partout dans le monde. Au fil des ans, des ajouts viendront régulièrement en élargir la portée. Fondées sur le respect, la compréhension et le partage d'objectifs communs, ces conventions ouvrent la voie à de nouveaux partenariats.

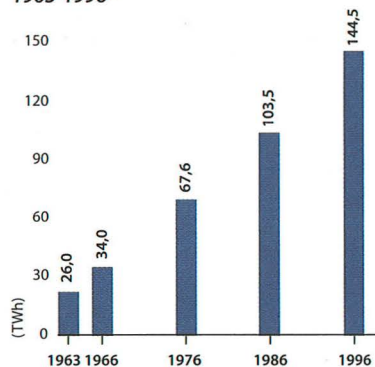
Grâce aux centrales de la Baie James, Hydro-Québec peut faire face sans problème aux besoins grandissants des Québécois. Graduellement, l'électricité en vient à occuper une place toujours plus grande dans le bilan énergétique du Québec, garantissant ainsi à la province une plus grande autonomie énergétique et une sécurité d'approvisionnement accrue. Tout au long de cette période, l'électricité accompagne l'industrialisation du Québec.

En 1978, Hydro-Québec met sur pied Hydro-Québec International (HQI), une filiale destinée à lui ouvrir de nouveaux marchés à l'étranger. Pendant plusieurs années, cette filiale réalisera principalement des contrats d'assistance technique, notamment dans les pays francophones d'Afrique.

Évolution du bilan énergétique du Québec
Consommation d'énergie finale (en pétajoules - PJ)



Historique de la demande d'électricité
1963-1996*



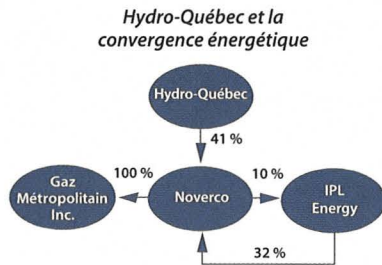
* Les données de 1990 à 1996 incluent l'impact des programmes d'économie d'énergie.

Au début des années 80, s'achèvent les travaux de la phase I du complexe La Grande. L'Assemblée nationale du Québec modifie la *Loi sur Hydro-Québec* pour permettre à l'entreprise de verser un dividende annuel au gouvernement et vendre davantage d'électricité hors Québec. À la fin de la décennie, on annonce le lancement des travaux de la phase II du complexe La Grande.

Les années 90 seront caractérisées par la poursuite du développement hydroélectrique, le lancement d'un ambitieux programme d'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'un service à la clientèle qui, en peu de temps, s'avérera un des plus appréciés de l'industrie nord-américaine.

En 1997, signe de la convergence énergétique qui anime les marchés nord-américains, Hydro-Québec acquiert une participation de 41 % dans Noverco, le holding qui coiffe Gaz Métropolitain Inc. L'entreprise prend aussi une participation indirecte dans IPL Energy, le plus grand transporteur pétrolier au monde et le plus important distributeur gazier au Canada.

À l'orée du XXI^e siècle, grâce à la compétitivité et à la stabilité de sa filière hydroélectrique, à sa performance technique, à sa R et D, à la qualité de ses services à la clientèle, Hydro-Québec continue de s'affirmer à la fois comme un outil de développement collectif et comme une société d'État à vocation commerciale au service de tous les Québécois.



Chapitre 2 Environnement d'affaires

L'industrie électrique mondiale est engagée dans une période de profonds changements.

Ce mouvement est particulièrement important aux États-Unis, où l'industrie connaît sa restructuration la plus importante depuis l'époque du *New Deal*, dans les années 30. Cette restructuration vise notamment à créer des conditions de plus grande compétition dans le domaine de la production d'électricité pour que les consommateurs aient le choix de leur fournisseur d'électricité.

Le mouvement de restructuration n'est cependant pas limité aux États-Unis. Au Québec, un nouveau cadre réglementaire issu d'une nouvelle politique énergétique est en voie d'instauration. Ailleurs au Canada, des mesures importantes de restructuration ont été introduites en Colombie-Britannique et en Alberta ; l'Ontario annonçait récemment son intention d'emboîter le pas sous peu.

C'est dans ce contexte général et avec le souci de servir au mieux l'intérêt de ses clients, de son actionnaire, de ses employés et de ses partenaires, qu'Hydro-Québec doit établir ses orientations stratégiques.

Restructuration de l'industrie électrique nord-américaine

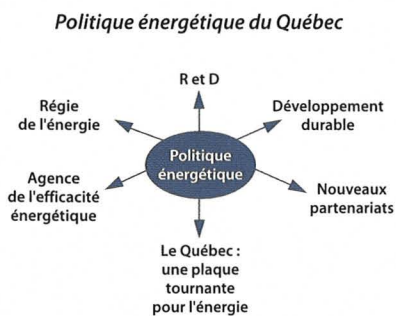
La situation au Québec

Après un large débat public sur l'énergie, le gouvernement du Québec dévoilait en 1996 une nouvelle politique énergétique, intitulée *L'énergie au service du Québec*.

L'objectif de cette politique est de mettre l'énergie au service des Québécois, dans le respect des principes du développement durable, tout en tirant pleinement parti des changements en cours dans l'industrie énergétique nord-américaine.

La politique fait largement appel à la contribution d'Hydro-Québec pour l'atteinte de cet objectif ; certaines orientations majeures touchant l'entreprise y sont présentées :

- Hydro-Québec demeurera propriété unique du gouvernement du Québec ;
- Hydro-Québec améliorera sa marge bénéficiaire et dégagera un bénéfice accru pour l'actionnaire ;
- Hydro-Québec devra être la pièce maîtresse d'une stratégie industrielle qui vise à faire du Québec une plaque tournante en matière énergétique ;



- Hydro-Québec devra maintenir ses efforts en R et D, tout en accentuant le potentiel commercial de ses projets, de façon à accroître les possibilités de partenariat avec le secteur privé, et les retombées industrielles et commerciales ;
- Hydro-Québec devra rechercher un nouveau partenariat économique avec les nations autochtones en vue de mettre en valeur les ressources énergétiques du Nord québécois.

Hydro-Québec prend acte de ces orientations et de l'objectif central de la Politique énergétique dans l'élaboration de son *Plan stratégique 1998-2002*.

Régie de l'énergie

La Politique énergétique souligne également la nécessité de moderniser le cadre réglementaire québécois en matière d'énergie. Cette volonté a conduit à la création de la Régie de l'énergie.

Au Québec, la Régie du gaz naturel assurait depuis de nombreuses années l'encadrement réglementaire de la distribution gazière. En créant la Régie de l'énergie en décembre 1996, le Québec se dotait à son tour d'un organisme réglementaire à vocation plus large, englobant l'ensemble des activités liées à la distribution d'énergie.

La *Loi sur la Régie de l'énergie* établit notamment que la production, le transport et la distribution de l'électricité sont des activités réglementées. De ce fait, les tarifs d'électricité pratiqués au Québec seront soumis à l'approbation de cette Régie.

Marché de gros

Dans le monde de l'électricité comme dans la plupart des autres secteurs commerciaux, le marché de gros est celui des intermédiaires, qu'il s'agisse de distributeurs ou d'autres types de revendeurs. Au Québec, ce marché réunit onze distributeurs, soit Hydro-Québec à titre de distributeur, neuf distributeurs exploitant des réseaux municipaux et une coopérative régionale d'électricité.

L'ouverture du marché de gros à la concurrence des fournisseurs, le 1^{er} mai 1997, a apporté une dimension nouvelle à la structure du marché québécois de l'électricité. Elle s'est accompagnée, à cette date, de l'ouverture du réseau de transport d'électricité d'Hydro-Québec, pour utilisation par des tiers.

Distributeurs québécois d'électricité

- Hydro-Québec
- 9 réseaux municipaux
- 1 coopérative régionale d'électricité

Clients de TransÉnergie

(au 1^{er} octobre 1997)

Producteurs d'électricité

- Hydro-Québec (Production)
- Industries James MacLaren

Distributeur ou revendeur d'électricité

- Vermont Public Power Supply Authority

En pratique, cela signifie que, depuis le 1^{er} mai dernier, les réseaux municipaux et la coopérative régionale d'électricité peuvent, au même titre qu'Hydro-Québec, acheter de l'électricité hors Québec, tout comme les producteurs privés québécois peuvent, au même titre qu'Hydro-Québec, vendre leur électricité hors Québec.

Depuis, Hydro-Québec a conclu avec des tiers, par l'entremise de sa division de transport TransÉnergie, deux ententes de transit pour acheminer de l'électricité hors Québec.

Aucune transaction n'a toutefois été enregistrée pour l'approvisionnement direct du marché québécois de gros par des producteurs externes. La présence de bas tarifs d'électricité ici explique très certainement le peu d'intérêt des producteurs externes pour le marché québécois.

Marché de détail

Le marché de détail regroupe l'ensemble des consommateurs d'électricité — industriels, commerciaux, institutionnels, résidentiels et agricoles.

L'ouverture de ce marché à la compétition est un élément central de la restructuration des marchés aux États-Unis, en particulier dans les régions où les tarifs d'électricité sont élevés comme en Californie et dans le Nord-Est américain.

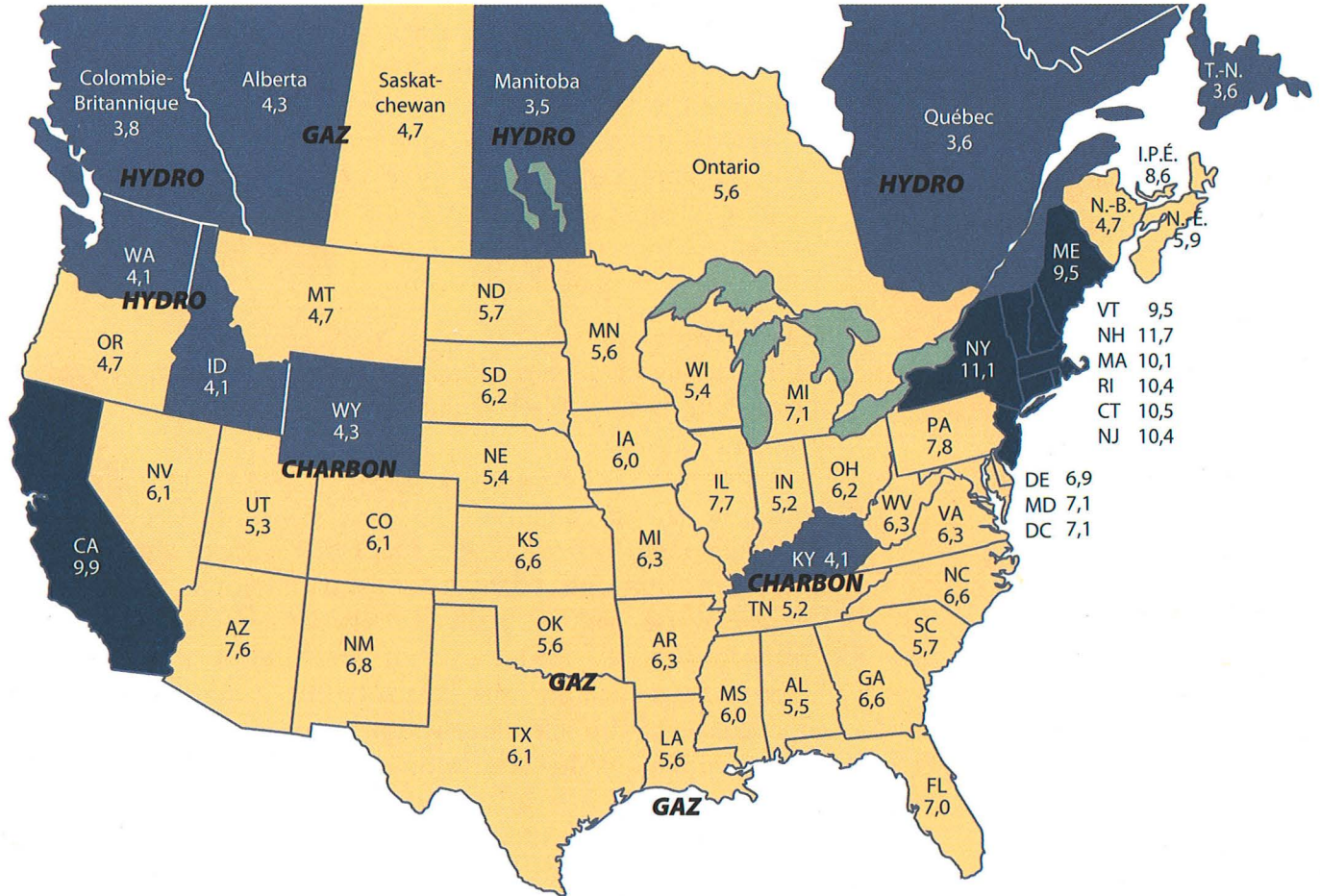
À l'inverse, les bas tarifs d'électricité au Québec et la présence sur le territoire d'un très grand producteur hydroélectrique compétitif, Hydro-Québec, constituent des conditions très distinctes de celles qui prévalent dans la plupart des autres régions de l'Amérique du Nord. Les pressions des marchés, qui ailleurs favorisent l'ouverture du marché de détail, n'ont pas la même portée au Québec. Les prix de l'électricité au Québec comptent, comme dans d'autres régions du continent où l'électricité est d'origine surtout hydroélectrique, parmi les plus bas en Amérique du Nord.

C'est pourquoi l'ouverture du marché québécois de détail apparaît peu pertinente et, vu l'absence d'avantages tangibles pour sa clientèle québécoise, Hydro-Québec n'entend donc pas promouvoir l'ouverture du marché de détail de l'électricité au Québec.

Par ailleurs, la *Loi sur la Régie de l'énergie* prévoit que le gouvernement pourrait demander à la Régie de l'énergie, lorsqu'il le jugera opportun, de se pencher sur la question de l'ouverture du marché de détail.

Marché nord-américain

**Prix moyen de l'électricité par États et provinces
(moyenne toutes catégories en 1995, en ¢ US/kWh)**



Marché de l'électricité aux États-Unis
200 milliards de dollars américains

Marché du nord-est des États-Unis
55 milliards de dollars américains

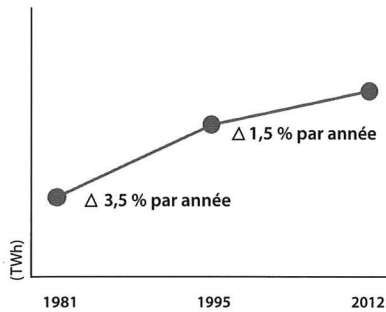
Zones des tarifs les plus élevés et les moins élevés

- > 9,0 ¢ US / kWh : Nord-Est et Californie
- < 4,5 ¢ US / kWh : surtout régions hydro

Sources d'énergie des utilities américaines

55 % charbon	10 % hydraulique
22 % nucléaire	2 % pétrole
10 % gaz	

**Croissance de la demande
1981-2012**



Demande au Québec

Le marché de l'énergie est tributaire de l'économie. De 1981 à 1995, la demande d'électricité, après économies d'énergie, a augmenté en moyenne de 3,5 % par année, sous l'effet d'une forte croissance de la demande dans le secteur industriel. Au cours des 15 prochaines années, la demande devrait croître à un rythme moyen de 1,5 % par an. Ce rythme modéré de croissance témoigne de la progression régulière d'une économie très largement diversifiée. En 2002, cette croissance amènera des ventes additionnelles de 14,1 TWh par année.

