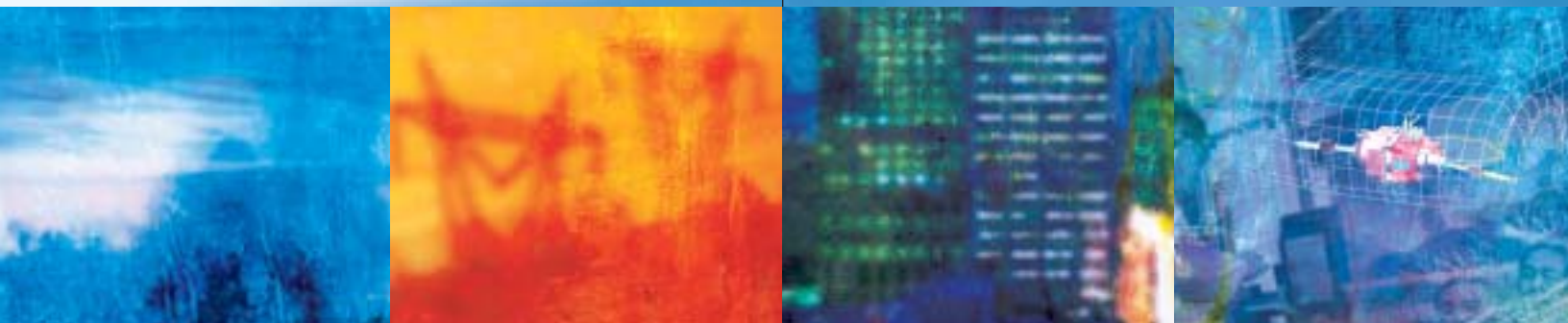




PLAN STRATÉGIQUE

2004-2008



Hydro-Québec, une société d'État à vocation commerciale

MISSION

« La Société a pour objets de fournir de l'énergie et d'œuvrer dans le domaine de la recherche et de la promotion relatives à l'énergie, de la transformation et de l'économie de l'énergie, de même que dans tout domaine connexe ou relié à l'énergie. »

Loi sur Hydro-Québec, article 22

VISION

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

- Satisfaction du client
- Sens des affaires
- Respect des employés
- Amélioration de la qualité
- Respect de l'environnement avec les collectivités
- Protection du futur

Le *Plan stratégique 2004-2008* doit être déposé auprès du gouvernement du Québec au plus tard le 1^{er} novembre 2003. 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 (¢) du Canada.

Table des matières

Résumé	5
Introduction	17
<i>Rétrospective</i>	17
<i>Environnement d'affaires</i>	23
L'énergie au service du Québec	31
<i>Maintenir le cap sur la qualité du service et la création de valeur</i>	31
<i>Améliorer la performance globale de l'entreprise</i>	32
<i>Un plan stratégique pour développer le marché de l'électricité</i>	39
<i>Orientations du Plan stratégique 2004-2008</i>	41
Hydro-Québec Production	43
Hydro-Québec TransÉnergie	57
Hydro-Québec Distribution	71
Hydro-Québec CapiTech et Hydro-Québec IndusTech	97
Perspectives financières	111
<i>Cadre financier du Plan stratégique 2004-2008</i>	111
<i>Analyse de sensibilité du bénéfice net consolidé de 2006</i>	116
<i>Retombées économiques</i>	117
Annexes	
1. <i>Bilan du Plan stratégique 2002-2006</i>	121
2. <i>Expertise et efficacité des ressources humaines</i>	153
3. <i>Hydro-Québec : moteur de l'innovation technologique dans le secteur de l'énergie au Québec</i>	159
4. <i>Enjeux de développement pour les projets hydroélectriques</i>	175
5. <i>Efficacité énergétique globale du système électrique</i>	185
Glossaire	219

Résumé

Hydro-Québec a tiré profit de la restructuration des marchés de l'électricité en Amérique du Nord. Au cours des récentes années, tout en assurant un service de qualité à sa clientèle québécoise, l'entreprise a réalisé des ventes rentables hors Québec et enregistré d'importants bénéfices nets.

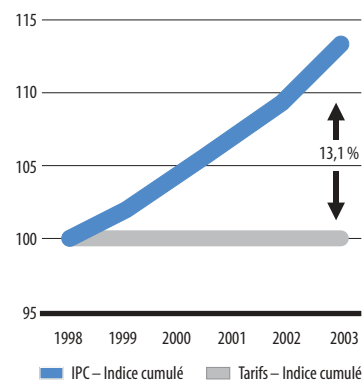
Au Québec, la *Loi sur la Régie de l'énergie* établit un volume annuel maximal d'électricité patrimoniale de 165 TWh, qui doit être rendu disponible pour la consommation québécoise à un coût moyen de fourniture de 2,79 cents le kilowattheure. Il s'agit du tarif le plus bas pour une aussi importante quantité d'énergie en Amérique du Nord. Au-delà de ce volume annuel, l'approvisionnement en électricité des clients québécois doit se faire au moyen d'appels d'offres conduisant à la conclusion de contrats avec des fournisseurs au prix du marché.

La croissance de la demande d'électricité au Québec devrait connaître un rythme annuel d'environ 1,3 % jusqu'en 2008. Cela exerce des pressions accrues sur le développement de nouvelles sources d'approvisionnement, dont les coûts seront plus élevés que ceux du parc de production actuel, ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de l'ensemble du système électrique.

Ailleurs au Canada, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario ont ouvert leur marché de gros à la concurrence. D'autre part, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve envisagent une restructuration de leur marché au cours des prochaines années.

Aux États-Unis, la crise énergétique de la Californie en 2000, suivie du scandale entourant l'effondrement d'Enron en 2001, a causé beaucoup de remous sur les marchés. Une crise de confiance a forcé plusieurs entreprises à abandonner ou à restructurer leurs activités de courtage de l'énergie. Par ailleurs, les prix de l'électricité sur les marchés américains sont sujets à d'importantes fluctuations. Deux facteurs principaux sont en cause : la surcapacité de production, qui exerce un effet à la baisse sur les prix, et l'incertitude quant à l'approvisionnement en gaz naturel, qui crée une pression à la hausse. Globalement, les projections actuelles des prix de l'électricité sont légèrement à la baisse.

Évolution des tarifs d'électricité et des prix à la consommation



La panne majeure du 14 août 2003, qui a privé d'électricité des millions de clients en Ontario et dans les États de New York, du Michigan et de l'Ohio, a mis en évidence l'extrême dépendance des sociétés modernes à l'endroit d'un service électrique fiable. Les autorités pourraient accorder une attention accrue aux efforts de restructuration entrepris par la Federal Energy Regulatory Commission, aux investissements requis dans les réseaux de transport et à l'interdépendance des marchés de l'énergie et des réseaux de transport.

À l'international, les occasions d'affaires sont très nombreuses, mais la concurrence y est aussi très vive. Les entreprises qui réussissent sont celles qui travaillent à la valorisation de leur savoir-faire par des investissements à l'international et qui se concentrent dans les activités où leur expertise leur permet, mieux que leurs concurrents, de gérer les risques réglementaires et politiques ainsi que les risques de change. Dans cette perspective, Hydro-Québec entend concentrer ses activités internationales dans un secteur où elle excelle, soit le transport de l'électricité à haute tension.

Maintenir le cap sur la qualité du service et la création de valeur

Les orientations proposées dans le *Plan stratégique 2004-2008* visent à consolider les progrès réalisés relativement à trois grands objectifs :

- maintenir la qualité du service à la clientèle ;
- créer de la valeur pour l'actionnaire et la société québécoise ;
- augmenter la capacité de production au Québec.

Misant sur les atouts dont elle dispose, Hydro-Québec concentrera ses efforts sur les cinq enjeux suivants :

- la qualité du service à la clientèle ;
- l'expertise et la mobilisation des employés ;
- la création de valeur pour l'actionnaire et la société québécoise ;
- la contribution au développement durable ;
- l'efficience de l'organisation.

