

# L'énergie au service du Québec

## Mission d'Hydro-Québec

« Hydro-Québec 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)

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

Les orientations proposées par Hydro-Québec dans son *Plan stratégique 2004-2008* s'inscrivent dans la foulée des orientations des trois plans stratégiques précédents. Un bilan des réalisations et des résultats du *Plan stratégique 2002-2006* est présenté à l'annexe 1. Les orientations maintenues par l'entreprise visent à consolider les progrès réalisés relativement aux grands objectifs de l'entreprise fixés par la *Loi sur Hydro-Québec* et la Politique énergétique du Québec. Elles permettront d'assurer un service de qualité à l'ensemble de la clientèle québécoise dans une perspective de création de valeur pour l'actionnaire, soit le gouvernement du Québec, et pour la société québécoise, notamment par la croissance de la capacité de production d'électricité au Québec.

---

### Objectifs

*Qualité du service à la clientèle*

*Création de valeur pour l'actionnaire et la société québécoise*

*Croissance de la capacité de production au Québec*

Pour atteindre ses objectifs, Hydro-Québec dispose de nombreux atouts :

- un service à la clientèle amélioré ;
- un potentiel hydroélectrique aménageable à coût concurrentiel ;
- des emplacements avantageux pour des projets de centrales thermiques ;
- un potentiel de commercialisation et d'arbitrage de prix sur les marchés de gros du nord-est des États-Unis, fondé sur les centrales hydroélectriques, les réservoirs et les interconnexions ;
- l'expertise requise pour affirmer sa présence sur le marché international dans le domaine du transport à haute tension ;
- une présence dans le développement du transport et de la distribution du gaz naturel, par sa participation dans Noverco.

Misant sur ses atouts, Hydro-Québec entend concentrer ses efforts pour améliorer sa performance globale en regard des 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'efficacité de l'organisation.

## **Améliorer la performance globale de l'entreprise**

Hydro-Québec, par l'importance de ses actifs et l'étendue de ses activités, est la plus grande entreprise du secteur énergétique québécois. Il importe d'assurer sa croissance afin de continuer à créer de la richesse pour le Québec. Dans cette optique, Hydro-Québec doit voir à ce que ses clients obtiennent le meilleur service pour le prix payé, que ses employés soient mobilisés, performants et satisfaits de leur emploi et que son actionnaire bénéficie d'un rendement optimal, tout en continuant de soutenir l'économie du Québec dans une perspective de développement durable et d'un maximum d'efficacité.

## Maintenir la qualité du service à la clientèle

Les actions découlant du *Plan stratégique 2002-2006* ont permis à Hydro-Québec d'enregistrer des résultats très positifs, qui sont appréciés par la population québécoise. Ainsi, le taux de satisfaction de la population à l'égard d'Hydro-Québec s'établissait à 95 % en 2002. Il traduit l'impression générale que la population a de l'entreprise tant sur le plan de la gestion que sur celui de la prestation de services. Le niveau de satisfaction de la population s'est maintenu en 2003, avec un taux général de 94 %, dont 42 % de « très satisfaits ».

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. Hydro-Québec est convaincue que les tarifs des clients québécois demeureront parmi les plus bas en Amérique du Nord.

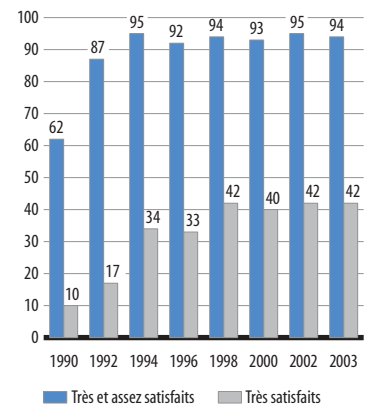
## Mobiliser les employés et développer l'expertise

Consciente que sa performance dépend avant tout de celle des femmes et des hommes qui la composent, 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.

L'entreprise compte également 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.

Enfin, 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. Les mesures et les stratégies de l'entreprise pour atteindre ces objectifs sont présentées à l'annexe 2.

Évolution de la satisfaction de la population (%)



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

Les actions découlant des plans stratégiques précédents ont permis d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, au profit de son actionnaire, le gouvernement du Québec, qui est le mieux placé pour en faire bénéficier la société québécoise. En 2002, son bénéfice net a atteint un sommet de 1,5 G\$, soit presque le double de son bénéfice net de 1997. Cette performance est principalement attribuable à la valorisation des ventes sur les marchés externes, à l'augmentation des ventes au Québec et à la gestion de la dette bénéficiant de taux d'intérêt favorables. Poursuivant ses objectifs de rentabilité et de création de 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.