Cette croissance modérée de la demande au Québec, par rapport à la période 1981-1995, s'explique par :

- le ralentissement de la croissance démographique ;
- un rythme plus modéré d'implantations industrielles à forte consommation d'électricité ;
- une efficacité générale accrue dans l'usage de l'électricité.

Le tableau suivant montre la prévision de la demande d'électricité au Québec jusqu'en 2002, selon un scénario moyen.

Prévision de la demande d'électricité au Québec par secteurs (en TWh)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Domestique et agricole	51,5	51,5	52,1	52,7	53,3	53,9
Général et institutionnel	29,8	29,7	29,8	29,8	30,2	30,5
Industriel	62,7	63,4	64,7	67,0	70,3	73,6
Autres	5,4	5,5	5,5	5,6	5,7	5,8
Total	149,5	150,0	152,1	155,1	159,6	163,9
Économies d'énergie	- 2,6	- 2,9	- 3,0	- 3,0	- 3,0	- 3,0
Total des ventes au Québec	146,9	147,1	149,2	152,2	156,6	161,0

Efficacité énergétique

Des progrès considérables ont été enregistrés au Québec sur le plan de l'efficacité énergétique reliée à la consommation d'électricité. Ces progrès résultent de changements des habitudes de consommation, d'investissements significatifs dans l'isolation des bâtiments, et du renouvellement graduel du parc d'appareils électroménagers, d'éclairage public, de systèmes de pompage et de ventilation et d'équipements industriels.

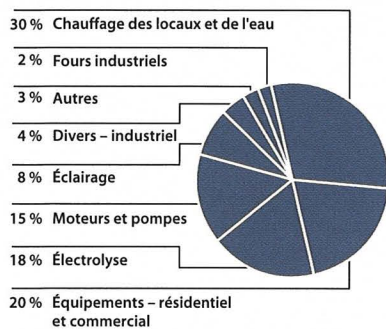
Plus de la moitié des clients d'Hydro-Québec, sensibilisés à l'importance et aux possibilités d'économies d'énergie, sont passés à l'action, abaissant par exemple la température de l'air ambiant de leurs résidences. La performance en efficacité énergétique du Québec est d'autant plus remarquable que le Québec bénéficie d'une énergie électrique peu coûteuse. Cette performance est d'ailleurs reconnue dans les milieux spécialisés. Les éléments suivants contribuent à cette réputation :

- l'évolution, depuis 1971, du Code de construction des résidences et bâtiments commerciaux fait en sorte que le parc immobilier du Québec est un des mieux isolés au monde ;
- les chauffe-eau électriques respectent en majorité une norme d'efficacité supérieure (C-131) ;
- le chauffage électrique des locaux à partir d'une source hydroélectrique, le lot de près de 70 % des résidences du Québec, occasionne moins de 10 % de pertes énergétiques, par opposition à au moins 30 % de pertes pour le chauffage à partir de combustibles ;
- plus de 99 % de l'éclairage public au Québec utilise les technologies performantes au sodium ;
- une grande partie du parc industriel énergivore – pâtes et papiers, métallurgie, processus utilisant les moteurs – est à la fine pointe de la technologie.

Comme l'annonce la Politique énergétique du gouvernement du Québec, une Agence de l'efficacité énergétique agira dorénavant comme « *organisme neutre et crédible, ayant pour mission d'assurer la promotion de l'efficacité énergétique pour toutes les formes d'énergie, dans tous les secteurs d'activités et ce, au bénéfice de toutes les régions du Québec* ».

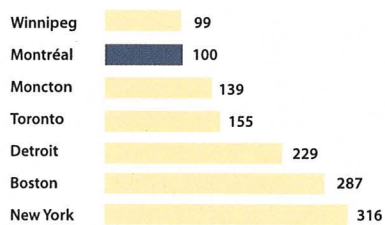
Ce mandat confié à l'Agence laisse croire qu'elle jouera un rôle d'expert et de conseiller auprès des pouvoirs publics, des entreprises et de l'ensemble des consommateurs.

Ventes d'électricité par usages



Clients résidentiels

Indice comparatif des prix de l'électricité



Hydro-Québec = 100
Factures mensuelles excluant toutes taxes de vente
Tarifs en vigueur le 1^{er} mai 1997

Position concurrentielle d'Hydro-Québec

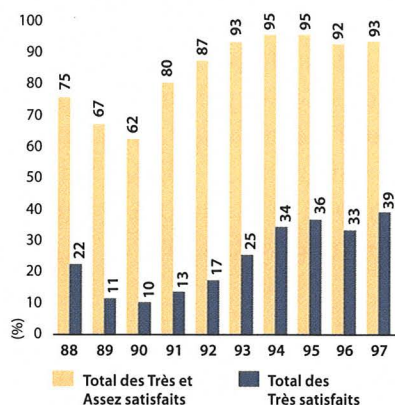
Associée à la modernité et aux nouvelles technologies, l'électricité occupe une place privilégiée dans le bilan énergétique du Québec. Distributeur exclusif sur plus de 97 % du marché québécois, Hydro-Québec bénéficie de ce positionnement favorable et de la multiplicité des usages de l'électricité.

Ainsi, au-delà des usages exclusifs à l'électricité, comme l'éclairage, les technologies de l'information et du multimédia, les appareils électroménagers et la force motrice, l'électricité occupe une place de choix dans la climatisation et le chauffage résidentiel. Elle partage par ailleurs avec le gaz naturel et le mazout le marché du chauffage multifamilial, commercial et institutionnel. Sauf exceptions, elle n'est en fait absente que des secteurs du transport routier et du chauffage industriel.

Cet état de fait traduit bien la compétitivité des tarifs offerts par Hydro-Québec. Ainsi, son tarif résidentiel compte parmi les plus avantageux en Amérique du Nord, ce qui explique la très large pénétration de l'électricité dans la nouvelle construction résidentielle.

La qualité du service d'Hydro-Québec contribue également au bon positionnement de l'électricité au Québec. À plus de 90 %, la clientèle d'Hydro-Québec se déclare aujourd'hui satisfaite ou très satisfaite de l'entreprise. Ce constat témoigne de ses efforts pour améliorer sensiblement sa connaissance des besoins énergétiques, des attentes et des comportements de sa clientèle.

Évolution de la satisfaction à l'égard d'Hydro-Québec (moyenne annuelle)



La situation hors Québec

Hydro-Québec réalise depuis de nombreuses années d'importantes ventes d'électricité hors Québec. En 1996 par exemple, ces ventes ont représenté des revenus de 600 millions de dollars. L'évolution des marchés hors Québec est donc significative pour l'entreprise.

Situation aux États-Unis

L'adoption en 1992 de l'*Energy Policy Act* (EPA) par le Congrès américain a constitué l'élément déclencheur de l'ouverture aux États-Unis du marché de gros, des réseaux de transport d'électricité et du marché de détail.

Les ordonnances 888 et 889 de la Federal Energy Regulatory Commission (FERC), qui en ont découlé, ont consacré l'ouverture du marché de gros et des réseaux de transport. L'ordonnance 888-A est venue par la suite confirmer certaines dispositions complémentaires, dont l'obligation de réciprocité, en termes d'accès aux réseaux de transport et au marché de gros, pour les entités étrangères qui désirent faire affaire sur le marché américain de gros.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 1997, le marché américain de gros et les réseaux de transport sont ouverts, c'est-à-dire directement accessibles sur la base de conditions non discriminatoires. Ce changement est significatif pour Hydro-Québec dans la mesure où elle peut accéder à un marché et à des clients diversifiés. Autre élément intéressant de cette ouverture : la mise en place de bourses d'échanges d'électricité (*power exchange*) qui permettent aux producteurs comme Hydro-Québec de participer aux marchés de court terme sur la base de soumissions directes. L'évolution plus récente – notamment la multiplication des intermédiaires et les nombreuses offres de partenariat venant d'intervenants majeurs dans l'industrie – permet de croire qu'Hydro-Québec aura le choix, soit de transiger directement dans les marchés avec le permis émis par la FERC, soit de transiger à des conditions attrayantes avec un nombre important d'intermédiaires à la frontière du Québec.

Marché de détail

Aux États-Unis, la décision d'ouvrir le marché de détail et l'établissement des modalités relèvent de chaque État. Dans la plupart des États, ce processus est fort avancé. Pour certains, comme la Californie, le Massachusetts, le Rhode Island et la Pennsylvanie, l'ouverture du marché de détail doit débiter dès le 1^{er} janvier 1998. Dans ces États, les prix élevés de l'électricité, l'initiative des assemblées législatives et des régies, et la structure de propriété fragmentée de la production ont favorisé une ouverture accélérée du marché de détail.

L'ouverture du marché de détail aux États-Unis signifie que chaque consommateur pourra à terme choisir son fournisseur d'électricité. Cette situation donne lieu notamment à l'émergence de *power marketers* qui ne sont pas nécessairement des producteurs, mais qui mettent en marché de l'électricité venant de sources diverses au meilleur prix possible. Les réseaux de transport et de distribution agiront comme un réseau routier public, les fournisseurs pouvant livrer librement l'électricité, qu'ils produisent ou achètent, aux clients qui les auront choisis. Ces fournisseurs assumeront le paiement de tarifs pour l'accès à ces réseaux.

Coûts de transition

Il est prévu que la restructuration des marchés aux États-Unis entraînera d'importants coûts de transition (*stranded costs*). On entend par coûts de transition ce qu'il en coûtera, dans le contexte de l'ouverture du marché de détail et de l'établissement d'un marché de libre concurrence pour la production d'électricité, pour :

- déclasser les équipements non performants (centrales nucléaires ou thermiques désuètes) détenus par les *utilities*, selon les prix probables du marché ;
- mettre fin à des contrats d'approvisionnement établis à des prix supérieurs à ceux du marché ;
- amortir, sur une période plus courte que prévu, des programmes de gestion de la demande.

Moody's prévoyait en 1996 que les coûts de transition s'élèveraient aux États-Unis à 135 milliards de dollars américains. Ce montant pourrait, en définitive, être moindre.

Jusqu'à présent, la question principale était de savoir qui paierait la note. Selon une étude réalisée en 1996 par l'agence de notation Moody's Investors Service, ces coûts atteindraient aux États-Unis quelque 135 milliards de dollars américains.

Ces coûts globaux pourraient être moindres. En effet, dans certaines transactions récentes, des *utilities* ont réussi à vendre, au-delà de leur valeur aux livres, des blocs d'actifs de production. Ce développement plutôt inattendu pourrait traduire, de la part des acheteurs, une prévision de prix d'électricité plus élevée sur les marchés américains. Ce développement est favorable pour Hydro-Québec.

Fusions et acquisitions

On assiste depuis quelques années en Amérique du Nord à une accélération sans précédent des fusions et acquisitions impliquant des entreprises électriques, gazières et pétrolières. Ces transactions traduisent pour la plupart un mouvement de convergence des différentes formes d'énergie. Elles sont animées par des objectifs de masse critique, de diversification géographique ou de recherche de synergies sur le plan de la production et de la fourniture de produits et de services énergétiques.

Depuis peu, ces transactions englobent également des initiatives de diversification impliquant le secteur des télécommunications et l'offre intégrée de services résidentiels (sécurité, télécommunications, énergie, etc.).

Principales fusions et acquisitions en 1996

	Revenus (milliards de \$ US)
Enron • Portland General Corp.	14,4
Duke Power Co. • PanEnergy	12,3
Tenneco Energy • El Paso Energy Co.	9,9
Houston Industries • NorAm Energy Corp.	8,9
Texas Utilities Co. • Enserch	8,7
Centerior • Ohio Edison	5,0

Pour la seule année 1996, une dizaine de mégatransactions ont eu lieu sur le marché énergétique américain. Le tableau ci-contre fait état des principales transactions réalisées, sur la base des revenus consolidés, et permet d'établir une comparaison avec les revenus d'Hydro-Québec, en 1996, de

7,7 milliards de dollars (5,6 milliards de dollars américains).

Une conclusion s'impose : les chefs de file américains du secteur de l'énergie sont actifs et ils profitent du contexte de la restructuration de l'industrie pour accélérer leur croissance.

Situation au Canada

L'industrie électrique au Canada est également engagée dans une période de restructuration significative.

En Colombie-Britannique, BC Hydro a ouvert, comme Hydro-Québec, son réseau de transport et son marché de gros. Sa filiale, Powerex, est également devenue la deuxième entité canadienne à recevoir un permis complet de la FERC pour transiger aux États-Unis à des conditions de marché.

En Alberta, se poursuit la mise en place d'une nouvelle structure de marché comprenant une bourse d'échanges d'électricité (*power exchange*) et la désignation d'un administrateur indépendant pour le réseau de transport.

En Ontario, le gouvernement a annoncé la publication prochaine d'un livre blanc sur la restructuration de l'industrie électrique ontarienne. Cette publication interviendra dans un contexte d'enjeux importants liés à l'exploitation du parc de production nucléaire ontarien. Ontario Hydro estimait récemment que les charges pour la modernisation de ses centrales nucléaires et l'achat d'énergie durant la période d'arrêt de ses installations pourraient atteindre jusqu'à 8 milliards de dollars.

Au Nouveau-Brunswick, le gouvernement s'apprête à mettre en place des mesures pour que la province puisse participer au mouvement d'ouverture des marchés de l'électricité. Une première étape serait franchie au début de 1998, lorsque les producteurs indépendants de la province pourront emprunter le réseau de transport d'Énergie Nouveau-Brunswick pour exporter leur production (*wheel-out*) et que les fournisseurs externes pourront y faire transiter de l'énergie à destination de clients situés à l'extérieur du Nouveau-Brunswick (*wheel-through*).

La situation à l'international

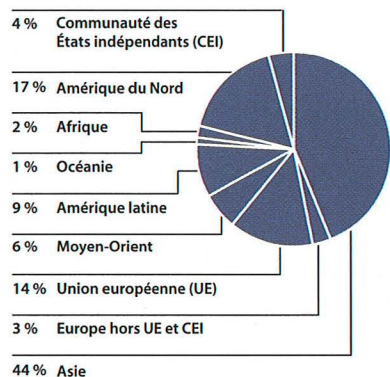
La demande énergétique mondiale est appelée à connaître une forte progression au cours des 10 prochaines années. La progression s'appuiera surtout sur les besoins énergétiques des pays nouvellement industrialisés ou en voie de développement, d'Asie, d'Amérique du Sud et, dans une moindre mesure, d'Europe de l'Est.