Maintenir la qualité du service à la clientèle

S'appuyant sur les acquis des récentes années, Hydro-Québec compte agir sur la qualité et la fiabilité du service de façon à maintenir un rapport qualité-prix satisfaisant pour ses clients.

Sur le plan tarifaire, Hydro-Québec Distribution vise un rendement normal dans le contexte d'un marché réglementé dans le cadre légal actuel. Hydro-Québec est convaincue que les tarifs des clients québécois demeureront parmi les plus bas en Amérique du Nord.

Mobiliser les employés et développer l'expertise

Hydro-Québec entend poursuivre ses efforts de mobilisation afin que l'engagement des employés contribue à l'atteinte des orientations stratégiques propres à chacune de ses divisions. Elle compte notamment adopter des mesures qui permettront d'améliorer la performance et la productivité de ses ressources humaines, tout en assurant leur sécurité en milieu de travail.

Dans un contexte de vieillissement de son effectif et d'accroissement des départs à la retraite, Hydro-Québec déploiera les stratégies nécessaires pour assurer la pérennité et le développement de son expertise.

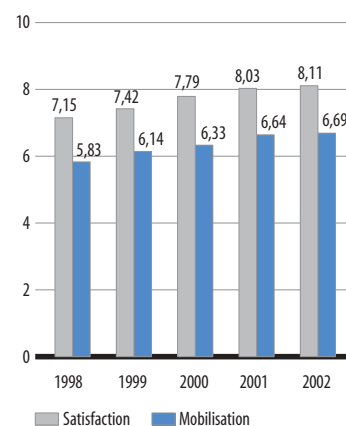
Créer de la valeur pour l'actionnaire et la société québécoise

Hydro-Québec continuera à développer son parc de production et ses ventes d'électricité sur le marché de détail au Québec et sur les marchés de gros.

L'entreprise contribuera à soutenir le développement économique et l'emploi dans l'ensemble des régions du Québec par ses activités d'exploitation, ses investissements, ses achats auprès des producteurs privés d'électricité, de même que par les activités de ses filiales technologiques et ses projets internationaux.

Hydro-Québec compte participer à la diversification de l'économie québécoise. Ses efforts de prospection industrielle cibleront les secteurs à valeur ajoutée afin de créer, par mégawatt souscrit, le maximum de richesse et d'emplois au Québec.

Satisfaction et mobilisation des employés



2004-2008

Dividendes cumulatifs de 4,9 G\$

220 000 années-personnes réparties dans toutes les régions du Québec

Développement durable

*Préservation
de l'environnement*

Équité sociale

Efficacité économique

Contribuer au développement durable

Hydro-Québec a adhéré au concept du développement durable en 1989. Cet engagement à long terme allie la préservation de l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique.

C'est pourquoi Hydro-Québec privilégie l'hydroélectricité pour produire une énergie propre, renouvelable et sécuritaire. Dans la mesure où les approvisionnements hydroélectriques et éoliens ne suffisent pas à satisfaire la demande, malgré les succès enregistrés en matière d'efficacité énergétique, Hydro-Québec doit compléter ses approvisionnements avec de l'électricité d'origine thermique, au-delà de la production des centrales de Gentilly-2 et de Tracy.

En matière d'efficacité énergétique, Hydro-Québec continue d'affirmer son leadership. Entre 1990 et 2006, elle aura contribué à des gains énergétiques qui atteindront jusqu'à 23,5 TWh. De plus, Hydro-Québec consacre des sommes importantes au développement de technologies à faibles émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, que ce soit par son engagement social, par ses programmes destinés à la clientèle à faible revenu ou par ses dons et commandites, Hydro-Québec continuera de participer activement au développement de la société québécoise.

Rendre l'entreprise encore plus efficiente

Comme la plupart des entreprises nord-américaines du secteur de l'électricité, Hydro-Québec est aujourd'hui structurée par grands domaines d'activité : production, transport et distribution. Cette spécialisation correspond aux nouveaux modes de fonctionnement d'un marché ouvert à la concurrence entre les producteurs d'électricité. En distinguant clairement les centres de profit des services aux divisions et du soutien corporatif, le nouveau modèle organisationnel permet à l'entreprise de mieux cibler l'amélioration de l'efficience de chacune de ses divisions.

Pour améliorer son efficience, Hydro-Québec gèlera jusqu'en 2006 ses charges d'exploitation au niveau prévu pour 2003. Afin d'absorber l'indexation des salaires, inscrite dans les conventions collectives, ainsi que d'autres coûts, l'entreprise entend renforcer diverses mesures, notamment les gains d'efficience, l'optimisation des activités, la compression des dépenses de personnel, la réduction des effectifs par attrition et le report de certaines dépenses liées aux activités de soutien.

Orientations du *Plan stratégique* 2004-2008

L'analyse des grands enjeux auxquels Hydro-Québec fait face a conduit celle-ci à établir les orientations suivantes.

Hydro-Québec Production

Orientation 1

Augmenter la capacité de production d'électricité

La croissance des marchés accessibles et rentables, au Québec et dans tout le nord-est du continent, incite Hydro-Québec Production à poursuivre le développement de sa capacité de production, en continuant de privilégier la mise en valeur du potentiel hydroélectrique du Québec. L'accroissement de la capacité de production est en outre rendu nécessaire par la diminution récente de l'écart entre la capacité de production et les engagements contractuels, qui rend plus délicate la gestion des risques liés aux variations de l'hydraulicité.

À l'horizon du *Plan stratégique 2004-2008*, Hydro-Québec Production entend ajouter 10 TWh à sa capacité de production annuelle. Elle y parviendra en augmentant la productivité de son parc de production (0,6 TWh), en exploitant à pleine capacité les installations mises en service en 2003 (2,8 TWh) et en avançant la mise en service des ouvrages en construction ou en attente d'autorisation (6,5 TWh).

Hydro-Québec Production entend poursuivre le développement du potentiel hydroélectrique au Québec pour alimenter les marchés au-delà de l'horizon du *Plan stratégique 2004-2008*. Tous les projets devront remplir les trois conditions suivantes :

- être rentables compte tenu des conditions du marché;
- être acceptables du point de vue environnemental;
- être accueillis favorablement par les communautés locales.

D'ici 2008

*Augmentation de 10 TWh
de la production
hydroélectrique annuelle*

*Investissements de 2,4 G\$
pour assurer la fiabilité et
la qualité de l'exploitation*

Sans déplacer ni remplacer quelque projet que ce soit de la filière hydroélectrique prioritaire, Hydro-Québec Production poursuivra aussi ses démarches en vue de la réalisation avant 2008 de la centrale thermique à cycle combiné du Suroît.

Par ailleurs, Hydro-Québec Production compte acheter de l'électricité d'origine thermique auprès de producteurs du nord-est du continent. Ces achats contribueront au maintien d'une marge de manœuvre prudente par rapport aux engagements contractuels et au risque de faible hydraulité.

Orientation 2

Augmenter la rentabilité de la division

Hydro-Québec Production se fixe comme objectif pour 2008, selon un scénario d'hydraulité moyenne sur la période du Plan stratégique, d'augmenter de 200 M\$ le bénéfice avant frais financiers, taxes et amortissement, par rapport aux résultats correspondants de 2002. Ce résultat sera atteint grâce à l'optimisation des activités sur les marchés de gros et au gel des charges d'exploitation.

Orientation 3

Assurer la fiabilité et la qualité de l'exploitation

D'importants moyens seront mis en œuvre pour assurer la fiabilité d'exploitation et la pérennité des installations. Ainsi, Hydro-Québec Production investira quelque 2,4 G\$ dans la réfection et l'amélioration de la productivité de son parc de production. L'innovation technologique continuera aussi d'être un levier important pour améliorer la fiabilité et la qualité de l'exploitation à moyen et à long terme.