D'autre part, Hydro-Québec contribuera à soutenir le développement économique et l'emploi dans l'ensemble des régions du Québec par ses activités d'exploitation, ses dépenses d'investissement en production, en transport et en distribution, 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.

Ainsi, Hydro-Québec participera à l'effort collectif de développement des régions. Elle entend concilier ses besoins et ses priorités de développement en regard de sa mission de base et de sa réalité commerciale avec les attentes de ses clients et les préoccupations légitimes des collectivités quant à son rôle de partenaire du développement du milieu.

## **Contribuer au développement durable**

Entreprise d'avant-garde, Hydro-Québec a adhéré au concept du développement durable en 1989. Pour elle, le développement durable est un engagement à long terme qui allie la préservation de l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique.

Conformément à sa vision et à ses valeurs, Hydro-Québec privilégie l'hydroélectricité pour produire une énergie propre, renouvelable et sécuritaire. Plus de 95 % de l'énergie qu'elle produit est d'origine hydraulique et l'entreprise est le plus important acheteur d'énergie éolienne du Canada. Hydro-Québec entend poursuivre dans cette voie en privilégiant le développement du potentiel hydroélectrique du Québec.

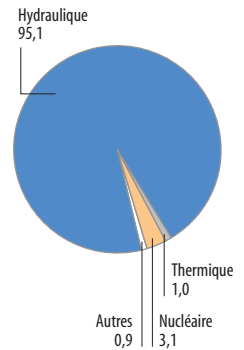
Dans la mesure où les approvisionnements d'énergie renouvelable ne suffisent pas à satisfaire la demande, malgré les succès enregistrés en matière d'efficacité énergétique, Hydro-Québec doit compléter ses approvisionnements avec de l'électricité d'origine thermique, au-delà de la production des centrales de Gentilly-2 et de Tracy. L'entreprise devra s'approvisionner en énergie provenant de centrales thermiques projetées, dont les échéanciers de mise en service sont notablement plus courts que ceux des centrales hydrauliques.

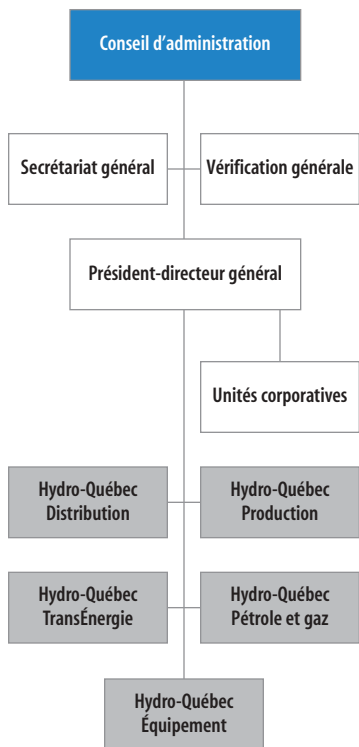
Hydro-Québec continue d'affirmer son leadership en matière d'efficacité énergétique. Ainsi, d'ici 2006, si on conservait les mêmes technologies et les mêmes comportements qu'en 1990, il faudrait 23,5 TWh de plus pour répondre aux besoins québécois. Ces économies d'énergie récurrentes seront réalisées grâce aux interventions directes d'Hydro-Québec sur son réseau (8 TWh) et à ses programmes d'efficacité énergétique (3 TWh), ainsi qu'à leurs effets indirects sur les comportements des consommateurs et le choix de technologies plus efficaces (12,5 TWh).

De plus, Hydro-Québec consacre des sommes importantes au développement de technologies dans une perspective de développement durable. Par l'intermédiaire de sa filiale technologique Hydro-Québec IndusTech, l'entreprise développe une batterie au lithium-métal-polymère, un composant essentiel du véhicule électrique. Hydro-Québec investit également, par l'entremise d'Hydro-Québec CapiTech, dans une société qui développe une technologie visant à éliminer les déchets, à générer un gaz de synthèse et à produire de l'électricité.

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.