Dans la plupart de ces régions, l'absence ou l'insuffisance des infrastructures énergétiques constituent souvent un des principaux freins à la croissance économique. On évalue que ces nouveaux besoins occasionneront des investissements de l'ordre de 800 milliards de dollars américains d'ici 2007, dont 400 milliards en Asie. En Chine seulement, les besoins correspondent à l'ajout, tous les trois ans, d'une capacité équivalant à la capacité totale d'Hydro-Québec.

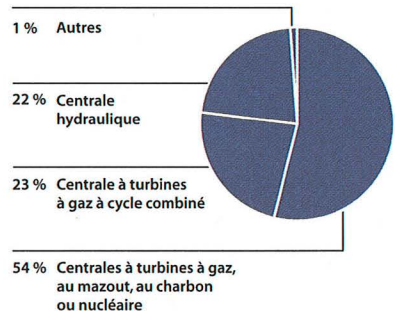
L'accès à des capitaux et à un savoir-faire représente par ailleurs un défi de taille pour nombre de ces pays à forte croissance économique et démographique. Aussi, invitent-ils des entreprises œuvrant sur la scène internationale à investir dans leurs infrastructures énergétiques afin d'en accélérer le développement.



Ajouts à la capacité mondiale de production électrique par régions



Ajouts à la capacité mondiale de production électrique par technologies



D'ici 2003, on estime que, pour répondre aux seuls nouveaux besoins mondiaux en hydroélectricité, des investissements de l'ordre de 160 milliards de dollars seront requis, principalement en Asie et en Amérique du Sud. On peut déjà y prévoir des besoins en transport d'électricité. Que penser de la possibilité pour Hydro-Québec de participer, dans ces régions, à des réalisations similaires à celles qu'elle a menées avec succès au Québec, alliant développement hydroélectrique et développement d'industries comme les pâtes et papiers ou l'aluminium ?

Par ailleurs, la production d'électricité d'origine thermique non nucléaire est appelée à occuper plus de 60 % du marché des nouvelles capacités d'ici 2003. Pour occuper une place de choix à l'international, Hydro-Québec considère important de s'associer au développement d'installations de production thermique, notamment d'origine gazière.

Hydro-Québec peut déjà miser à l'international sur la forte crédibilité que lui assurent ses réalisations au Québec, son expertise et son savoir-faire technique de classe mondiale. Or, la présence d'Hydro-Québec à l'international s'est jusqu'à maintenant concentrée sur les dossiers d'assistance technique, une portion très limitée des possibilités de marché.

Chapitre 3 Orientations corporatives 1998-2002

Les orientations d'Hydro-Québec sur la période 1998-2002 et les objectifs qui s'y rattachent, découlent à la fois d'une volonté de croissance et de rentabilité soutenues, et d'un souci de continuité.

Ses orientations traduisent les occasions d'affaires qui se présentent à elle dans le cadre de ses activités traditionnelles au Québec, et dans le contexte de la restructuration des marchés nord-américains de l'énergie et de l'émergence du Québec comme plaque tournante en matière énergétique.

Ces nouvelles occasions d'affaires sont liées :

- à la croissance de la demande d'électricité au Québec ;
- à l'ouverture des marchés en périphérie du Québec ;
- aux perspectives d'investissements rentables dans les secteurs de la production hydroélectrique et du transport d'électricité ;
- au potentiel de croissance découlant de la convergence des différentes formes d'énergie ;
- à d'autres occasions d'affaires complémentaires aux activités et aux services actuels de l'entreprise ;
- et enfin aux besoins énergétiques croissants sur les marchés internationaux.

Pour saisir ces occasions, Hydro-Québec détient des atouts de taille :

- elle dispose d'un potentiel hydroélectrique aménageable à des coûts tout aussi compétitifs que ceux de sa production actuelle ;
- elle a accès à des marchés attrayants en périphérie du Québec ;
- ses employés ont l'expertise et le savoir-faire requis ;
- elle bénéficie d'une capacité financière importante ;
- ses coûts de financement ont rarement été aussi attrayants, vu les bas taux d'intérêt actuels et le rétrécissement des écarts traditionnels entre le rendement de ses obligations et celui des obligations d'Ontario Hydro et du gouvernement canadien ;
- elle dispose d'un réseau d'alliances industrielles de qualité ;
- elle jouit d'une renommée mondiale.

Forte de ces atouts, l'entreprise, en tant que société d'État, est déterminée à gérer sur une base d'affaires, convaincue qu'elle peut, de cette façon, devenir un moteur plus efficace du développement économique québécois. Hydro-Québec établit ainsi cinq grandes orientations pour la période 1998-2002 :

- 1 Maintenir les tarifs et la qualité de service au Québec**
- 2 Remettre l'entreprise sur le chemin de la croissance et d'un rendement raisonnable, dans le respect de l'environnement de concert avec les communautés locales**
- 3 Développer une base d'activité internationale de classe mondiale**
- 4 Assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et garantir la pérennité de son savoir-faire**
- 5 Faire de la R et D un instrument de croissance et de rentabilité pour l'entreprise**

Ces orientations impliquent à leur tour des stratégies, des objectifs et des moyens. Elles forment un tout, car la réalisation des objectifs propres à chacune s'appuie sur la réalisation des objectifs propres à toutes les autres.

3.1 Bâtir sur les acquis

La confiance du public québécois à l'endroit d'Hydro-Québec est un élément fondamental de son succès futur. L'entreprise en est pleinement consciente. En entreprenant la période 1998-2002, Hydro-Québec est déterminée, par ses actions et la qualité de ses services, à continuer de mériter cette confiance.

C'est dans cet état d'esprit que l'entreprise établit sa première orientation, soit de :

Orientation 1

MAINTENIR LES TARIFS ET LA QUALITÉ DE SERVICE AU QUÉBEC

Cette orientation réitère le pacte social québécois en matière d'électricité, fondé sur les acquis de la nationalisation de l'électricité. Les éléments qui constituent ce pacte et qu'Hydro-Québec réaffirme sont :

- des tarifs uniformes, par catégories de clients, sur l'ensemble du réseau ;
- la stabilité tarifaire assurée par la filière hydroélectrique, pour toutes les catégories de clients ;
- des tarifs bas, particulièrement dans le secteur résidentiel ;
- la propriété publique de l'entreprise.

Quatre stratégies sont prévues pour appuyer cette orientation :

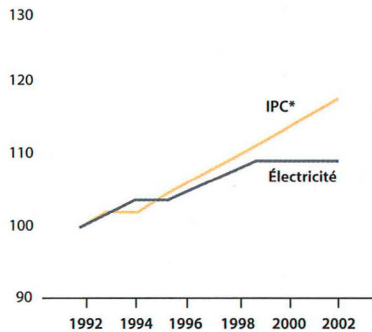
- ▶ *Gel des tarifs sur la période qui s'étend jusqu'en avril 2002, précédé d'un ajustement à l'inflation au 1^{er} mai 1998.*
- ▶ *Réglementation de la production d'Hydro-Québec sur la base de son prix.*
- ▶ *Maintien de la qualité du service conformément aux attentes de la clientèle.*
- ▶ *Amélioration de l'efficacité de l'entreprise.*

Les acquis pour les clients du Québec

- Tarif uniforme
- Tarif bas
- Tarif stable
- Qualité de service

Évolution des prix de l'électricité et de l'inflation 1992-2002

Indice (1992 = 100)



*Indice des prix à la consommation.

► **Gel des tarifs sur la période qui s'étend jusqu'en avril 2002, précédé d'un ajustement à l'inflation au 1^{er} mai 1998**

Le gel des tarifs sur la période allant jusqu'en 2002 reflète l'intention d'Hydro-Québec d'améliorer sa rentabilité par la croissance de ses marchés et de ses activités.

Ce gel vise également à lever chez les consommateurs québécois toute incertitude quant à l'évolution des tarifs par suite de l'ouverture du marché de gros et du réseau de transport québécois.

Il devrait aussi contribuer à la mise en place rapide de la nouvelle structure de réglementation des activités d'Hydro-Québec prévue par la *Loi sur la Régie de l'énergie*, notamment en ce qui a trait aux tarifs de fourniture.

Enfin, il ne peut que stimuler l'investissement au Québec, et ainsi raffermir les prévisions de ventes de l'entreprise au cours des prochaines années.

► **Réglementation de la production d'Hydro-Québec sur la base de son prix**

La réglementation de la production d'Hydro-Québec est un des éléments importants découlant de la mise en vigueur de la *Loi sur la Régie de l'énergie*. Elle est intimement liée à la question du tarif de fourniture.

La Régie doit, sur proposition d'Hydro-Québec, donner un avis au gouvernement quant aux modalités d'établissement et d'implantation des tarifs de fourniture. Il convient de rappeler que, dans le cadre de la Loi, la « fourniture » correspond à la portion « énergie » de la facture d'un client, à laquelle s'ajoutent le transport, la distribution et les services à la clientèle offerts par l'entreprise.

Hydro-Québec est consciente, d'une part, des acquis de la clientèle québécoise en matière d'uniformité et de stabilité tarifaires et, d'autre part, de la dominance de son marché interne que lui confèrent la production ou l'achat de plus de 97 % de l'électricité consommée sur le territoire québécois. L'entreprise entend donc proposer les principes suivants pour la réglementation de la production d'électricité au Québec et pour l'établissement du tarif de fourniture :

- établissement du prix de la production, et donc du tarif de fourniture, à partir du tarif L – haute tension, qui n'inclut aucune composante de coût de distribution, en soustrayant le coût du transport de ce tarif ;
- prix de production, et donc tarif de fourniture, uniforme pour toutes les catégories tarifaires et sur l'ensemble du réseau, pour un même facteur d'utilisation.

Tarif L – haute tension

(à compter du 1^{er} mai 1998)

3,80 ¢ / kWh

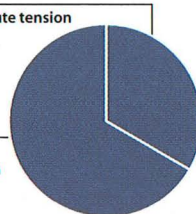
1,27 ¢ / kWh

Transport au tarif L – haute tension

2,53 ¢ / kWh

Tarif de fourniture au tarif L – haute tension

Ce qui équivaut à 2,87 ¢ / kWh au facteur d'utilisation moyen de l'ensemble des ventes assujetties



Prix moyen du kWh au Québec

(à compter du 1^{er} mai 1998)

• Tarif de fourniture	2,87 ¢
• Tarif de transport	1,53 ¢
• Tarif de distribution et services à la clientèle	1,20 ¢

Tarif total moyen 5,60 ¢

(Ventes assujetties au Règlement tarifaire d'Hydro-Québec)

Ces principes permettraient d'établir une réglementation de la production sur la base de son prix. Signalons que plusieurs pays, dont le Royaume-Uni, ont retenu une approche de ce type, dite de *price cap*.

Hydro-Québec croit que cette proposition, tout en assurant la protection des acquis du pacte social en matière d'électricité, présentera les avantages additionnels suivants :

- la réglementation de la production sur la base de son prix est une approche souple et moderne. Elle se prête particulièrement bien au contexte québécois, où les prix d'électricité sont bas et appelés à demeurer stables ;
- une telle réglementation permettra à la Régie de l'énergie d'exercer un plein contrôle sur l'évolution des tarifs de fourniture d'électricité au Québec, tout en accordant à Hydro-Québec la flexibilité requise pour concurrencer hors Québec, là où la production sera largement non réglementée ;
- une telle approche est compatible avec la réglementation des activités de monopoles naturels de transport et de distribution électriques sur la base des coûts, comme prévu par la *Loi sur la Régie de l'énergie* et comme c'est déjà le cas pour le gaz naturel au Québec ;
- une telle approche est compatible avec l'obligation pour Hydro-Québec, à titre de distributeur d'électricité, de faire approuver un plan de ressources du distributeur, c'est-à-dire un plan complet d'approvisionnement des clientèles desservies, de manière identique à ce qui est prévu pour les distributeurs gaziers.

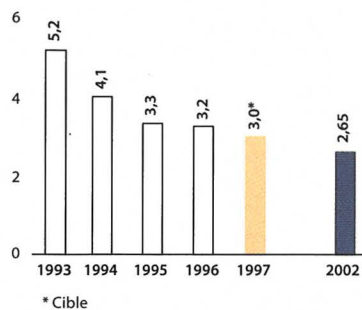
Cette proposition d'Hydro-Québec et l'avis de la Régie de l'énergie permettront au gouvernement de décider des modalités de la réglementation de la production d'électricité au Québec. La proposition d'Hydro-Québec assure la réglementation de la production et l'introduction des tarifs de fourniture, sans modifier les tarifs globaux en place pour toutes les catégories de clients.

► **Maintien de la qualité du service conformément aux attentes de la clientèle**

La qualité et la fiabilité du service sont au coeur des préoccupations d'Hydro-Québec. Aussi, elles feront l'objet d'efforts soutenus et d'un suivi constant. L'entreprise continuera par ailleurs de s'ajuster aux exigences de ses clients.

D'ici 2002, Hydro-Québec compte abaisser le nombre moyen d'heures d'interruption de service par année à 2,65 heures par client. Signalons que, de 1993 à 1996, cet indice est passé de 5,2 heures à 3,2 heures.

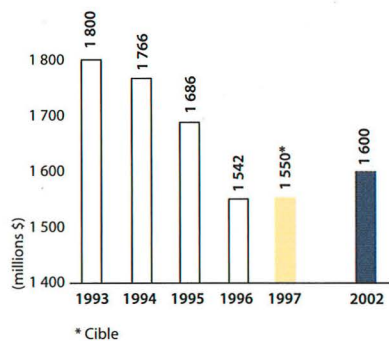
Nombre moyen d'heures d'interruption de service par client par année (indice brut)



► Amélioration de l'efficacité de l'entreprise

Hydro-Québec est consciente des attentes élevées de la population à son endroit. Aussi, poursuivra-t-elle les pratiques de saine gestion visant à améliorer de façon continue l'efficacité de ses activités. Cette action comprend l'ensemble des objectifs suivants sur la période 1998-2002 :

Charges d'exploitation



- stabiliser à 1,6 milliard de dollars les charges d'exploitation ;
- limiter l'investissement, qui ne génère pas de revenus, à 1,2 % de la valeur des immobilisations en distribution, et à 2 % de la valeur des immobilisations en transport ;
- augmenter l'utilisation et le facteur de charge des réseaux de transport et de distribution ;
- orienter de façon graduelle les ressources internes disponibles vers de nouvelles activités de croissance ;
- facturer à leur coût complet les travaux effectués pour des tiers et les raccordements hors normes.