Hydro-Québec TransÉnergie

Orientation 1

Offrir un service de transport qui répond aux besoins des clients

Se conformant aux plus hauts standards de l'industrie, avec un nombre moyen d'heures d'interruption de service par client sous la cible de 0,65

par année, Hydro-Québec TransÉnergie est en mesure d'offrir à ses clients un service de transport fiable et de qualité.

La division continuera d'améliorer la qualité de son service de façon à répondre adéquatement aux attentes de ses clients. Quatre stratégies sont prévues à cet effet :

- actualiser les besoins et les attentes des clients du réseau de transport ;
- assurer la disponibilité et la capacité du réseau de transport au moment requis par les clients et fournir des services adaptés à leurs besoins ;
- poursuivre l'amélioration de sa performance environnementale ;
- maintenir ses engagements en matière de sécurité du public et des travailleurs.

Orientation 2

Maintenir la fiabilité du réseau de transport

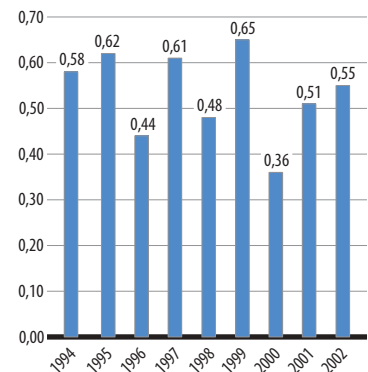
La responsabilité de la gestion de la fiabilité et de la sécurité du réseau de transport d'électricité au Québec incombe à Hydro-Québec TransÉnergie, qui est sous la juridiction exclusive de la Régie de l'énergie. La division entend maintenir la fiabilité de son réseau de transport, conformément aux exigences des organismes de réglementation de l'industrie de l'électricité. Elle contribuera également à l'amélioration de la sécurité d'alimentation en diversifiant les circuits d'approvisionnement.

Orientation 3

Assurer la rentabilité de la division

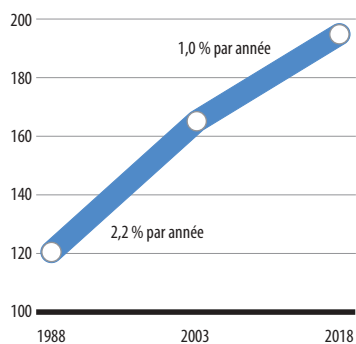
Pour maintenir sa rentabilité, dans une perspective de création de valeur pour l'actionnaire, Hydro-Québec TransÉnergie cherchera à atteindre le rendement autorisé par la Régie de l'énergie, profitera des occasions de croissance de revenus en augmentant la disponibilité de ses équipements et réalisera des activités rentables à l'international.

Nombre moyen d'heures d'interruption de service par client¹



1. Ne tient pas compte des interruptions liées à des conditions climatiques exceptionnelles. Les interruptions de service sont attribuables à des pannes ou à des interruptions planifiées.

Croissance de la demande au Québec (TWh)



Hydro-Québec Distribution

Orientation 1

Assurer un approvisionnement en électricité suffisant et diversifié

Sur les marchés québécois de petite et moyenne consommation (tarifs D, G, M), Hydro-Québec Distribution prévoit réaliser des ventes annuelles de 100,5 TWh en 2008, soit 3,3 TWh de plus qu'en 2003, une augmentation de 3,4 % sur la période 2003-2008 ou une croissance moyenne de 0,7 % par année.

Sur les marchés des grandes entreprises au Québec, Hydro-Québec Distribution prévoit réaliser des ventes de 77,0 TWh en 2008, soit 7,8 TWh de plus qu'en 2003, une augmentation de 11,3 % ou une croissance moyenne de 2,2 % par année.

Les revenus prévus pour 2008 s'élèvent à 10 492 M\$, dans l'hypothèse où les tarifs seraient augmentés à partir de janvier 2004.

Hydro-Québec Distribution s'assurera de disposer d'un portefeuille d'approvisionnements permettant de répondre en tout temps aux besoins des marchés québécois. La division cherchera à optimiser l'utilisation des différents contrats de manière à minimiser les coûts pour sa clientèle.

Orientation 2

Mettre en valeur le leadership d'Hydro-Québec dans le domaine de l'efficacité énergétique

Dans une perspective de développement durable, Hydro-Québec a poursuivi des efforts importants en matière d'efficacité énergétique. Elle évalue ainsi à 23,5 TWh les économies d'énergie récurrentes résultant des mesures implantées de 1990 à 2006, dont 3 TWh découlent directement de ses programmes.

Fortes des expériences passées, Hydro-Québec Distribution poursuit sa participation directe dans le domaine de l'efficacité énergétique au moyen de son *Plan global en efficacité énergétique 2003-2006*. Ayant un objectif de 750 GWh d'économies d'énergie, ce plan exigera des investissements de 257 M\$ sur un peu plus de trois ans, dont 125 M\$ seront assumés par Hydro-Québec Distribution, 10 M\$ sont attendus de l'Agence de l'efficacité énergétique et 122 M\$ proviendront des clients participants.

Orientation 3

Offrir aux clients québécois un service à la hauteur de leurs attentes

Conformément aux attentes de ses clients, Hydro-Québec Distribution entend fournir une alimentation fiable ainsi que des services et des conseils de qualité. Pour cela, elle s'appuie sur ses employés et sur la modernisation de ses outils et de ses façons de faire. Elle a l'intention d'agir en distributeur responsable sur les plans social et environnemental.

Orientation 4

Atteindre en 2004 le rendement autorisé et le maintenir par la suite

Hydro-Québec Distribution poursuivra le contrôle de ses coûts et améliorera son efficacité et sa productivité. De plus, elle valorisera ses actifs et son savoir-faire en poursuivant la commercialisation de technologies reliées à ses activités de base.

En matière d'implantations industrielles, la division entend cibler les industries à valeur ajoutée pour le Québec (maximisation des emplois et des investissements par mégawatt souscrit) de façon à maximiser les retombées économiques au Québec pour un impact tarifaire donné.

À l'horizon du Plan stratégique, la division s'attend à soumettre à la Régie de l'énergie des demandes de hausses tarifaires, qui lui permettront d'avoir un rendement normal dans un contexte réglementé dans le cadre légal actuel. À moyen terme, elle devrait aussi proposer à la Régie un mode de réglementation incitative avantageuse tant pour les clients que pour l'actionnaire.

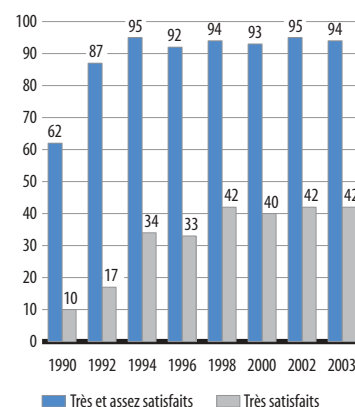
Hydro-Québec CapiTech

Orientation 1

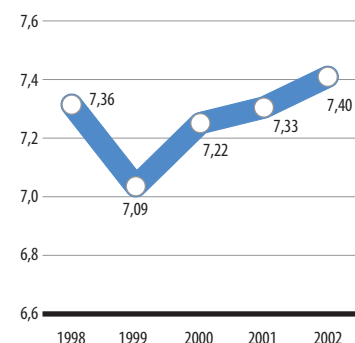
Poursuivre la valorisation du portefeuille actuel

Hydro-Québec CapiTech veut poursuivre la valorisation de ses placements et limitera à 240 M\$ l'ensemble du capital à risque. Elle examinera à l'horizon 2008 les occasions de vente rentables afin de maximiser le rendement de son portefeuille.