En parallèle, l'entreprise verra à informer régulièrement et de manière complète la population sur l'ensemble de ses activités et, en particulier, sur sa performance. Hydro-Québec veut ainsi permettre à la population de suivre de près l'évolution de sa situation.

3.2 Cap sur la croissance et la rentabilité

Hydro-Québec entend saisir les occasions d'affaires qui s'offrent à elle dans les marchés du Québec et hors Québec. Elle compte ainsi jouer le rôle de premier plan que lui donne la Politique énergétique pour faire du Québec une plaque tournante du secteur de l'énergie.

C'est dans cet esprit qu'Hydro-Québec énonce sa deuxième orientation sur la période 1998-2002, soit de :

Orientation 2

REMETTRE L'ENTREPRISE SUR LE CHEMIN DE LA CROISSANCE ET D'UN RENDEMENT RAISONNABLE, DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT DE CONCERT AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Cette orientation se fonde dans une large mesure sur l'opportunité de parachever l'aménagement du potentiel hydroélectrique québécois, en continuité avec le développement des 30 dernières années. Pendant cette période, Hydro-Québec a constitué au Québec une capacité de production hydroélectrique parmi les plus compétitives en Amérique du Nord, ce qui lui vaut d'être au premier rang des producteurs d'électricité sur le continent.

Voici les quatre stratégies de cette orientation :

- ▶ *Augmenter significativement les ventes d'électricité sur l'ensemble des marchés au Québec et hors Québec.*
- ▶ *Communiquer davantage les qualités environnementales de la production et du réseau d'Hydro-Québec.*
- ▶ *Développer et commercialiser de nouveaux produits et services liés aux activités de production, commercialisation, transport, distribution et services à la clientèle, ou associés à des actifs sous-utilisés de l'entreprise.*
- ▶ *Adapter certaines politiques financières et pratiques comptables de l'entreprise au contexte de la croissance et de l'ouverture des marchés de gros.*

Croissance et rendement
raisonnable

Augmentation des ventes
d'électricité au Québec
et hors Québec

Nouveaux produits
et services

► **Augmenter significativement les ventes d'électricité sur l'ensemble des marchés au Québec et hors Québec**

Hydro-Québec se fixe un objectif de nouvelles ventes de 40 TWh sur l'ensemble de ses marchés d'ici 10 ans. Cet objectif représente en 2007 une augmentation de 25 % des ventes annuelles par rapport aux 161 TWh de ventes prévues en 1997.

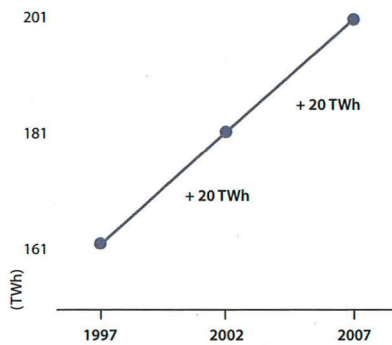
Comme l'indique le tableau intitulé *Bilan d'énergie 1997-2002*, l'entreprise vise :

- des ventes de 181 TWh en 2002, soit 20 TWh de plus qu'en 1997 et 50 % de l'objectif de 10 ans. Ces ventes se répartiront comme suit : 14 TWh au Québec et 6 TWh hors Québec.

Ces ventes additionnelles seront réalisées grâce à :

- 12 TWh provenant des capacités énergétiques actuelles à hydraulité moyenne ;
- 8 TWh de projets liés au parachèvement du potentiel hydro-électrique québécois, réalisés et mis en service d'ici 2002.

Ventes totales - Objectif 1997-2007



Bilan d'énergie 1997 - 2002

Besoins d'électricité (TWh)	1997	2002	Δ 1997-2002
Ventes au Québec	147	161	+ 14
Ventes marchés externes • Contrats actuels	10	2] 20
Ventes marchés externes • Nouveaux marchés	4	18	
Ventes totales	161	181	+ 20
Livraisons sur ententes	6	6	
Pertes électriques (transport et distribution)	13	15	+ 2
Total des besoins	180	202	+ 22
Approvisionnement (TWh)			
Parc de production actuel	154	154	
Achats actuels	36	36	
Autres*	2	4	+ 2
Parachèvement • Dérivations partielles et autres	0	6] + 8
Sainte-Marguerite-3	0	2	
Total des approvisionnements	192	202	+ 10
Surplus à hydraulité moyenne	-12	0	+ 12
Total des approvisionnements nets	180	202	+ 22

* Notons que des approvisionnements complémentaires de 2 TWh apparaissent dans la catégorie « Autres ». Cette catégorie inclut notamment les achats sur les marchés de court terme et la mise en marché de capacités de stockage. Cet apport compense pour l'augmentation des pertes sur les réseaux, qui sont une conséquence normale des mouvements d'électricité.

▷ *Les marchés*

Pour étendre ses marchés et augmenter ses ventes, Hydro-Québec compte :

1. *Développer les marchés de la grande entreprise au Québec (tarif L)*

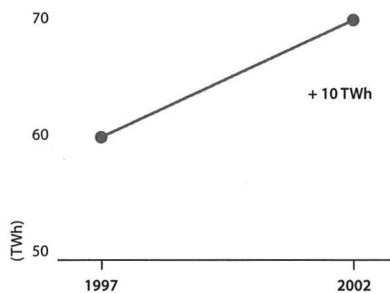
Hydro-Québec entend réaliser, sur les marchés québécois de la grande entreprise, des ventes annuelles de 70,5 TWh en 2002, soit 10 TWh de plus qu'en 1997, une augmentation de 16,5 %.

Ces nouvelles ventes proviendront, d'une part, de la croissance générale de la production industrielle due à la croissance de l'économie québécoise sur la période 1998-2002 et, d'autre part, de la pénétration des électrotechnologies performantes au sein des entreprises industrielles.

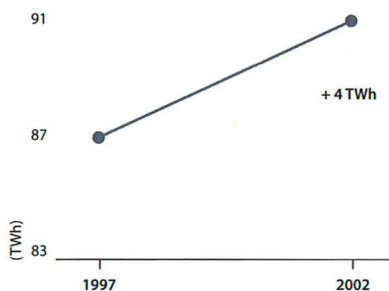
L'entreprise continuera d'appuyer les projets d'implantation industrielle en offrant, comme à tous ses clients, un approvisionnement fiable et de qualité, aux tarifs compétitifs en vigueur à l'échelle du Québec. L'objectif de 500 MW, relié à des projets d'implantation industrielle, proposé au Sommet sur le devenir économique et social du Québec en octobre 1996, est maintenu.

Précisons que l'ouverture du marché nord-américain ne conduira pas à l'uniformisation des tarifs industriels à l'échelle du continent. Hydro-Québec continuera de vendre de l'électricité à ses clients industriels québécois à des tarifs réglementés qui seront, comme indiqué précédemment, stables et avantageux, tout en vendant de l'électricité au prix du marché ailleurs en Amérique du Nord. Ces prix de marché ne pourront être que supérieurs au tarif de fourniture québécois, étant donné l'avantage compétitif de la production hydroélectrique québécoise par rapport aux autres filières de production, et vu les coûts de transport entre les marchés. Par conséquent, l'avantage concurrentiel sera maintenu ; accorder des tarifs spéciaux n'est donc pas nécessaire pour favoriser la localisation de nouvelles industries au Québec.

Croissance des ventes
Grandes entreprises



Croissance des ventes
Petits et moyens consommateurs



2. Assurer le maintien des parts de marché pour la petite et moyenne consommation d'électricité au Québec (tarifs D, G et M)

Hydro-Québec compte réaliser, sur les marchés québécois de la petite et moyenne consommation, des ventes annuelles de 90,5 TWh en 2002, soit 4,1 TWh de plus qu'en 1997, une augmentation de 4,7 %.

Cet objectif vise le maintien des parts de marché de l'entreprise dans les secteurs résidentiel, agricole, commercial et institutionnel. Pour ce faire, Hydro-Québec mettra en œuvre des programmes commerciaux orientés vers la rétention des marchés rentables et la pénétration accrue de technologies électriques performantes.

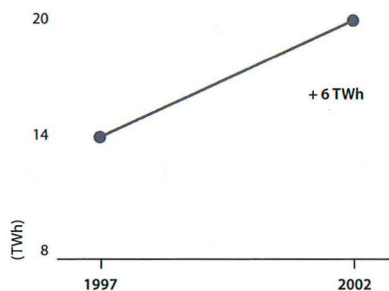
3. Promouvoir l'efficacité énergétique et sensibiliser les clients québécois aux avantages de bien gérer leur consommation d'énergie

L'expérience québécoise récente en efficacité énergétique a démontré la bonne performance et la popularité des programmes bien ciblés et rentables pour les clients, et la difficulté de pénétration des programmes plus coûteux pour ceux-ci.

Sur la période 1998-2002, Hydro-Québec entend rentabiliser ses programmes d'efficacité énergétique, sans compromettre les acquis en matière d'économies d'énergie. Les gains de l'ordre de 3 TWh depuis 1990 seront maintenus.

Hydro-Québec poursuivra donc la mise en place de programmes rentables sur la base du tarif de fourniture prévu de 2,87 ¢ le kWh. Cela inclut des programmes comme *Écono-Confort*, *Nouveau Confort* et *Isolaction* et des initiatives comme le *Projet communautaire de réduction de la facture d'électricité*, destiné aux ménages à faible revenu et géré en partenariat avec des organismes communautaires.

Croissance des ventes
Hors Québec

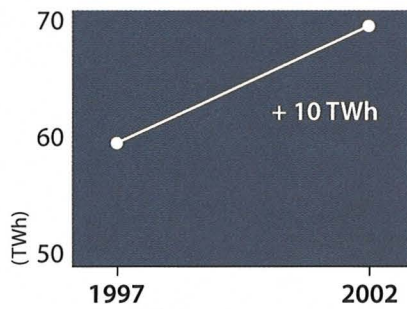


4. Développer les marchés hors Québec de façon complémentaire aux marchés québécois

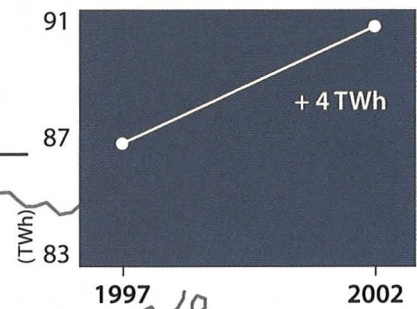
Hydro-Québec entend réaliser, dans l'ensemble des marchés hors Québec, des ventes annuelles de 20 TWh en 2002, soit 6 TWh de plus qu'en 1997, une augmentation de plus de 40 %. L'entreprise prévoit que ces ventes seront réalisées à un prix moyen, en 2002, de 25 % supérieur à celui de 1997.

Croissance des ventes d'Hydro-Québec 1997-2002

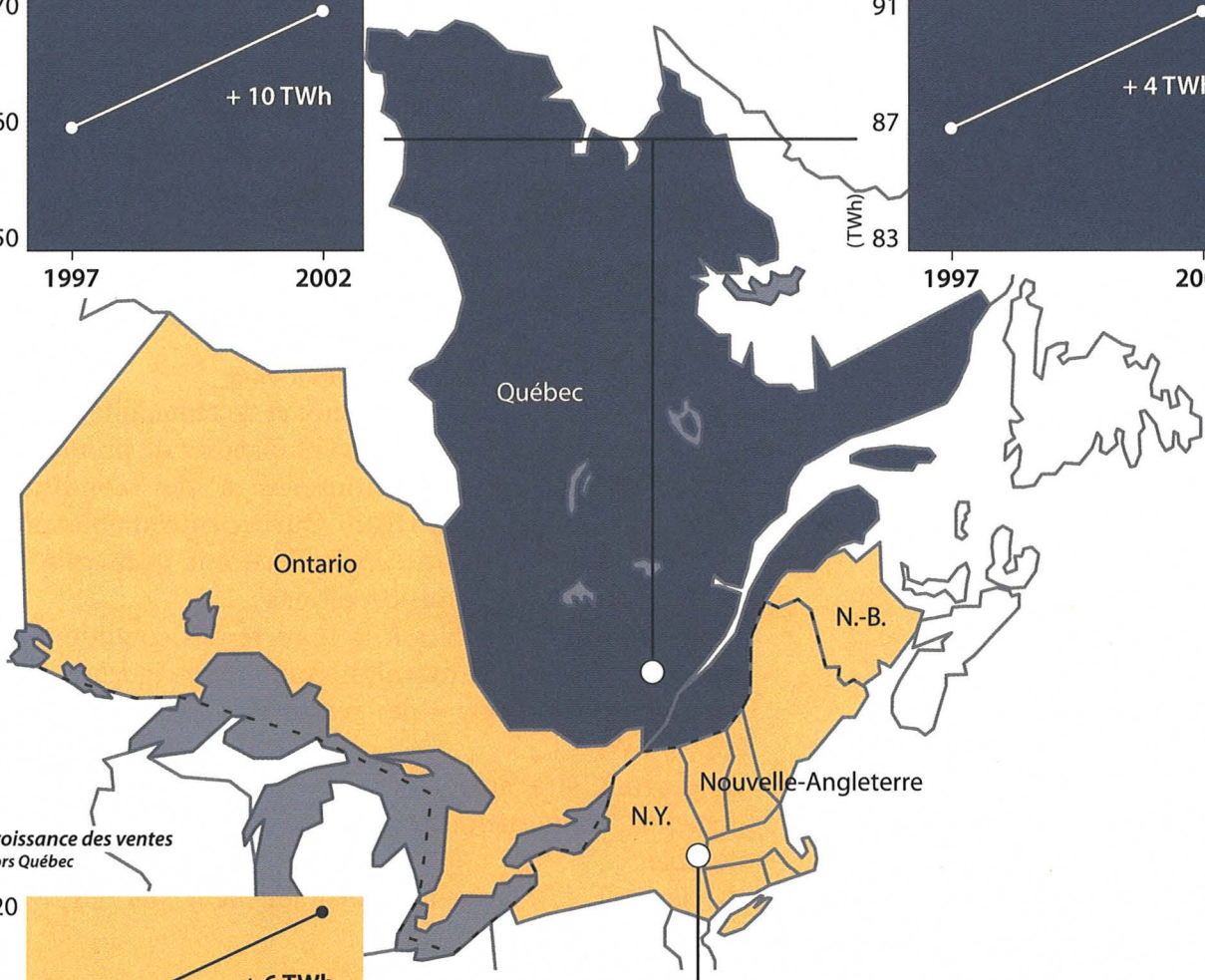
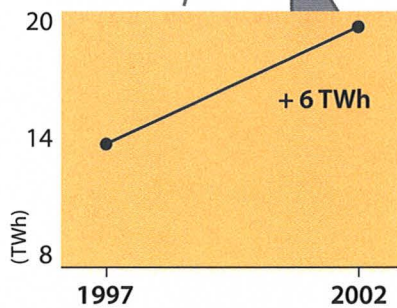
*Croissance des ventes au Québec
Grandes entreprises*



*Croissance des ventes au Québec
Petits et moyens consommateurs*



*Croissance des ventes
Hors Québec*



Cette augmentation nette de 6 TWh ne traduit toutefois pas entièrement l'effort de développement des marchés hors Québec sur la période 1998-2002. L'entreprise devra en effet remplacer des ventes annuelles hors Québec de l'ordre de 8 TWh, liées à des contrats de long terme arrivant à échéance d'ici 2002. L'effort de développement des marchés hors Québec sur la période 1998-2002 est donc réellement de l'ordre de 14 TWh.

Pour atteindre ces objectifs, Hydro-Québec entend privilégier deux approches. Elle effectuera des ventes directes aux clients du marché de gros et aux clients industriels hors Québec de façon à maximiser les revenus pour ces livraisons. Et elle pénétrera les segments du marché de détail hors Québec, au rythme de leur ouverture, par l'entremise d'alliances avec des revendeurs locaux. Dans les deux cas, l'entreprise visera à établir une présence permanente sur les marchés hors Québec.

Hydro-Québec prendra aussi d'autres mesures qui vont du développement de son expertise commerciale en rapport avec l'ouverture des marchés de gros et de détail hors Québec, à la promotion de conditions d'accès non discriminatoires pour l'ensemble des marchés et à des interventions plus fréquentes auprès des organismes de réglementation hors Québec où ses intérêts sont en jeu.

▷ *La production et les approvisionnements*

Pour réaliser ses objectifs de croissance et de rentabilité liés aux nouvelles ventes, Hydro-Québec devra disposer de production et d'approvisionnements additionnels à des conditions compétitives. C'est pourquoi Hydro-Québec entend poursuivre le parachèvement du potentiel hydroélectrique québécois. Les projets seront entrepris à trois conditions :

Trois conditions pour réaliser les projets du parachèvement hydroélectrique du Québec

Un projet doit être :

- Rentable
- Acceptable du point de vue environnemental
- Accueilli favorablement par les communautés locales

- ils devront être rentables à la lumière des conditions du marché et du tarif de fourniture moyen en vigueur, soit la composante « énergie » des ventes au Québec, estimée à 2,87 ¢/ kWh ;
- ils devront être acceptables du point de vue environnemental, conformément aux principes du développement durable ;
- ils devront être accueillis favorablement par les communautés locales.

Dans sa perspective de développement à long terme, l'entreprise entend constituer un portefeuille de projets et d'approvisionnements à des conditions concurrentielles. À l'horizon 2002, elle compte disposer d'une nouvelle capacité de production de 8 TWh provenant :

- de la centrale de la Sainte-Marguerite-3, pour 2 TWh ;
- d'un portefeuille de dérivations partielles de rivières et autres projets, pour 6 TWh.

Globalement, l'entreprise se fixe comme objectif de réaliser, d'ici 2003-2004, environ 70 % des projets comportant des avantages concurrentiels et réalisables à court terme.

Pour favoriser la réalisation de son portefeuille de projets de parachèvement, l'entreprise entend :

1. Accroître l'acceptabilité des projets pour les milieux hôtes

L'acceptation des projets par les communautés locales est une des conditions essentielles du parachèvement du potentiel hydroélectrique envisagé par l'entreprise. À cet effet, elle veut mettre de l'avant une nouvelle approche de partenariat avec les communautés locales, comme alternative au Programme de mise en valeur intégrée (PMVI) utilisé jusqu'à présent.

Par l'entremise de sociétés en commandite, Hydro-Québec propose une participation directe des communautés locales à l'investissement et à la réalisation des projets. L'objectif recherché : favoriser la concertation et la convergence des intérêts économiques des milieux hôtes et d'Hydro-Québec dans une perspective de long terme.

Les sociétés en commandite permettraient, dans un cadre souple et durable, que les communautés investissent directement dans leurs projets locaux, à titre de commanditaires aux côtés d'Hydro-Québec. L'entreprise assumerait en outre le rôle de commandité. À ce titre, elle serait responsable du financement, de la réalisation des projets et de leur exploitation. Par ailleurs, la conception des ouvrages et l'établissement des mesures d'atténuation, entre autres, seraient réalisés en concertation avec les communautés locales. Les bénéfices de la société en commandite seraient partagés par l'ensemble des commanditaires en proportion de leur participation au capital de la société.

On entend par « dérivation partielle » la dérivation d'une portion du flux d'une rivière dans le but d'accroître l'apport hydraulique d'un bassin déjà aménagé à des fins hydroélectriques, tout en maintenant un débit réservé acceptable sur le plan environnemental, dans le lit original de la rivière.

Sociétés en commandite pour fins de projets du parachèvement

Associés • Hydro-Québec
• Communautés locales

Commandité exploitant • Hydro-Québec

Enfin, Hydro-Québec continuera d'appliquer aux projets le processus de consultation publique des milieux hôtes. Une nouvelle formule, la table régionale d'information et d'échange, a récemment été incorporée à ce processus pour le projet de la Betsiamites. Durant les études, cette formule permettra aux milieux hôtes de suivre de près les projets avec Hydro-Québec. De plus, l'entreprise diffusera l'information d'intérêt public à l'ensemble de la population québécoise.

2. Réduire les délais de réalisation et le coût des ouvrages

Dans le respect des normes de qualité des ouvrages et de l'ensemble des exigences environnementales applicables, Hydro-Québec a l'intention de privilégier des approches qui permettent de raccourcir les délais de construction des ouvrages. En plus de réduire les coûts d'investissement liés aux intérêts capitalisés, elle mettrait plus rapidement ses ouvrages en production et obtiendrait plus tôt des revenus.

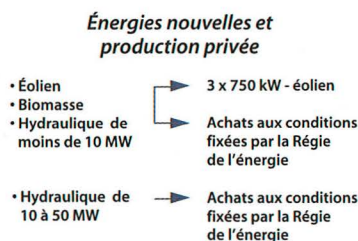
Toujours dans le but d'optimiser la rentabilité de ses projets, l'entreprise entend adopter des normes de construction optimales, ce qui lui permettrait de s'approvisionner à meilleurs coûts auprès de ses fournisseurs et, par conséquent, de faire baisser le coût de réalisation des ouvrages.

3. Mettre en place des programmes d'approvisionnement en énergies nouvelles et en production privée

La Politique énergétique prévoit que la Régie de l'énergie autorisera Hydro-Québec à inclure une portion d'énergie éolienne dans son futur plan de ressources. À cet effet, Hydro-Québec concluait récemment une entente pour la fourniture et l'installation, en Gaspésie, de trois éoliennes de 750 kW chacune. Il s'agira à la fois d'un banc d'essai et d'une vitrine de démonstration.

À titre de distributeur, Hydro-Québec envisage de proposer à la Régie d'inclure, dans son plan de ressources, l'achat de 20 MW par année d'énergies nouvelles (éolien, biomasse, petites centrales hydroélectriques de 10 MW et moins) pendant 10 ans. Ces achats seraient réalisés aux conditions fixées par la Régie.

Pour combler ses besoins en énergie, Hydro-Québec est également disposée à acheter, aux conditions fixées par la Régie, la production des centrales hydroélectriques privées de 10 à 50 MW.



4. Mettre en place un programme d'approvisionnement thermique

Pour profiter de la convergence électricité-gaz naturel, l'entreprise est disposée à constituer un approvisionnement électrique d'origine thermique (gaz naturel) pouvant atteindre jusqu'à 10 TWh. Cet approvisionnement servirait par exemple sur une base transitoire à accélérer la percée des marchés hors Québec.

Cette stratégie appuie les initiatives de Gaz Métropolitain quant aux projets de pipelines gaziers PNGTS vers Boston, et TMGT vers la Nouvelle-Écosse. Ces initiatives sont susceptibles de contribuer à la croissance de Gaz Métropolitain et indirectement à celle d'Hydro-Québec, qui détient une participation importante dans la capitalisation de Gaz Métropolitain, par l'entremise de Noverco.

▷ La capacité de transport

Pour répondre à la demande de ses clients, TransÉnergie, la division d'Hydro-Québec qui exploite son réseau de transport, devra étendre le réseau et accroître sa capacité de transit. Elle développera ses installations de manière à relier les zones de production aux marchés accessibles à ses clients.

Pour ce faire, TransÉnergie entend :

1. Étendre l'accès de ses clients aux réseaux de transport en périphérie du Québec

Le réseau actuel de TransÉnergie dispose d'une capacité de 35 000 MW, comprenant des interconnexions de quelque 5 500 MW. TransÉnergie ajoutera de nouvelles interconnexions à son réseau actuel, selon la croissance des marchés. Des ajouts supérieurs à 1 000 MW pourraient être requis à terme.

TransÉnergie entreprendra des démarches auprès des organismes qui gèrent la fiabilité des réseaux continentaux, le Northeast Power Coordinating Council (NPCC) et le North American Electric Reliability Council (NERC), pour faire lever certaines limites relatives à la configuration du réseau québécois. Ce qui pourrait augmenter la capacité des interconnexions existantes de l'ordre de 250 à 400 MW.

Dans le même ordre d'idées, TransÉnergie participera activement, au cours des prochaines années, à l'élaboration et à l'instauration des nouveaux critères de fiabilité du NERC.

Interconnexions de TransÉnergie

Interconnexions existantes	5 515 MW
Ajouts de capacité sur les interconnexions existantes	250 MW à 400 MW
Nouvelles interconnexions	Selon les besoins du marché

Principes pour le tarif de transport

- Tarif uniforme
- Tarif au coût moyen
- Transport hors Québec inclus

2. *Offrir des services intégrés de transport électrique reliant les zones de production aux marchés de consommation*

TransÉnergie entend être active sur les marchés hors Québec ; elle veut aussi proposer un tarif uniforme de transport pour l'ensemble des marchés qu'elle dessert. Cette approche repose sur les principes tarifaires suivants :

- la tarification au coût moyen, pour tous les ajouts de capacité (approche dite de *rolled-in*) ;
- la tarification uniforme de type timbre-poste, sur tout le réseau de TransÉnergie ;
- l'inclusion, dans le service de base de TransÉnergie, de composantes de transport hors Québec pour les zones de marché et de production qui s'intègrent au réseau étendu de TransÉnergie (approche dite de transmission par des tiers).

L'approche tarifaire proposée pour le transport de l'électricité correspond en grande partie à l'approche retenue pour le transport du gaz naturel et du pétrole. En soi, elle vise le traitement équitable du transport des différentes formes d'énergie.

Parallèlement aux actions qu'entreprendra sa division TransÉnergie, Hydro-Québec entend :

3. *Réserver par contrat les axes stratégiques de transport pour optimiser la production et la commercialisation d'énergie*

Cette mesure s'inscrit dans les efforts déployés par l'entreprise pour faire du Québec une plaque tournante de l'énergie en Amérique du Nord. Les capacités contractées s'étendront le plus souvent jusqu'aux points de transactions finales de l'énergie dans les marchés québécois et hors Québec.

L'entreprise pourra également être amenée à contracter des capacités de transport gazier pour les fins de sa mise en marché de produits multiénergies et pour une éventuelle production thermique au gaz naturel.

► **Communiquer davantage les qualités environnementales de la production et du réseau d'Hydro-Québec**

La croissance et la rentabilité d'Hydro-Québec doivent s'appuyer sur une meilleure appréciation, à l'interne comme à l'externe, de son bilan environnemental largement positif. L'entreprise fera donc en sorte de mieux faire connaître les avantages de sa filière de production hydroélectrique, généralement reconnue comme une énergie verte et peu polluante. À cet égard, elle entend mettre à profit son expertise dans le domaine de l'atténuation et de la compensation des impacts environnementaux des réalisations hydroélectriques, pour favoriser l'acceptabilité de ses projets de parachèvement hydroélectrique.

Hydro-Québec :

- Développement durable
- Énergie « verte »
- ISO 14001

Par ailleurs, l'énergie hydroélectrique apporte une contribution importante au développement durable sur le continent, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs en matière de réduction des émissions de CO₂. Hydro-Québec entend intervenir davantage auprès des organisations nationales et internationales afin de promouvoir l'hydroélectricité, en particulier en Amérique du Nord. Elle veut associer à cette démarche des partenaires québécois, canadiens et internationaux.

Enfin, d'ici 2002, l'entreprise prévoit implanter la norme ISO 14001, qui permettra d'encadrer la gestion des répercussions environnementales des activités de l'entreprise en production, transport et distribution, dans un processus d'amélioration continue. Pour le volet production, le système sera implanté progressivement d'ici l'an 2000. L'entreprise entend également continuer de participer au Programme d'engagement et de responsabilité en environnement de l'Association canadienne de l'électricité.

► Développer et commercialiser de nouveaux produits et services liés aux activités de production, commercialisation, transport, distribution et services à la clientèle, ou associés à des actifs sous-utilisés de l'entreprise

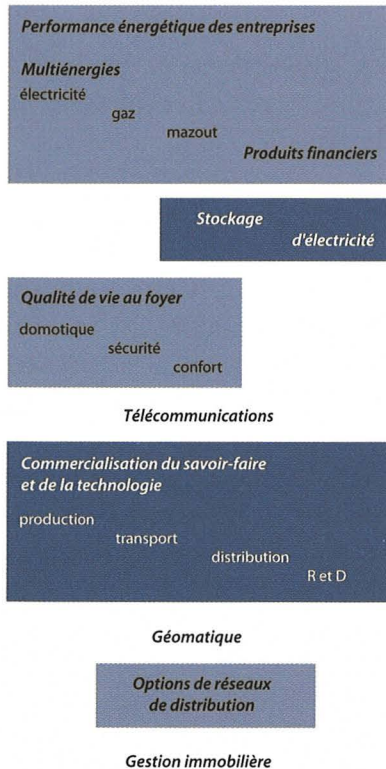
Hydro-Québec se fixe un objectif de 600 millions de dollars de bénéfice net additionnel cumulatif sur la période 1998-2002, dont près de 200 millions de dollars en 2002, liés au développement et à la commercialisation de nouveaux produits et services.

Ces produits et services toucheront l'ensemble des secteurs d'affaires de l'entreprise, de même que des nouveaux créneaux d'activités en télécommunications et en géomatique.

Pour les produits et services liés à ses activités de base, Hydro-Québec visera les marchés suivants :

- clients à forte consommation d'énergie : des produits multiénergies (gaz, mazout, électricité) ;
- clients du marché de gros hors Québec : des produits contractuels permettant d'optimiser la valeur commerciale de ses éléments d'actif en production et en stockage ;
- clientèles de l'industrie : des services faisant appel à son savoir-faire et à ses technologies compétitives en production, en transport et en distribution ;
- municipalités : des installations optionnelles en matière de réseaux de distribution au lieu des installations de base ;
- clients d'affaires : des produits et services axés notamment sur la performance énergétique ;
- clients résidentiels : des produits et services axés sur la qualité de vie au foyer (*home services*).