Évolution de la satisfaction de la population (%)



Satisfaction globale de la clientèle (tarifs D, G, M)



Capital de risque

Maximisation de la performance financière

Veille technologique, commerciale et stratégique

Portefeuille d'Hydro-Québec IndusTech

AVESTOR, batteries au lithium-métal-polymère, en partenariat avec Kerr-McGee Chemical

TM4, systèmes de motorisation et de génération

Projet SEVE, systèmes énergétiques pour véhicules à dominante électrique

Par ailleurs, Hydro-Québec CapiTech n'investira pas dans de nouveaux fonds de capital de risque.

Orientation 2

Maximiser en faveur d'Hydro-Québec les retombées stratégiques et commerciales des activités d'investissement

Par ses investissements et son réseau de partenaires, Hydro-Québec CapiTech continuera d'exercer une veille technologique commerciale et stratégique de manière à soutenir la stratégie d'innovation technologique d'Hydro-Québec.

Hydro-Québec IndusTech

Orientation 1

Assurer la croissance rentable des ventes et maximiser la valeur du placement dans AVESTOR

AVESTOR achève actuellement la mise au point de son procédé de fabrication. Elle ciblera d'abord le marché important du secteur des télécommunications, où les responsables des réseaux fixes, des réseaux câblés à large bande et des réseaux sans fil utilisent des batteries pour faire face aux éventuelles défaillances du réseau principal d'alimentation électrique.

Ensuite, AVESTOR étendra prudemment ses marchés vers d'autres secteurs, comme celui des applications stationnaires en milieu industriel et celui de l'énergie. Une batterie au lithium-métal-polymère pour le secteur de l'automobile est aussi en phase de développement. Ses caractéristiques relativement au poids, à la sécurité et à la performance pourraient convenir au véhicule à dominante électrique.

Orientation 2

Rentabiliser rapidement TM4 et en maximiser la valeur

TM4 a produit avec succès, pour différents clients, des systèmes de motorisation de 25 à 40 kW et des générateurs de 10 à 170 kW. Elle travaille avec des constructeurs d'éoliennes sur des systèmes de génération dont la puissance pourrait atteindre quelques mégawatts.

TM4 compte notamment réaliser des percées commerciales sur les marchés du transport terrestre et de l'énergie. À moyen terme, elle favorisera la venue d'un partenaire industriel stratégique qui possède déjà les infrastructures nécessaires et l'accès à un marché de volume.

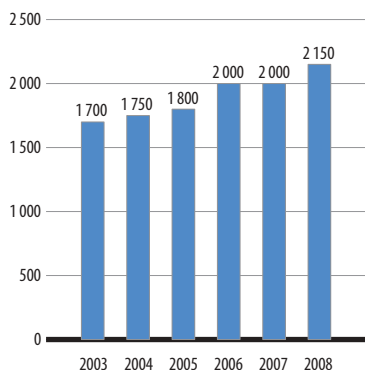
Orientation 3

Faciliter le développement de prototypes de véhicules à dominante électrique dont le marché utiliserait les produits d'AVESTOR et de TM4

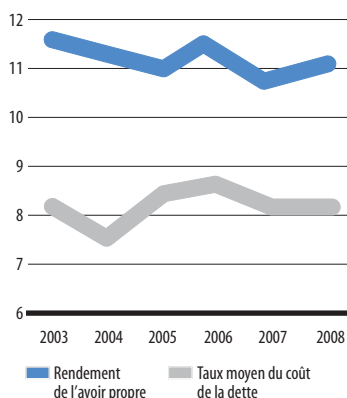
Hydro-Québec IndusTech a signé en 2002 une convention de coopération avec la Société de Véhicules Électriques, entreprise créée par le groupe Dassault en partenariat avec le groupe Heuliez de France. Dans le cadre de cette convention, les responsables du projet SEVE ont entrepris d'accélérer le développement de batteries de traction au lithium-métal-polymère par AVESTOR à des fins d'intégration au système de motorisation de TM4.

Hydro-Québec IndusTech entend poursuivre, en partenariat avec le secteur privé, son appui au développement et à la démonstration de systèmes de propulsion intégrés, comprenant les batteries de traction pour les véhicules à dominante électrique.

Bénéfice net (M\$)



Rendement de l'avoir propre et taux moyen du coût de la dette (%)



Perspectives financières

Tout en consolidant les progrès accomplis en matière de qualité du service au cours des dernières années, les orientations du *Plan stratégique 2004-2008* favorisent une amélioration de la situation financière de l'entreprise.

Le rendement de l'avoir propre se stabilise autour de 11 % pour toute la période 2004-2008, soit un taux supérieur au coût moyen de la dette.

L'entreprise prévoit présenter, pour l'année 2003, un bénéfice net de 1 700 M\$. Celui-ci devrait atteindre 2 150 M\$ en 2008. Cette progression est attribuable à la croissance des produits des ventes d'électricité, principalement au Québec, à une gestion serrée des charges d'exploitation, de même qu'à une amélioration des résultats des filiales.

Conformément à l'entente actuelle avec son actionnaire concernant le versement des dividendes, l'entreprise prévoit déclarer, pour chacune des années du Plan stratégique, des dividendes équivalant à la moitié de son bénéfice net, soit un montant de 4,9 G\$. À cette somme s'ajoutent 3,4 G\$ de taxes versées au gouvernement du Québec et aux administrations municipales, en plus de 0,9 G\$ de frais de garantie relatifs aux emprunts.

En outre, Hydro-Québec participe de façon importante à l'activité économique du Québec par sa croissance, ses investissements et ses achats de biens et services. Pour la période 2004-2008, ses activités contribueront à soutenir des emplois qui équivalent, globalement, à 220 000 années-personnes et qui sont répartis dans toutes les régions du Québec.

Introduction

Rétrospective

Depuis plus de 50 ans, Hydro-Québec assure aux Québécoises et aux Québécois un approvisionnement fiable en électricité tout en contribuant à l'enrichissement collectif.

En 1944, la *Loi établissant la Commission hydroélectrique du Québec* donne naissance à Hydro-Québec. Son mandat : alimenter le Québec en énergie aux plus bas taux compatibles avec une saine gestion financière. À cette fin, l'entreprise peut produire, acquérir, vendre, transporter et distribuer de l'énergie sur l'ensemble du territoire québécois.

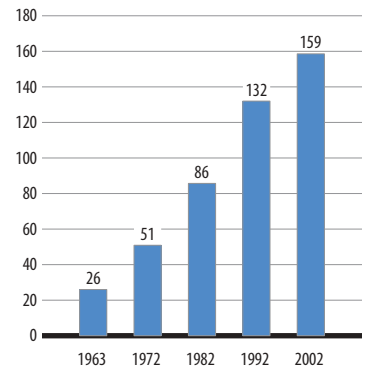
Hydro-Québec démarre ses activités avec quatre centrales hydroélectriques que le gouvernement du Québec rachète de la Montreal Light, Heat and Power Consolidated : Chambly, Rivière-des-Prairies, Les Cèdres et Beauharnois. La nouvelle entreprise dessert alors une clientèle essentiellement montréalaise.

Dans les années d'après-guerre, la demande d'électricité connaît une forte croissance, qui s'accélère encore à la fin des années 1950. Hydro-Québec entreprend alors des projets de développement pour augmenter sa capacité de production et répondre aux besoins grandissants de sa clientèle.

Les travaux de construction du complexe Manic-Outardes commencent en 1959. Pour les réaliser, Hydro-Québec s'associe à des firmes de génie-conseil du Québec, amorçant ainsi un partenariat durable qui permettra aux ingénieurs québécois d'acquérir une renommée internationale dans les domaines du transport d'électricité à haute tension et de la production d'hydroélectricité.

Au début des années 1960, un constat s'impose : les conditions d'accès à l'électricité ne sont pas les mêmes pour tous les Québécois. Les Montréalais, desservis par Hydro-Québec, bénéficient de tarifs avantageux, alors que les consommateurs de plusieurs régions éloignées doivent payer des prix abusifs. Pour mettre fin à cette situation, le gouvernement du Québec décide en 1962 de nationaliser le secteur de l'électricité au profit d'Hydro-Québec.