Horizon 2002 : de nouveaux produits et services contribuant près de 200 millions de dollars au bénéfice net



Pour commercialiser ses actifs et ses produits technologiques, Hydro-Québec a l'intention de :

- privilégier le partenariat avec le secteur privé dès le début de tout développement technologique ;
- décentraliser vers ses unités d'affaires la gestion et le développement des filiales et participations reliées à leurs activités de base ;
- augmenter la rentabilité de ses fonds d'investissements de capital de risque en s'associant à des partenaires bien établis dans le domaine ;
- réduire sa participation à environ 30 % dans ses filiales et autres participations non stratégiques en vue d'obtenir un rendement optimal sur ses fonds investis.

Hydro-Québec entend aussi établir avec des partenaires de nouvelles filières pour mettre en valeur des éléments de ses autres actifs, réduire ses charges d'exploitation et rentabiliser de nouvelles activités.

À cette fin, Hydro-Québec entend mener à terme les démarches de mise en valeur et commercialisation de ses actifs et activités dans les domaines des télécommunications et de la géomatique, en s'associant à des partenaires du secteur.

Elle pourra également étendre sa démarche à la mise en valeur des actifs de son parc immobilier, ainsi que de son parc de transport routier et aérien.

► **Adapter certaines politiques financières et pratiques comptables de l'entreprise au contexte de la croissance et de l'ouverture des marchés de gros**

Dans le cadre de la planification du financement pour la période 1998-2002, Hydro-Québec recommandera à l'actionnaire la confirmation d'une politique de dividende basée sur le versement de 50 % du bénéfice net annuel. Cette politique contribuera notamment au renforcement graduel du taux de capitalisation de l'entreprise par l'augmentation des bénéfices non répartis.

Par ailleurs, l'entreprise entend également, sur la même période, actualiser de manière progressive certaines pratiques comptables, particulièrement en ce qui a trait à l'amortissement de ses actifs. Elle utilisera la méthode d'amortissement linéaire de ses actifs, basée sur l'évaluation de la période de vie utile de ses installations. Une telle pratique est courante au sein de l'industrie.

3.3 Élargir le potentiel de croissance

Hydro-Québec entend saisir les occasions d'affaires qui s'offrent à elle sur les marchés internationaux, un élément fondamental pour assurer la pérennité de sa croissance, de son savoir-faire et de son expertise, comme de l'ensemble de l'industrie électrique québécoise.

Les perspectives de développement liées aux activités de base d'Hydro-Québec, ici et en périphérie du Québec, apparaissent en effet insuffisantes pour assurer la poursuite de sa croissance et celle de l'industrie au-delà des 10 prochaines années. C'est pourquoi l'élargissement du potentiel de croissance de l'entreprise, en y intégrant la dimension des marchés internationaux, est si fondamental.

Ainsi, Hydro-Québec présente sa troisième orientation :

Orientation 3

DÉVELOPPER UNE BASE D'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE CLASSE MONDIALE

Cette orientation traduit à la fois la notion de démarrage de l'activité et l'envergure mondiale que l'entreprise entend lui donner.

Deux stratégies sont prévues pour appuyer cette orientation :

- ▶ *Investir à l'international à titre de partenaire industriel.*
- ▶ *Mobiliser l'ensemble de l'entreprise pour développer son marché international.*

Investissements à l'international

- Investissement sur 5 ans *Jusqu'à 1,2 milliard de dollars*
- Rendement visé à long terme *1,5 fois le coût de la nouvelle dette*

► **Investir à l'international à titre de partenaire industriel**

Sur la période 1998-2002, Hydro-Québec se fixe comme objectif d'investir en fonds propres jusqu'à 1,2 milliard de dollars à l'international. Ces investissements seront réalisés par l'entremise d'Hydro-Québec International (HQI), une filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.

À long terme, Hydro-Québec vise un rendement sur l'avoir propre pour l'ensemble du portefeuille de projets internationaux, d'au moins une fois et demie le coût de sa nouvelle dette à long terme. Aux taux d'intérêt actuels, cet objectif équivaut à un rendement sur l'avoir propre de l'ordre de 12 %. L'entreprise ne prévoit pas de la part d'HQI de contribution à son bénéfice net consolidé durant la phase de pénétration de marché estimée à cinq ans.

Soulignons qu'HQI entend jouer à l'international un rôle de partenaire industriel. Ce rôle signifie qu'elle s'implique directement et activement dans la réalisation et l'exploitation des projets, par opposition à une approche de type financier.

L'approche suivante sera mise de l'avant :

- HQI établira à court terme des partenariats techniques et commerciaux à dimension internationale ;
- HQI visera une participation moyenne de 40 % dans ses projets, de façon à pouvoir jouer son rôle de partenaire industriel dans la majorité des projets ;
- HQI assurera des financements distincts pour chaque projet, sans possibilité de recours financier sur l'ensemble de son bilan ;
- HQI utilisera les contrats d'assistance technique et de gestion, ainsi que la commercialisation de technologies développées par Hydro-Québec, pour pénétrer les marchés prometteurs et y assurer sa présence continue ;
- HQI acquerra à l'international, pour une plus ou moins longue durée, des infrastructures ou des entreprises offrant un potentiel de croissance intéressant pour la production d'électricité, le transport et la distribution d'énergie (électricité et gaz).

Le partenariat à l'international sera de première importance. HQI entend faire appel à tous ses partenaires locaux et internationaux. La création récente de MEG International, une filiale détenue à parts égales avec Gaz de France, qui œuvrera dans les secteurs du transport et de la distribution du gaz naturel et de la production thermique, est un exemple concret de partenariat.

**Principaux créneaux
à l'international**

- Production hydroélectrique
- Transport et distribution d'énergie
- Production thermique au gaz naturel

► **Mobiliser l'ensemble de l'entreprise pour développer son marché international**

La réussite d'Hydro-Québec à l'international passe par la contribution de toutes ses expertises et de tout son savoir-faire, et par l'engagement de ses employés.

Hydro-Québec compte ainsi :

- utiliser l'expertise de son unité affectée aux projets d'équipement et de la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ) pour réaliser des mandats à l'international lorsque le contexte s'y prêtera ;
- établir un cadre de gestion et d'intéressement simple pour ses unités d'affaires, en rapport avec leur participation aux projets internationaux.

Hydro-Québec confirme également le rôle d'HQI comme guichet unique en matière d'affaires internationales.

L'entreprise entend mobiliser l'ensemble des intervenants du milieu de l'énergie au Québec, sur une base de partenariat, pour partager les risques financiers et les bénéfices de ses activités internationales.

3.4 Mobiliser les employés

La mobilisation des employés autour des objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 1998-2002 est un facteur capital de réussite du Plan stratégique. Hydro-Québec est pleinement consciente du rôle central de ses employés, de leur expertise et de leur savoir-faire, dans ses succès passés, présents et futurs.

Ainsi, Hydro-Québec présente sa quatrième orientation :

Orientation 4

**ASSURER LA CONTRIBUTION DE TOUS LES EMPLOYÉS
AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET GARANTIR
LA PÉRENNITÉ DE SON SAVOIR-FAIRE**

Cette orientation montre la contribution nécessaire de tous pour assurer la croissance et la rentabilité recherchées. Elle témoigne aussi de la volonté de l'entreprise de préserver et d'assurer la transmission, aux nouvelles générations d'employés, de tout le savoir-faire accumulé au fil des ans.

Quatre stratégies sont prévues pour donner effet à cette orientation :

- ▶ *Développer un climat de confiance à l'interne.*
- ▶ *Poursuivre la gestion fondée sur la qualité.*
- ▶ *Développer une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité.*
- ▶ *Développer les ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie.*

Vision

Hydro-Québec veut devenir un chef de file mondial dans le domaine de l'énergie, en mettant en valeur son expertise au bénéfice de ses clients, de ses employés et de son actionnaire, tout en y associant des partenaires dans une perspective d'affaires.

Valeurs

- La satisfaction du client
- Le sens des affaires
- Le respect des employés
- L'amélioration de la qualité
- Le respect de l'environnement de concert avec les collectivités
- La protection du futur

► Développer un climat de confiance à l'interne

Pour mettre fin à l'incertitude qu'engendrent toujours les périodes de restructuration dans les entreprises, Hydro-Québec finalisera et mettra un terme, dans les meilleurs délais, aux rationalisations et à la restructuration initiées en 1996. Elle prévoit en rendre compte à la Commission de l'Économie et du Travail à l'hiver 1998.

Notons qu'Hydro-Québec, en 1996, a satisfait à la demande de son actionnaire en affichant un bénéfice net de 520 millions de dollars. Ce bénéfice, dû surtout à une réduction des charges d'exploitation de l'ordre de 240 millions de dollars, représentait une contribution directe de l'entreprise à la réduction du déficit budgétaire du Québec pour cette période. Il convient de reconnaître la contribution de tous les employés à cet effort d'assainissement des finances publiques.

Les institutions syndicales jouent un rôle important à Hydro-Québec, qui tient à maintenir avec elles des relations basées sur le respect mutuel, la transparence, l'échange d'information et la recherche de solutions mutuellement acceptables.

Hydro-Québec entend garantir à ses employés des conditions de travail qui tiennent compte à la fois de leurs compétences, de leurs besoins et de ceux de l'entreprise, et des conditions de marché.

► Poursuivre la gestion fondée sur la qualité

Hydro-Québec a implanté, en 1990, un nouveau système de gestion basé sur l'approche qualité. L'objectif visé était d'améliorer sa performance globale et, en particulier, de satisfaire entièrement sa clientèle au moindre coût. Ce modèle de gestion fondé sur la qualité a fait ses preuves. Les employés ont été, par leur adhésion et leur contribution, les premiers artisans du succès de cet engagement de l'entreprise envers sa clientèle.

Hydro-Québec entend poursuivre ses efforts dans l'amélioration continue. Elle appuiera ses gestionnaires dans l'acquisition et la maîtrise des habiletés et des outils de gestion qui s'inspirent des meilleures pratiques dans le monde, notamment en ce qui a trait à la résolution de problèmes et à l'évaluation des résultats.

► **Développer une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité**

Hydro-Québec entend mettre de l'avant une vision claire, qui s'appuie sur des valeurs partagées par tous les employés. Elle se fixe des cibles élevées, axées sur la croissance et la rentabilité. Ces éléments, combinés à un leadership clairement exprimé, faciliteront l'émergence d'un type de gestion et de pratiques commerciales adaptés au nouveau contexte des marchés.

L'entreprise cherchera à faire partager par ses employés ses orientations, par une communication interne efficace et par de la formation. Cette action visera également à s'assurer de la transposition de ses orientations et de ses valeurs dans les activités de ses unités d'affaires.

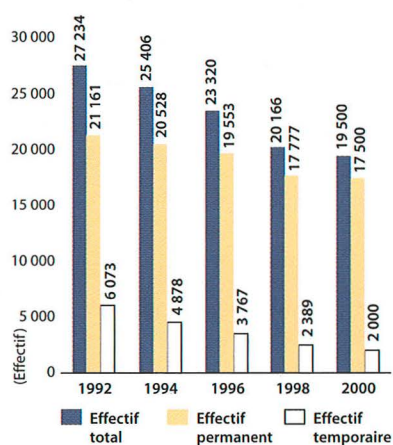
► **Développer les ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie**

Le développement de l'expertise et du savoir-faire des employés d'Hydro-Québec est primordial à la réussite de son *Plan stratégique 1998-2002*. À cette fin, elle compte mettre en place un processus de gestion des compétences qui l'assure de l'efficacité de ses ressources humaines et qui procure aux employés les meilleures possibilités de développement et de cheminement de carrière.

L'entreprise a aussi l'intention de revoir les systèmes et les régimes de gestion des ressources humaines, notamment en matière de dotation, de rémunération et de formation, afin de favoriser la responsabilisation, et la contribution maximale en termes d'innovation et de créativité. Elle s'assurera en tout temps de la pérennité et de l'équité de ses systèmes et régimes liés aux ressources humaines.

Hydro-Québec envisage également l'embauche de jeunes selon les besoins créés par l'attrition naturelle et la croissance. D'abord, d'ici l'an 2000, l'entreprise entend stabiliser son effectif total aux alentours de 19 500 employés, y compris 2 000 employés temporaires essentiellement associés à des activités saisonnières. L'attrition naturelle devrait entraîner l'embauche d'une centaine de personnes par année, d'ici quelques années. Cette attrition devrait augmenter vers 2003-2004, pour se situer à un niveau plus habituel. L'embauche de plusieurs centaines de personnes par année serait alors nécessaire. Cette perspective ne comprend toutefois pas les besoins éventuels liés à la croissance.

Évolution de l'effectif permanent et temporaire de 1992 à 2000



3.5 Maintenir Hydro-Québec à la fine pointe de la technologie

La qualité technologique des installations, des activités, des produits et des services d'Hydro-Québec constitue le fondement de son leadership, reconnu sur le plan mondial. Cette reconnaissance est à la fois source d'une fierté justifiée pour tous les Québécois, et source de croissance et de rentabilité futures pour Hydro-Québec et l'ensemble de l'industrie électrique québécoise. Le maintien du leadership technologique de l'entreprise dans ses domaines d'excellence est fondamental pour son avenir, notamment pour ce qui touche le rôle industriel qu'elle souhaite jouer à l'international.

Après 20 ans et des investissements de l'ordre de 2 milliards de dollars en R et D, certains constats s'imposent. Il n'y a pas de doute que la R et D chez Hydro-Québec a connu de nombreux succès, et qu'elle a connu certains échecs, notamment en matière de commercialisation des produits technologiques. Il n'y a pas de doute non plus qu'il existe depuis quelques années un malaise quant à la gestion et la conduite de la recherche chez Hydro-Québec.

Pour renouer avec ses succès d'origine, la R et D chez Hydro-Québec doit revoir ses pratiques, s'ouvrir à l'externe, établir des bases de comparaison avec les meilleurs centres de recherche du monde, et, surtout, se rapprocher de ses clients et marchés. Ce n'est, entre autres, qu'à ces conditions que la R et D d'Hydro-Québec pourra servir sa croissance pendant les 20 prochaines années et au-delà.

Afin de parfaire ce diagnostic et d'amorcer un renouveau en R et D, Hydro-Québec souhaite organiser prochainement un événement majeur au Québec sur le thème des défis et perspectives de la R et D dans le secteur de l'énergie à l'horizon 2000.