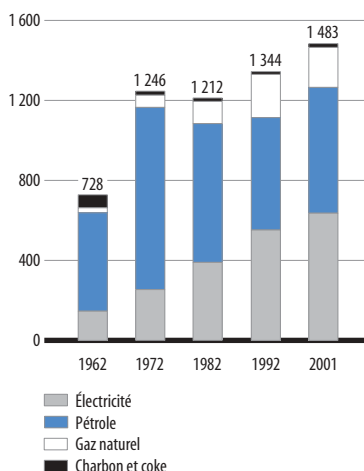
Historique de la demande d'électricité (TWh)



1944

Création d'Hydro-Québec

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



Hydro-Québec peut désormais répondre aux besoins de l'ensemble des Québécois, garantir à tous une meilleure qualité de service et développer le formidable potentiel hydroélectrique du Québec.

La réalisation du complexe Manic-Outardes donne lieu à des innovations technologiques majeures. Hydro-Québec devient la première entreprise du monde à utiliser des lignes à très haute tension (735 kV) pour transporter l'électricité sur de longues distances. Son exemple sera suivi ailleurs dans le monde.

À la fin des années 1960, Hydro-Québec et Newfoundland and Labrador Hydro s'associent au sein de la Churchill Falls (Labrador) Corporation dans le but de développer le potentiel hydroélectrique du cours supérieur du fleuve Churchill, au Labrador. La centrale des Churchill Falls – 5 428 MW – y sera construite.

Au début des années 1970, le gouvernement du Québec lance le plus grand projet de construction de l'histoire du Québec : l'aménagement à la Baie-James de la première phase du complexe hydroélectrique La Grande, d'une puissance totale de 10 282 MW. Le bien-fondé de cet investissement majeur sera vite confirmé par les chocs pétroliers de 1973 et de 1979. Au plus fort des travaux, les chantiers de la Baie-James fournissent de l'emploi à plus de la moitié des travailleurs de la construction du Québec.

En 1975, Hydro-Québec est au nombre des signataires, avec les communautés crie et inuite, de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*, un modèle du genre cité en exemple dans le monde entier. Des ajouts viendront périodiquement élargir la portée de cette convention fondée sur le respect, sur la compréhension et sur des objectifs communs, dont la poursuite ouvre la voie à de nouveaux partenariats.

L'énergie abondante et peu coûteuse produite par les installations de la Baie-James permet de répondre aux besoins grandissants des Québécois, tout en favorisant l'implantation de nouvelles industries. L'électricité en vient à occuper une place toujours plus importante dans le bilan énergétique du Québec, gage d'une autonomie accrue et d'une sécurité supérieure de l'approvisionnement, sans compter les avantages d'une énergie propre.

En 1978, le gouvernement du Québec attribue de nouveaux pouvoirs à Hydro-Québec pour lui permettre de valoriser son expertise sur les marchés internationaux. L'entreprise crée alors une filiale, Hydro-Québec International, qui entreprend des activités de service-conseil et d'assistance technique sur tous les continents.

En 1981, une loi transforme Hydro-Québec en compagnie à fonds social, dont le gouvernement du Québec devient l'unique actionnaire. En vertu de son nouveau statut, l'entreprise doit verser des dividendes annuels au gouvernement. Elle voit également son mandat élargi à la promotion de l'efficacité énergétique.

En 1983, une modification à la *Loi sur Hydro-Québec* étend le champ d'action d'Hydro-Québec à tous les domaines liés à l'énergie, dont la recherche, et supprime les limites géographiques de ses activités. Du coup, l'entreprise peut produire, acquérir, vendre, transporter et distribuer de l'énergie ailleurs qu'au Québec.

Après le lancement de la deuxième phase du complexe La Grande (4 954 MW) à la fin des années 1980, Hydro-Québec consacre la décennie suivante à d'importantes activités : réalisation d'un programme d'amélioration de la fiabilité du réseau de transport, déploiement d'un ambitieux projet d'efficacité énergétique et amélioration du service à la clientèle. Elle met aussi en chantier l'aménagement de la Sainte-Marguerite-3.

En 1996, le gouvernement du Québec adopte la Politique énergétique du Québec, qui a pour objectif 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 nord-américaine de l'énergie.

1978

Étendue des activités à l'international

1981

Transformation en compagnie à fonds social

Extension du mandat au domaine de l'efficacité énergétique

1983

Extension du mandat à tous les domaines liés à l'énergie

Nouveaux pouvoirs autorisant les exportations et autres activités à l'international

1996

Politique énergétique du Québec

La Politique énergétique du Québec réserve un rôle central à Hydro-Québec et fixe les grandes orientations de son action :

- Hydro-Québec demeurera la propriété exclusive du gouvernement du Québec;
- Hydro-Québec améliorera sa marge bénéficiaire et dégagera un bénéfice accru pour l'actionnaire;
- Hydro-Québec sera la pièce maîtresse d'une stratégie industrielle visant à faire du Québec une plaque tournante de l'énergie;
- Hydro-Québec devra maintenir ses efforts d'innovation, c'est-à-dire cibler ses efforts de recherche-développement sur ses métiers de base, valoriser le potentiel commercial de ses projets, exploiter les possibilités de partenariats avec le secteur privé et accroître les retombées industrielles et économiques de ses activités;
- Hydro-Québec devra rechercher un nouveau partenariat économique avec les nations autochtones en vue de mettre en valeur les ressources énergétiques du Nord et de l'Est québécois.

1996

*Création de la
Régie de l'énergie*

En 1996 également, le gouvernement du Québec crée la Régie de l'énergie, un organisme chargé de la régulation économique du transport et de la distribution de l'énergie. Toute modification des tarifs d'électricité pratiqués au Québec doit être soumise à l'approbation de la Régie.

1997

Ouverture du marché de gros

Le 1^{er} mai 1997, le Québec s'engage dans le mouvement de restructuration du marché nord-américain et ouvre le réseau de transport et le marché de gros de l'électricité à la concurrence. Pilotée par le gouvernement du Québec, cette ouverture à la concurrence se fait de manière prudente, en préservant la fiabilité de l'approvisionnement du Québec en électricité. Quelques mois plus tard, la Federal Energy Regulatory Commission (FERC) des États-Unis accorde un permis de négociant en gros à H.Q. Energy Services (U.S.), une filiale d'Hydro-Québec. Hydro-Québec peut dès lors négocier l'achat et la vente d'électricité directement et au prix du marché américain, ce qui lui permet de valoriser encore davantage les actifs et le savoir-faire commercial du Québec dans le domaine de l'énergie.

Au Québec, le marché de gros de l'électricité réunit actuellement onze distributeurs, soit Hydro-Québec Distribution, neuf exploitants de réseaux municipaux et une coopérative régionale. En vertu de l'ouverture du marché de gros, tous peuvent acheter de l'électricité au Québec ou ailleurs. De même, les producteurs privés peuvent vendre leur électricité à l'extérieur du Québec, à l'instar d'Hydro-Québec Production.

À la même époque, Hydro-Québec pénètre le marché du gaz en acquérant une participation de 41 % dans Noverco, la société de gestion qui coiffe Gaz Métropolitain. L'entreprise prend aussi par l'intermédiaire de Noverco une participation importante dans Enbridge, le plus grand transporteur pétrolier du monde et le plus important distributeur gazier du Canada.

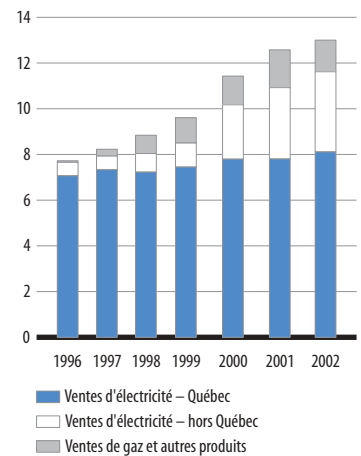
Tout en gérant de façon prudente ses activités de commercialisation, Hydro-Québec a profité de l'ouverture du marché nord-américain de l'électricité. Entre 1996 et 2002, son chiffre d'affaires a augmenté de près de 70 %, son bénéfice net a pratiquement triplé et les produits de ses ventes hors Québec ont plus que quintuplé. L'ouverture du marché nord-américain a contribué à ce que l'entreprise verse plus de 2,3 G\$ en dividendes au gouvernement du Québec pour ses quatre derniers exercices financiers, participant ainsi fortement à l'enrichissement collectif.

Par ailleurs, les pressions favorisant l'ouverture du marché de détail à la concurrence sont à peu près inexistantes au Québec. Compte tenu de l'absence d'avantages tangibles pour sa clientèle, Hydro-Québec n'entend pas procéder à une telle ouverture. La *Loi sur la Régie de l'énergie* permet néanmoins au gouvernement de 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.

En 2000, à la suite de l'adoption par le gouvernement du Québec de la *Loi modifiant la Loi sur la Régie de l'énergie*, Hydro-Québec confirme la séparation fonctionnelle de ses activités, soit la distribution, le transport et la production d'électricité.

Pour les quatre derniers exercices financiers, versement de 2,3 G\$ en dividendes au gouvernement du Québec

Chiffre d'affaires (G\$)



2000

Déréglementation de la production

Obligation quant à l'approvisionnement en électricité patrimoniale

La nouvelle loi ouvre la production d'électricité à la concurrence tout en préservant les acquis de la nationalisation. Elle établit qu'Hydro-Québec Distribution est responsable de la fiabilité du réseau de distribution et de la sécurité de l'approvisionnement du marché québécois. Elle établit aussi qu'Hydro-Québec Production doit fournir jusqu'à 165 TWh d'électricité patrimoniale par année à Hydro-Québec Distribution au prix de 2,79 cents le kilowattheure, soit le tarif le plus bas en Amérique du Nord pour un aussi gros volume d'énergie.

Au-delà du volume d'électricité patrimoniale, Hydro-Québec Distribution doit conclure des contrats d'approvisionnement au prix du marché pour répondre à la demande annuelle des Québécois. C'est ainsi qu'en 2002 Hydro-Québec Distribution a lancé un premier appel d'offres à long terme pour être en mesure de satisfaire une demande croissante, au-delà du volume d'électricité patrimoniale, à compter de 2005. Tous les producteurs, y compris Hydro-Québec Production, peuvent participer aux appels d'offres d'Hydro-Québec Distribution. C'est dans ce cadre qu'Hydro-Québec Distribution a signé un contrat à long terme avec TransCanada Energy pour la fourniture de 507 MW de puissance à partir de 2006.

Disposant aujourd'hui d'une organisation adaptée aux conditions d'un marché de plus en plus ouvert, Hydro-Québec entend continuer d'améliorer sa performance, de poursuivre le développement rentable des ressources énergétiques québécoises et de contribuer ainsi à l'enrichissement collectif des Québécois.

Environnement d'affaires

Situation en Amérique du Nord

Au cours des récentes années, des événements marquants comme les attaques terroristes du 11 septembre 2001, la crise énergétique en Californie, la chute d'Enron, une entreprise spécialisée dans le courtage de l'énergie, et la guerre en Irak sont venus bouleverser le contexte politico-économique du secteur de l'énergie nord-américain et même mondial.

La faiblesse de la croissance des économies américaine et mondiale ainsi que la forte volatilité des prix du gaz naturel et de l'électricité en Amérique du Nord ont aussi contribué à l'incertitude quant à l'évolution de la réglementation et ralenti le processus de restructuration de l'industrie de l'électricité aux États-Unis et au Canada.

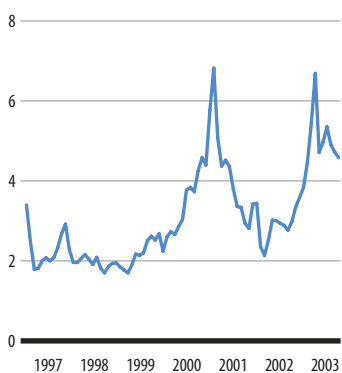
Situation aux États-Unis

Approvisionnement en électricité

En 1997, le marché de gros des États-Unis s'est ouvert à la concurrence après que les conditions favorisant l'accès des tiers aux réseaux de transport sur une base non discriminatoire ont été instaurées. La filiale d'Hydro-Québec Production, H.Q. Energy Services (U.S.), obtient aussitôt un permis de négociant en gros délivré par la FERC; la division peut donc effectuer des transactions non seulement à la frontière, mais aussi directement sur les marchés. La capacité d'Hydro-Québec Production de stocker de l'eau dans ses réservoirs et de produire de l'énergie à partir de ses centrales hydroélectriques lui confère une souplesse commerciale et un avantage concurrentiel intéressants.

À la suite de son ouverture, le marché de gros des États-Unis a connu des changements importants. Dans les États du Nord-Est, plusieurs entreprises de services publics se sont départies de leurs actifs de production, favorisant ainsi l'arrivée de nouveaux joueurs, souvent de grande taille, spécialisés dans la production et le négoce de l'électricité et d'autres formes d'énergie – gaz, charbon et mazout.

Prix du gaz naturel aux États-Unis,
à la sortie des puits
(\$ US/millier de pieds cubes)



Source : Energy Information Administration (DOE).

On a aussi assisté à l'émergence de courtiers et de négociants en énergie et à la création de bourses de l'électricité permettant aux producteurs et aux revendeurs de participer aux marchés à court terme sur la base de soumissions directes.

La crise énergétique de la Californie en 2000, suivie du scandale entourant l'effondrement d'Enron en 2001, a causé beaucoup de remous sur les marchés américains. Une crise de confiance a forcé plusieurs entreprises à abandonner ou à restructurer leurs activités de courtage de l'énergie. Ces facteurs structurels ont entraîné une crise du modèle marchand de l'énergie : les revenus et la valeur en bourse des entreprises spécialisées dans le courtage de l'énergie ont chuté. Certaines de ces activités ont été reprises en bonne partie par les grandes institutions financières et les grands producteurs pétroliers et gaziers.

Hydro-Québec a maintenu dans ce contexte un important volume de transactions d'électricité sur les marchés au comptant et à court terme, selon les occasions d'affaires. L'entreprise y effectue des ventes et des achats dans le nord-est des États-Unis et des activités de courtage de l'énergie. Elle utilise des instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques du marché et d'effectuer des opérations de couverture et d'arbitrage sur le prix de l'énergie.

Jusqu'à l'été 1999, l'ouverture des marchés avait entraîné de façon générale une réduction des prix de l'électricité. On a ensuite observé une diminution importante de la marge de manœuvre du côté de la production, ce qui a provoqué des hausses de prix marquées en périodes de fine pointe. Avec le développement du marché et l'augmentation du volume des transactions, les prix ont par la suite fluctué de façon considérable.

En 2000 et en 2001, le prix du gaz naturel a connu une flambée et provoqué une forte hausse des prix de l'électricité sur l'ensemble des marchés de gros. En 2001, le recul du prix des combustibles a entraîné une baisse des prix de l'électricité, mais cette situation a été de courte durée : en 2002 et en 2003, le prix du gaz naturel est de nouveau à la hausse, et les analystes y voient le premier signe d'un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande. Le prix élevé du gaz naturel indique un changement dans le marché du gaz qui est caractérisé à la fois par des approvisionnements limités et par une augmentation de la demande, due notamment aux centrales dotées de turbines à gaz.