C'est dans ce contexte qu'Hydro-Québec établit sa cinquième orientation, soit de :

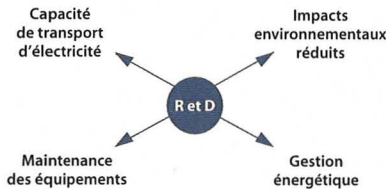
Orientation 5

FAIRE DE LA R ET D UN INSTRUMENT DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ POUR L'ENTREPRISE

Cette orientation traduit la volonté d'Hydro-Québec de faire fructifier ses investissements des 20 dernières années dans le domaine de la R et D liée à l'électricité, investissements qui se sont chiffrés à plus de 100 millions de dollars par an sur la période.

Trois stratégies sont prévues pour donner effet à cette orientation :

- ▶ *Répondre aux besoins en R et D des unités d'affaires de l'entreprise, sur une base autofinancée à l'horizon 2002.*
- ▶ *Allouer 20 millions de dollars par année pour les besoins futurs de l'entreprise en prospective et filières de recherche à long terme.*
- ▶ *Investir avec des partenaires dans la R et D et la commercialisation des actifs technologiques de l'entreprise visant l'utilisation de l'électricité dans le transport terrestre.*



**20 millions de dollars
par année en prospective et
dans les filières de recherche
à long terme**

► **Répondre aux besoins en R et D des unités d'affaires de l'entreprise, sur une base autofinancée à l'horizon 2002**

Hydro-Québec maintiendra son leadership mondial en production d'hydroélectricité et en transport, en développant des technologies dans ces domaines où elle excelle. Elle mettra par ailleurs l'accent sur les mandats de R et D commandés par les stratégies d'affaires de ses unités responsables de la production, du transport et de la distribution. Ces mandats seraient notamment liés à :

- la réduction des coûts de maintenance et l'augmentation de la disponibilité des équipements ;
- la réduction de l'impact environnemental des équipements ;
- le développement d'outils de gestion des réseaux et des réservoirs ;
- le développement d'électrotechnologies performantes.

Ces projets pourront se faire en partenariat avec l'entreprise privée, les universités et autres institutions de recherche et développement, tant nationales qu'internationales. Enfin, Hydro-Québec continuera de conclure, avec des clients externes, des contrats d'utilisation d'actifs technologiques comme les grands laboratoires.

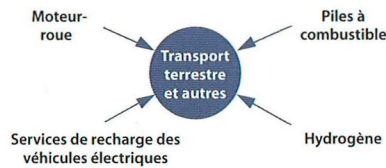
► **Allouer 20 millions de dollars par année pour les besoins futurs de l'entreprise en prospective et filières de recherche à long terme**

Ce montant permettra à l'entreprise d'assurer une présence primordiale dans les créneaux de recherche de nature de plus longue durée ou prospective.

Il servira à suivre l'évolution de filières de recherche à long terme, comme les réseaux intelligents, la supraconductivité et la télérobotique. Le potentiel de retombées économiques et l'importance des occasions d'affaires que ces filières présentent, guideront son choix des domaines de recherche.

Sa décision d'allouer un montant annuel significatif aux filières de R et D à long terme traduit bien son désir de pérennité quant à son leadership technologique dans ses activités de base.

Ces montants lui serviront également à intensifier la prospective en fonction d'éventuelles filières de recherche à long terme, par exemple pour certaines énergies renouvelables, comme l'éolien et le solaire, pour l'électronique de puissance, les piles à combustible, la production dispersée, l'effet de serre et l'environnement en général.



► **Investir avec des partenaires dans la R et D et la commercialisation des actifs technologiques de l'entreprise visant l'utilisation de l'électricité dans le transport terrestre**

Hydro-Québec souhaite contribuer à mettre l'électricité au service du transport terrestre et d'autres formes de transport.

Le secteur du transport compte pour près de 30 % de la consommation mondiale d'énergie. L'électricité y occupe présentement une place négligeable, mais les perspectives futures sont significatives.

Pour réaliser cette stratégie, Hydro-Québec entend s'associer à des groupes industriels et financiers dans le développement, la démonstration et la commercialisation de la technologie du moteur-roue, de manière à poursuivre le développement des produits reliés à cette technologie. Cette approche a donné lieu à de récentes annonces de partenariat.

L'entreprise désire également élargir les partenariats existants dans le secteur des piles lithium-polymère (ACEP), afin de se positionner avantageusement durant la phase de précommercialisation.

Elle envisage également de former une alliance avec des constructeurs automobiles pour commercialiser les services de recharge des véhicules électriques.

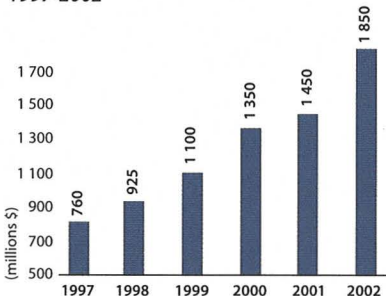
Enfin, Hydro-Québec prévoit réévaluer son engagement dans la filière de production d'hydrogène.

Chapitre 4 Perspectives financières

Les stratégies de croissance et de rentabilité mises de l'avant au cours de la période 1998-2002 se traduisent par une amélioration notable de la situation financière générale d'Hydro-Québec, tout particulièrement de sa rentabilité.

L'analyse qui suit s'appuie, pour l'année 1997, sur le cadre financier d'avril, approuvé en juillet 1997 par le Conseil d'administration, et, pour les années subséquentes, sur les prévisions financières qui découlent du *Plan stratégique 1998-2002* de l'entreprise.

**Bénéfice net
1997-2002**



Résultats consolidés — Tableau 1*

Le bénéfice net consolidé d'Hydro-Québec passe de 760 millions de dollars en 1997, soit l'estimation la plus récente pour l'année en cours, à 1 850 millions de dollars en 2002. Cette progression du bénéfice net est principalement attribuable à la croissance des ventes au Québec et hors Québec.

Les volumes de ventes d'électricité sur l'ensemble des marchés augmentent de 12 % sur la période, alors que les prix de vente réalisés sur les marchés externes progressent de l'ordre de 25 %. Ces deux éléments expliquent la plus large part de l'augmentation des produits, qui passent de près de 8 milliards de dollars en 1997 à près de 10 milliards en 2002.

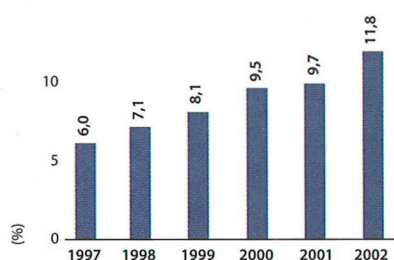
L'entreprise stabilise ses charges d'exploitation annuelles à 1 600 millions de dollars de 1998 à 2002. La légère augmentation de ces charges, par rapport à 1997, traduit une plus faible portion de charges capitalisées pour les projets d'investissement les premières années, parallèlement à l'augmentation des besoins associés aux nouvelles activités de l'entreprise par la suite.

Les autres charges sont estimées à près de 2 655 millions de dollars en 1997 et à 3 592 millions de dollars en 2002. Ces autres charges sont composées à 55 % d'amortissement et de déclassement en 2002. L'augmentation de près de 950 millions de dollars se divise à peu près également entre les achats d'électricité et de combustibles, notamment du gaz naturel, aux fins de revente pour des services multiénergies, et la charge d'amortissement et de déclassement.

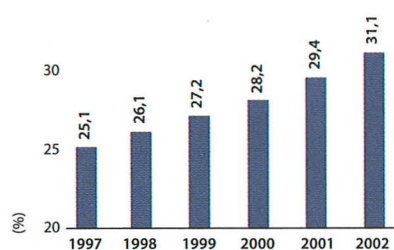
Pour leur part, les frais d'intérêts et de pertes de change diminuent à compter de l'an 2000, pour s'établir à moins de 2 900 millions de dollars en 2002. Cette diminution résulte de la baisse de la dette à long terme et d'une légère augmentation des frais d'emprunts capitalisés.

* Les tableaux se trouvent à la fin du chapitre.

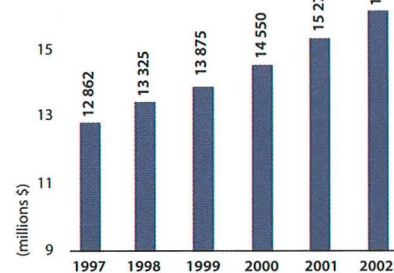
Rendement sur l'avoir propre
1997-2002



Taux de capitalisation
1997-2002



Avoir de l'actionnaire
1997-2002



L'augmentation sensible de la rentabilité de l'entreprise entraîne une amélioration de l'ensemble de ses ratios financiers au cours de la période 1998-2002. Le rendement sur l'avoir propre passe de 6 % en 1997 à 11,8 % en 2002, un niveau plus raisonnable pour le secteur d'activité d'Hydro-Québec. La couverture des intérêts progresse de 1,20 à 1,51 en 2002.

Ces résultats consolidés permettent d'entrevoir le versement à l'actionnaire de plus de 3,3 milliards de dollars de dividendes sur la période du *Plan stratégique 1998-2002*, selon la politique de dividende proposée par l'entreprise.

Au terme de la période, le taux de capitalisation d'Hydro-Québec sera de 31,1 %, par rapport à 25,1 %, taux atteint à la fin de 1997.

Évolution de la situation financière — Tableau 2

Sur l'ensemble de la période 1998-2002, les activités d'exploitation dégagent des liquidités de plus de 13,7 milliards de dollars, après versement de dividendes, grâce en bonne partie à la progression sensible du bénéfice net.

Ces liquidités permettent de financer l'ensemble des investissements prévus d'Hydro-Québec, de l'ordre de 13,2 milliards de dollars sur la période 1998-2002, et de consacrer des liquidités de l'ordre de 500 millions de dollars à la réduction de la dette à long terme.

Les activités de financement se soldent par un remboursement net de dettes. En effet, les rachats de dette à échéance, de l'ordre de 11,8 milliards de dollars, excèdent les émissions prévues, estimées à 11,2 milliards de dollars.

Le taux d'autofinancement pour l'ensemble de la période se situe à 55 %, un niveau stable par rapport à 1996 et 1997.

Bilan — Tableaux 3A et 3B

Au cours de la période 1998-2002, la valeur des immobilisations franchit le cap des 50 milliards de dollars, sur un actif total de 55,2 milliards de dollars en 2002. Les mises en service sont concentrées dans les domaines de la production et du transport d'électricité, les plus directement impliqués dans le programme de parachèvement du potentiel hydroélectrique québécois.

Pour ce qui est du passif, la dette à long terme diminue de plus de 2,4 milliards de dollars entre 1997 et 2002, principalement sous l'effet du raffermissement du dollar canadien, qui entraîne un ajustement à la baisse de la valeur de la dette libellée en dollars américains. Comme le montre le tableau 4, le taux de change du dollar canadien, par rapport au dollar américain, passe de 0,731 à 0,794 sur la période, selon les paramètres économiques du *Plan stratégique 1998-2002*.

L'avoir de l'actionnaire augmente de plus de 3,2 milliards de dollars sur la période. Il passe de 12,9 à 16,1 milliards de dollars de 1997 à 2002, ce qui porte le taux de capitalisation de l'entreprise à 31,1 % en 2002.

Analyse de sensibilité sur le bénéfice net consolidé de l'an 2000

L'analyse de sensibilité sur le bénéfice net prévu en l'an 2000 donne une perspective des effets potentiels de certains risques conjoncturels pour Hydro-Québec.

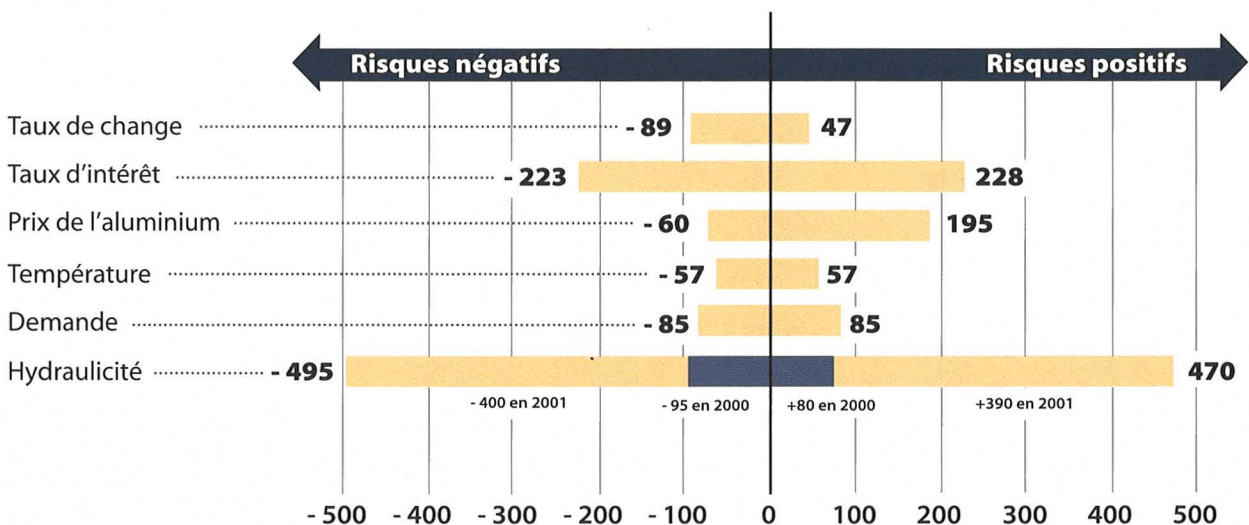
Les résultats présentés ci-dessous couvrent une plage de probabilité de 68 %. Appliquée au risque de taux d'intérêt par exemple, cette analyse signifie qu'il n'y a que 16 % de chances que des fluctuations des taux d'intérêt entraînent une diminution du bénéfice net supérieure à 223 millions de dollars, et 16 % de chances que de telles fluctuations, à l'inverse, entraînent une augmentation du bénéfice net de plus de 228 millions de dollars.

Parmi les éléments conjoncturels les plus susceptibles d'influer sur l'évolution du bénéfice net de l'entreprise d'ici 2002, il faut retenir la variation des taux d'intérêt, vu l'importance de sa dette, et la variation de l'hydraulicité, étant donné l'importance de la filière hydroélectrique dans son parc de production.

Analyse de sensibilité sur le bénéfice net prévu de l'année 2000 (1 350 M\$)

Risque autour du scénario de base ± 1 écart-type* sur l'année en cours

(en millions de \$)



* Un intervalle situé entre +1 et -1 écart-type couvre 68 % de probabilité de réalisation ; par conséquent, la probabilité qu'une valeur soit supérieure à +1 écart-type, ou inférieure à -1 écart-type, est de 16 %.