La demande d'électricité aux États-Unis a atteint une certaine maturité. Dans le Nord-Est américain, le taux de croissance annuel moyen pour la période 2001-2020 devrait varier de 1 à 2 % selon les marchés, soit une augmentation de la demande de l'ordre de 20 TWh par année. Au cours des dernières années, la capacité de production d'électricité à partir du gaz naturel a beaucoup augmenté. Cette situation a entraîné la création de surplus importants de capacité de production, liant d'autant le prix de l'électricité au prix du gaz naturel. Ces surplus devraient favoriser une baisse de la volatilité des prix de l'électricité sur les marchés.

Bref, Hydro-Québec réalise depuis de nombreuses années d'importantes ventes d'électricité hors Québec. Au cours des années 1990, les contrats à long terme signés avant la restructuration du marché de même que les ventes à court terme produisaient des revenus annuels moyens d'environ 500 M\$. Depuis l'ouverture du marché de gros aux États-Unis, les ventes d'électricité hors Québec ont connu une croissance inégalée. En 2002, elles ont rapporté à l'entreprise des revenus de 3,5 G\$, soit près de 27 % de son chiffre d'affaires.

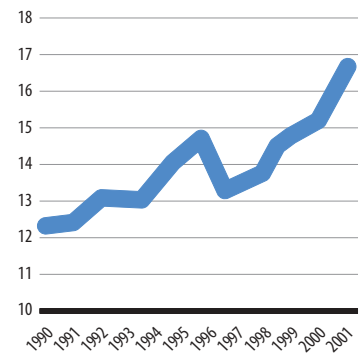
Les prix obtenus par Hydro-Québec sur les marchés externes sont sujets à d'importantes fluctuations. Deux facteurs principaux sont en cause : la surcapacité de production, qui exerce un effet à la baisse sur les prix, et l'incertitude quant à l'approvisionnement en gaz naturel, qui crée une pression à la hausse. Globalement, les projections actuelles des prix de l'électricité sont légèrement à la baisse.

Transport de l'électricité

Avec l'ouverture du marché de gros, on a assisté à la création de centres d'exploitation indépendants (*Independent System Operators*, ou ISO). Ces quelques regroupements n'ont pas satisfait les attentes de la FERC en matière de gestion efficace, sécuritaire et non discriminatoire, ni en matière de développement des réseaux de transport, surtout dans les zones de congestion. La FERC a donc proposé en 2000 la formation d'organismes de transport régionaux (*Regional Transmission Organization*, ou RTO).

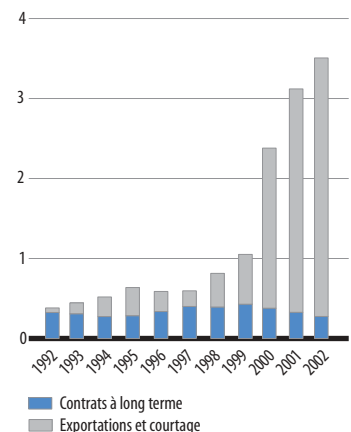
Le 31 juillet 2002, la FERC publiait son Avis d'ébauche de règles relatives à une structure type de marché (*Standard Market Design*, ou SMD). Elle décrivait les règles de marché et les mécanismes de surveillance du marché de gros et du transport de l'électricité pour les entreprises sous sa juridiction. Plusieurs États se sont opposés au SMD, ce qui a amené la FERC à publier, le 28 avril 2003, un livre blanc intitulé *Wholesale Power*

Part du gaz naturel dans la production d'électricité aux États-Unis (%)



Source : Energy Information Administration (DOE).

Produits des ventes d'électricité hors Québec (G\$)



Market Platform, qui présente des modifications à apporter aux règles ébauchées. La FERC continue de préconiser la formation de RTO, mais n'impose plus d'échéancier à l'échelle nationale. Elle indique qu'elle étudiera les projets de RTO et leur échéancier cas par cas. Contrairement aux dispositions du texte original du SMD, la FERC permet le maintien du service de transport de point à point entre les régions, de même que la priorité d'approvisionnement à la charge locale.

Hydro-Québec TransÉnergie, qui exploite le réseau de transport québécois, possède les caractéristiques d'une RTO :

- une gestion exclusive de la fiabilité et de la sécurité du réseau asynchrone du Québec et de l'exploitation des équipements, ce qui constitue une protection contre les fluctuations des réseaux voisins;
- l'importance de la charge (35 000 MW) et l'étendue géographique;
- un tarif unique sur l'ensemble du réseau;
- une gestion indépendante assurée par une séparation fonctionnelle des activités d'Hydro-Québec TransÉnergie d'avec les activités de production et de commerce de gros d'Hydro-Québec Production, et d'avec les activités d'Hydro-Québec Distribution reliées à l'approvisionnement énergétique.

L'incertitude commerciale et réglementaire, qui dure depuis quelques années, a eu des effets négatifs dans plusieurs régions nord-américaines sur les investissements et sur la gestion des réseaux de transport. Il en a résulté une diminution de la capacité et de la fiabilité des réseaux.

La panne majeure du 14 août 2003, qui a privé d'électricité des millions de clients en Ontario et dans les États de New York, du Michigan et de l'Ohio, a mis en évidence l'extrême dépendance des sociétés modernes à l'endroit d'un service électrique fiable. Les autorités pourraient accorder une attention accrue aux efforts de restructuration entrepris par la FERC, aux investissements requis dans les réseaux de transport et à l'interdépendance des marchés de l'énergie et des réseaux de transport.

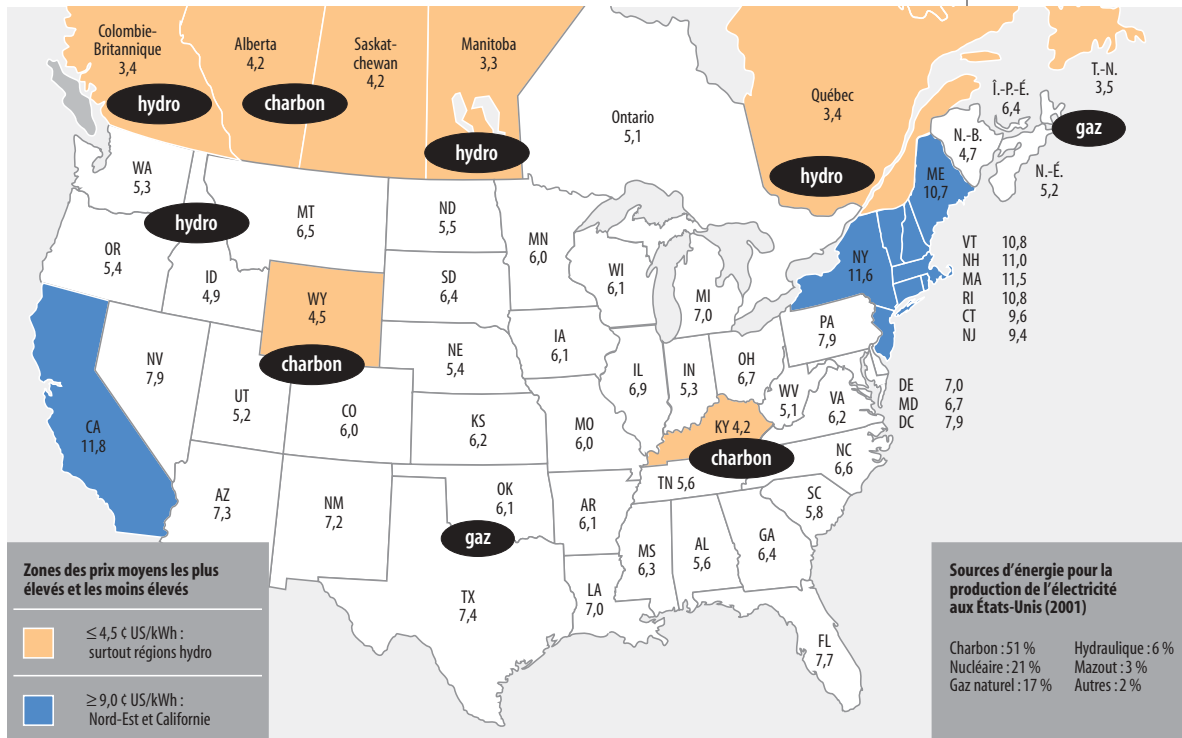
Il est probable que la prise de conscience consécutive à la panne du 14 août 2003 favorise les transporteurs indépendants, comme en témoignent les décrets du secrétaire américain à l'Énergie ordonnant la mise en service de la ligne sous-marine *Cross Sound Cable*.

Marché de détail

Aux États-Unis, la décision d'ouvrir le marché de détail relève de chaque État. Au total, 23 États, dont la Pennsylvanie, le Maryland et la plupart des États de la Nouvelle-Angleterre, ont adopté les dispositions législatives et réglementaires requises pour restructurer leur industrie de l'électricité et ouvrir leur marché de détail à la concurrence. Toutefois, certains États ont repoussé la date d'ouverture de leur marché de détail ou abrogé les dispositions législatives et réglementaires qu'ils avaient adoptées. La Californie a suspendu l'ouverture de son marché de détail en 2001, devenant ainsi le premier État à réviser complètement son processus de restructuration.

Par ailleurs, la plupart des États qui ont décidé d'ouvrir leur marché de détail ont adopté des mesures de transition afin de protéger les consommateurs contre la volatilité des prix pouvant en résulter.

Prix moyen de l'électricité par États (2001) et par provinces (2000) (en ¢ US/kWh)
Moyenne toutes catégories



Sources : Energy Information Administration et Statistique Canada.

Ces mesures prennent différentes formes : réduction des tarifs à la consommation en vigueur avant la restructuration, gel ou maintien de tarifs pendant un certain temps, etc. Le processus d'ouverture des marchés de ces États est donc plus lent que prévu initialement.

Situation au Canada

Au Canada, la décision de restructurer l'industrie de l'électricité et de procéder à l'ouverture des marchés de gros et de détail appartient à chaque province. Le mouvement de restructuration de l'industrie de l'électricité prend de l'ampleur.

Outre le Québec, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario ont ouvert leur marché de gros à la concurrence.

En novembre 2002, le gouvernement de la Colombie-Britannique a annoncé une nouvelle politique énergétique qui vise à accroître les investissements dans le secteur de l'énergie, tout en assurant un approvisionnement à faible coût pour les consommateurs. Cette politique maintient la propriété publique de BC Hydro, dont les activités de distribution, de transport et de production d'électricité sont désormais séparées. Comme c'est le cas au Québec, les consommateurs bénéficieront d'un volume d'électricité patrimoniale correspondant à l'électricité produite par les centrales construites avant l'adoption de la politique.

L'Alberta a donné libre accès à son marché de détail à tous les consommateurs en janvier 2001, et l'Ontario a ouvert le sien en mai 2002. Le marché ontarien demeure toutefois centralisé. Ainsi, Hydro-Québec Production n'a pas accès aux réseaux municipaux ontariens et ne peut leur vendre directement de l'électricité ; elle doit nécessairement passer par le marché centralisé de l'*Independent Electricity Market Operator*. Les incertitudes quant à la fourniture d'énergie dans le marché ontarien et la volatilité des prix à la consommation ont amené l'Ontario à plafonner, en novembre 2002, la facture des petits consommateurs d'électricité, et ce, jusqu'en 2006.

Le Nouveau-Brunswick prévoit ouvrir son marché de gros à la concurrence et donner un accès limité à son marché de détail. Cette restructuration se fera au moment de l'entrée en vigueur de sa *Loi sur l'électricité* adoptée en 2003. Par ailleurs, la Nouvelle-Écosse a élaboré une stratégie visant la

restructuration de son marché d'ici 2005. Terre-Neuve a pour sa part entrepris des études et des consultations sur la restructuration de son marché.

Hydro-Québec pourrait participer au développement de projets rentables de centrales électriques dans les provinces voisines.

Situation au Québec

Au Québec, les activités de distribution d'énergie d'Hydro-Québec sont réglementées par la Régie de l'énergie sur la base des coûts du service. En ce qui a trait à l'électricité, il est en outre établi que les tarifs doivent être uniformes sur l'ensemble du territoire québécois et que le tarif applicable à une catégorie de consommateurs ne peut être modifié pour atténuer l'interfinancement entre les différentes catégories tarifaires.

La clientèle québécoise aura bénéficié d'un gel tarifaire du 1^{er} mai 1998 au 1^{er} janvier 2004. Compte tenu de l'inflation, ce gel équivaut à une diminution des tarifs de 13,1 %. À cet égard, le Québec se distingue avantageusement des provinces canadiennes et des États américains, où l'on a observé chez certains d'importants chocs tarifaires.

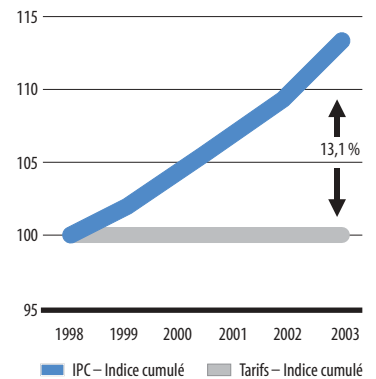
Les activités de transport d'électricité sont également réglementées sur la base des coûts du service.

Poussée par l'économie québécoise, la croissance de la demande d'électricité au Québec devrait connaître un rythme annuel d'environ 1,3 % jusqu'en 2008. Cela exerce des pressions accrues sur le développement de nouvelles sources d'approvisionnement, dont les coûts seront plus élevés que ceux du parc de production actuel, ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de l'ensemble du système électrique.

Situation à l'international

D'ici 2010, on évalue à plus d'un million la quantité de nouveaux mégawatts qui seront requis pour répondre à l'accroissement de la demande mondiale en électricité. On prévoit en effet une augmentation annuelle moyenne de 2,4 % de la consommation mondiale d'électricité pour la période 2001-2025. La croissance la plus rapide devrait s'observer dans les pays asiatiques en développement et en Amérique du Sud.

Évolution des tarifs d'électricité et des prix à la consommation



Dans la plupart de ces pays, l'absence ou l'insuffisance d'infrastructures énergétiques constitue souvent l'un des principaux freins à la croissance économique. On évalue que ces nouveaux besoins entraîneront d'ici 2010 des investissements d'environ 1 200 G\$ US dans le secteur des équipements de production et de transport d'électricité.

L'accès aux capitaux et au savoir-faire représente aussi un défi de taille pour plusieurs pays à forte croissance économique et démographique. C'est pourquoi ces pays invitent des entreprises œuvrant sur la scène internationale à investir dans leurs infrastructures énergétiques afin d'en accélérer le développement.

Les occasions d'affaires sont très nombreuses à l'international, mais la concurrence y est aussi très vive. Plusieurs joueurs ont fait des placements qui se sont avérés mauvais et ont subi d'importantes pertes au cours des dernières années. Les entreprises qui réussissent sont celles qui travaillent à la valorisation de leur savoir-faire par des investissements à l'international et qui se concentrent dans les activités où leur expertise leur permet, mieux que leurs concurrents, de gérer les risques réglementaires et politiques ainsi que les risques de change.

Forte de sa réputation mondiale et de la renommée de ses succès techniques, Hydro-Québec entend concentrer ses activités internationales dans un secteur où elle excelle, soit le transport d'électricité à haute tension. En ce domaine, Hydro-Québec TransÉnergie a des atouts importants: un statut de transporteur indépendant et la capacité de gérer un réseau de transport de manière non discriminatoire.