Tableau 1

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 1998-2002

État des résultats consolidés (en millions de dollars)

	PRO FORMA					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Produits	7 976	8 378	8 674	8 966	9 267	9 821
<i>Moins :</i>						
Charges d'exploitation	1 550	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Autres charges	2 655	2 898	3 003	3 144	3 360	3 592
Intérêts et pertes de change	3 011	2 990	3 015	2 920	2 908	2 872
<i>Plus :</i>						
Participations	0	35	44	48	51	93
<i>Bénéfice net consolidé</i>	<i>760</i>	<i>925</i>	<i>1 100</i>	<i>1 350</i>	<i>1 450</i>	<i>1 850</i>
Dividende susceptible d'être déclaré	357	462	550	675	725	925
Rendement sur l'avoir propre (%)	6,0	7,1	8,1	9,5	9,7	11,8
Couverture des intérêts	1,20	1,24	1,30	1,33	1,38	1,51
Taux moyen du coût de la dette (%)	8,6	8,7	9,0	9,2	9,2	8,9

Tableau 2

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 1998-2002

Évolution de la situation financière consolidée (en millions de dollars)

	PRO FORMA						Total
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1998-2002
EXPLOITATION							
Bénéfice net	760	925	1 100	1 350	1 450	1 850	6 675
Amortissement	1 528	1 577	1 625	1 629	1 718	1 712	8 261
Autres	292	(352)	132	(173)	(300)	(509)	(1 202)
	2 580	2 150	2 857	2 806	2 868	3 053	13 734
FINANCEMENT							
Dettes à long terme							
Émissions	1 522	1 317	1 877	2 636	3 574	1 823	11 227
Rachats	(1 857)	(1 227)	(2 359)	(2 442)	(3 342)	(2 401)	(11 771)
	(335)	90	(482)	194	232	(578)	(544)
INVESTISSEMENT							
Immobilisations							
- Québec	(1 664)	(2 070)	(2 271)	(2 745)	(2 794)	(2 126)	(12 006)
International et autres	(581)	(170)	(104)	(255)	(306)	(349)	(1 184)
	(2 245)	(2 240)	(2 375)	(3 000)	(3 100)	(2 475)	(13 190)

Tableau 3A

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 1998-2002

Bilan consolidé (en millions de dollars)

	PRO FORMA					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ACTIF						
Immobilisations (nettes)						
Production	23 112	23 527	24 010	24 649	25 265	25 727
TransÉnergie	14 337	14 472	14 661	15 155	15 604	15 589
Distribution	6 500	6 600	6 634	6 643	6 641	6 636
Autres	3 154	2 990	2 896	2 792	2 698	2 464
Total	47 103	47 589	48 201	49 239	50 208	50 416
Actif à court terme	2 137	2 397	2 201	2 245	2 141	2 181
Autres actifs à long terme						
Placements et frais reportés	3 719	3 134	2 888	2 690	2 349	2 301
Autres actifs financiers et divers	691	560	500	425	322	342
Total : Actif	53 650	53 680	53 790	54 600	55 020	55 240

Tableau 3B

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 1998-2002

Bilan consolidé (en millions de dollars)

	PRO FORMA					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PASSIF						
Dette à long terme	37 937	37 376	36 798	36 721	36 323	35 470
Passif à court terme	2 463	2 540	2 624	2 777	2 807	2 891
Autres passifs à long terme	388	439	493	552	615	679
Part des actionnaires sans contrôle	-	-	-	-	-	65
Total : Passif	40 788	40 355	39 915	40 050	39 745	39 105
AVOIR DE L'ACTIONNAIRE						
Capital-actions	4 374	4 374	4 374	4 374	4 374	4 374
Bénéfices non répartis	8 488	8 951	9 501	10 176	10 901	11 761
Total : Avoir	12 862	13 325	13 875	14 550	15 275	16 135
TOTAL : Passif + Avoir	53 650	53 680	53 790	54 600	55 020	55 240
Taux de capitalisation (%)	25,1	26,1	27,2	28,2	29,4	31,1

Tableau 4

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 1998-2002

Principaux paramètres économiques

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Hausse de l'IPC au Canada (%)	1,8	2,0	2,3	2,5	2,5	2,5
Prix de l'aluminium (en ¢ US/livre)	79,53	75,99	78,48	85,01	91,89	94,65
Taux de change du dollar canadien en dollar américain	0,731	0,742	0,755	0,763	0,781	0,794
Taux d'intérêt des Bons du Trésor à 90 jours (%)						
• Marché canadien	3,6	4,2	5,0	5,3	5,1	5,1
• Marché américain	5,6	5,9	5,4	5,3	4,6	4,6
Taux d'intérêt des obligations d'Hydro-Québec de 10 ans et plus (%)						
• Marché canadien	7,3	7,8	7,9	7,8	7,7	7,7
• Marché américain	7,6	7,9	7,6	7,3	7,2	7,2

Chapitre 5 Impact économique du *Plan stratégique 1998-2002*

Le soutien à l'emploi

En plus des bénéfices nets qu'elle réalise et des dividendes qu'elle verse au gouvernement du Québec, son actionnaire, Hydro-Québec contribue, par sa croissance, ses investissements et ses achats d'équipements électriques et de services, à l'activité économique du Québec.

Pour la période 1998-2002, les activités d'Hydro-Québec contribueront à soutenir des emplois qui équivalent globalement à 194 100 années-personnes dans toutes les régions du Québec.

Les activités d'exploitation de l'entreprise soutiendront à elles seules 94 700 emplois directs et indirects.

Les dépenses d'investissement d'Hydro-Québec en production, transport et distribution s'élèveront à plus de 13 milliards de dollars sur cette période. Elles soutiendront 90 600 emplois directs et indirects.

En outre, par son activité commerciale et l'activité de ses filiales, Hydro-Québec contribue de façon significative à l'activité économique du Québec.

Les efforts qu'elle et ses clients consacreront à l'efficacité énergétique permettront de soutenir 5 000 années-personnes au cours des cinq prochaines années.

Ses achats auprès des producteurs privés d'électricité contribueront pour 3 800 années-personnes.

Par ailleurs, les 11 filiales technologiques d'Hydro-Québec emploient près de 500 personnes hautement spécialisées, qui œuvrent principalement dans la région de Montréal.

Emplois soutenus par les activités d'Hydro-Québec (en années-personnes)

	1998	1999	2000	2001	2002	1998-2002
Emplois reliés à l'exploitation des installations*	19 800	19 300	19 000	18 600	18 000	94 700
Emplois reliés à l'investissement (production, transport, distribution)	16 700	17 500	20 300	20 400	15 700	90 600
Emplois reliés aux programmes d'efficacité énergétique	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
Emplois reliés aux achats de production privée	900	800	700	700	700	3 800
Total	38 400	38 600	41 000	40 700	35 400	194 100

* Ces emplois n'incluent pas tous les employés d'Hydro-Québec, puisqu'une portion de ceux-ci est associée à la rubrique Emplois reliés à l'investissement.

Impact économique régional

La présence d'Hydro-Québec à travers toutes les régions du Québec s'est traduite par des achats de biens et services d'une valeur moyenne de 1,9 milliard de dollars par an au cours des quatre dernières années. En termes d'emplois directs et indirects, ces achats équivalent à plus de 13 000 années-personnes.

À cela, il faut bien sûr ajouter les effectifs d'Hydro-Québec répartis sur tout le territoire de la province.

Pour la période du *Plan stratégique 1998-2002*, les achats de l'entreprise à travers le Québec devraient représenter sensiblement la même valeur que celle de la période 1993-1996, compte tenu des importants investissements reliés à ses objectifs de croissance.

La répartition géographique des impacts économiques au Québec dépendra bien sûr des projets spécifiques qui seront approuvés et réalisés. Il n'est donc pas possible de prévoir cette répartition *a priori*. Hydro-Québec maintiendra toutefois ses politiques d'achats. Celles-ci conduiront, comme par le passé, à des achats sur l'ensemble du territoire aux meilleurs coûts possible pour l'entreprise.

Addenda au plan stratégique 1998-2002

À la suite de la Commission permanente de l'Économie et du Travail de l'Assemblée nationale du Québec tenue en février 1998, les ajouts et précisions suivants sont intégrés au *Plan stratégique 1998-2002 d'Hydro-Québec*.

<i>Texte</i>	<i>Référence au Plan</i>
1° Ce gel enfin confirme qu'Hydro-Québec ne proposera aucune mesure à la Régie de l'énergie visant à modifier la situation d'interfinancement entre les différentes catégories tarifaires.	Page 26 <i>Ajouter cette phrase à la fin du 2^e paragraphe</i>
2° Le verglas de janvier 1998 a mis en relief l'importance de la continuité du service électrique des réseaux de transport et de distribution. Aussi Hydro-Québec compte-t-elle : <ul style="list-style-type: none">• recourir aux avis externes notamment ceux de la Commission Nicolet pour évaluer divers moyens afin d'améliorer la sécurité de l'alimentation électrique des clients du Québec;• accroître la robustesse des lignes de transport haute tension par un ensemble de moyens appropriés, notamment par l'insertion de pylônes anti-cascades à certains points stratégiques;• réaliser le bouclage des réseaux haute tension de la Montérégie (735 kV), de l'Outaouais (315 kV) et du centre ville de Montréal (315 kV);• réaliser une interconnexion majeure avec le réseau haute tension de l'Ontario. À plus long terme, un projet additionnel, à des fins d'amélioration de la sécurité d'alimentation électrique de clients du Québec, pourrait être envisagé;• proposer à la Régie de l'énergie un programme d'enfouissement des lignes de distribution des agglomérations urbaines à haute densité, qui pourrait s'appuyer sur un partenariat avec les municipalités intéressées et le gouvernement du Québec, et qui soit équitable sur le plan tarifaire pour les consommateurs;• assurer aux autorités locales et régionales une étroite collaboration en situation d'urgence. Hydro-Québec compte notamment modifier les appellations de certains équipements et unités administratives pour qu'elles soient harmonisées avec la toponymie du gouvernement du Québec.	Page 27 <i>Ajouter au bas de la page</i>
3° C'est en ce sens qu'Hydro-Québec, par l'entremise de sa direction Développement industriel, poursuivra sa prospection d'entreprises les plus susceptibles de réaliser au Québec des projets industriels à valeur ajoutée; pour ce faire la direction Développement industriel accroîtra sa connaissance des marchés et des projets dans le but précis d'identifier ces entreprises pour lesquelles la disponibilité et les coûts d'électricité seraient un facteur déterminant de localisation au Québec.	Page 31 <i>Ajouter à la fin du 3^e paragraphe de l'item 1</i>
4° Par conséquent, l'avantage concurrentiel sera maintenu : accorder des rabais tarifaires n'est donc pas nécessaire pour favoriser la localisation de nouvelles industries au Québec.	Page 31 <i>Remplace la dernière phrase du 4^e paragraphe de l'item 1</i>
5° À ce titre, Hydro-Québec met à la disposition des industries, sur une base d'affaire, différentes options combinées (mixte du tarif L et tarif TTR dans des proportions 90/10 par exemple, achat de puissance, assurance évolution tarifaire, etc.). Ces mesures commerciales incitent à l'optimisation de la gestion des termes et conditions de fourniture de l'électricité pour les clients de la catégorie «L» qui désirent accroître leurs activités au Québec. Les options peuvent représenter pour certaines industries des aménagements attrayants sans affecter les autres catégories tarifaires et les objectifs de rentabilité poursuivis par Hydro-Québec.	Page 31 <i>Ajouter comme dernier paragraphe de l'item 1</i>

Texte	Référence au Plan
6° De plus, Hydro-Québec proposera à la Régie de l'énergie des programmes d'efficacité énergétique dont la partie des coûts, qui excède le tarif de fourniture, sera assumée par les seuls clients qui en bénéficieront.	Page 32 Ajouter à la fin de l'item 3
7° Par ailleurs, afin de bien s'assurer que les nouvelles règles du marché ne contribuent pas à une exportation de l'avantage concurrentiel des tarifs d'électricité québécois aux industries, Hydro-Québec n'accordera pas aux industries situées à l'extérieur du Québec des prix et des conditions de fourniture d'électricité plus favorables que ceux consentis aux industries québécoises, pour des contrats d'énergie équivalents.	Page 34 Ajouter ce paragraphe à la fin du 2 ^e paragraphe
8° À titre de distributeur, Hydro-Québec proposera à la Régie d'inclure, dans son futur plan des ressources, l'achat de 30 MW par année d'énergies nouvelles (éolien, biomasse, petites centrales hydroélectriques de 10 MW et moins) pendant 10 ans. Ces achats seraient réalisés aux conditions fixées par la Régie et devraient favoriser le développement régional.	Page 36 Remplace l'avant-dernier paragraphe de la page
9° Cette démarche rendra visible la contribution des actions d'Hydro-Québec à l'effort international de réduction d'émissions des gaz à effet de serre.	Page 39 Ajouter cette phrase au 1 ^{er} paragraphe de la page
10° La majorité de ces nouvelles activités seront confiées à des filiales dont les comptes seront distincts pour en faciliter le suivi.	Page 39 Ajouter ce paragraphe à la fin de la page
11° Ces investissements seront réalisés par l'entremise d'Hydro-Québec International (HQI), une filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec, lesquels feront l'objet d'un suivi rigoureux permettant une reddition distincte des comptes.	Page 42 Remplace la dernière phrase du 1 ^{er} paragraphe de la page
12° D'autres consortiums pourront être formés en fonction des occasions d'affaires sur le marché international, en partenariat avec des entreprises des régions du Québec ayant une expertise en matière de projets à l'étranger et pouvant donc contribuer à une évaluation rigoureuse des coûts et des risques associés à de tels projets.	Page 42 Ajouter ce paragraphe à la fin du dernier paragraphe
13° Une attention particulière sera apportée au développement de techniques de renforcement d'un réseau de transport sujet au verglas et de techniques de déglacage des lignes de transport.	Page 49 Nouveau paragraphe à insérer entre les deux premiers paragraphes
14° Ce montant permettra d'assurer une présence primordiale dans les créneaux de recherche de plus longue durée ou de prospective, et ainsi maintenir un équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée.	Page 49 Remplace le 5 ^e paragraphe de la page
15° Le verglas de janvier 1998, dont l'effet brut a été atténué par différentes mesures de gestion, aura comme principale conséquence financière la réduction du bénéfice net 1998 de 115 M \$. Les prévisions de bénéfice net ne sont pas modifiées significativement pour les années subséquentes.	Page 51 Note de bas de page à attacher à la fin du 2 ^e paragraphe de la page
16° Hydro-Québec continuera donc de favoriser, tant dans son développement que dans ses opérations, des activités économiques qui bénéficient aux économies des régions du Québec et aux communautés locales.	Page 60 Ajouter ce paragraphe à la fin de la page

croissance

rentabilité

emploi

www.hydroquebec.com

© Hydro-Québec, 1997
Réalisé pour la vice-présidence
Planification stratégique
et Développement
par la direction principale
Communication et Environnement

ISBN 2-550-32268-1

97G258

Also available in English

 **Hydro
Québec**