Sources d'approvisionnement en 2002





**Contexte :**  
dégel des tarifs

**Objectif :**  
gel des charges d'exploitation

## Rendre l'entreprise encore plus efficiente

Société d'État à vocation commerciale, Hydro-Québec s'est dotée d'une organisation plus souple qui l'aide à assurer un service de première qualité au moindre coût, tout en s'ouvrant à la concurrence sur le marché de gros de l'électricité. En améliorant son efficacité, l'entreprise accroît sa contribution à l'enrichissement collectif par les dividendes qu'elle verse à son actionnaire, le gouvernement du Québec.

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'efficacité de chacune de ses divisions.

Pour améliorer son efficacité, 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'efficacité, 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.

### Les centres de profit

Ayant un mandat et des responsabilités propres à leur domaine d'affaires, les divisions et les filiales d'Hydro-Québec sont bien positionnées pour saisir les nouvelles occasions de croissance liées à leurs créneaux de marché respectifs.

Des cibles de gestion élevées, dont l'atteinte sera mesurée au moyen d'indicateurs précis, sont fixées pour chacune des divisions. La performance globale de l'entreprise est en effet tributaire d'une gestion rigoureuse qui rend les divisions, en particulier, imputables de l'optimisation de leurs processus et de l'atteinte de leurs objectifs d'affaires respectifs.

Une structure organisée par divisions permet à Hydro-Québec d'exercer un meilleur contrôle sur le développement de chaque créneau de marché. Œuvrant chacune dans leur domaine d'excellence et confrontées chacune aux lois de leur marché, les divisions contribuent à stimuler le dynamisme et l'entrepreneurship au sein de l'entreprise.

**Hydro-Québec Distribution**, dont les activités sont réglementées sur la base des coûts du service, exerce ses activités dans une situation de quasi-monopole, desservant quelque 97 % de la clientèle québécoise. Responsable de l'approvisionnement de la clientèle québécoise en électricité, la division doit garantir un traitement égal à tous les producteurs susceptibles de répondre aux appels d'offres lancés pour satisfaire les besoins au-delà du volume d'électricité patrimoniale. Elle doit aussi fournir un service de qualité à sa clientèle québécoise. Hydro-Québec Distribution doit obtenir un rendement normal, déterminé par la Régie de l'énergie, dans un contexte réglementé. La méthode d'établissement du taux de rendement a été établie par la Régie de l'énergie. Sur la base de cette méthode, le rendement auquel Hydro-Québec Distribution aurait droit pour l'année 2004 est de 8,71 %. Notons que la division s'est retirée des activités à l'international.

**Hydro-Québec TransÉnergie**, dont les activités sont aussi réglementées sur la base des coûts du service, est responsable de la gestion de la fiabilité et de la sécurité du réseau de transport d'électricité au Québec. La division assure une utilisation non discriminatoire du réseau de transport québécois par l'ensemble de la clientèle du marché de gros, se conformant ainsi aux dispositions réglementaires nord-américaines. En avril 2002, la Régie de l'énergie a rendu sa décision permettant à Hydro-Québec TransÉnergie d'ajuster ses tarifs rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2001. De plus, elle a fixé, pour l'année 2001, son taux de rendement à 9,66 %. Sur la base des récentes décisions de la Régie de l'énergie, on prévoit toutefois que ce taux serait revu à la baisse. Misant sur son expertise dans le domaine du transport à très haute tension, la division a développé d'importantes activités à l'international.

**Hydro-Québec Production** doit tous les ans fournir à la clientèle québécoise un volume maximal d'électricité patrimoniale de 165 TWh au prix de 2,79 cents le kilowattheure. Outre cette obligation, ses activités sont en concurrence avec les autres producteurs sur les marchés de gros, notamment au Québec. Ayant obtenu du gouvernement du Québec le monopole du développement hydroélectrique pour les projets de 50 MW et

---

### *Les centres de profit*

#### *Situation de monopole – Réglementation sur la base des coûts du service*

*Hydro-Québec Distribution  
Hydro-Québec TransÉnergie*

#### *Situation de concurrence*

*Hydro-Québec Production  
Hydro-Québec CapiTech  
Hydro-Québec IndusTech*

---

### *Rendement autorisé par la Régie de l'énergie pour Hydro-Québec TransÉnergie et Hydro-Québec Distribution*

*Rendement établi sur la base  
du rendement d'un placement  
sans risque (obligations de  
long terme du gouvernement  
du Canada), majoré d'une  
prime reflétant le risque  
de marché*

plus au Québec, la division voit au développement et à la commercialisation rentable des ressources énergétiques québécoises ainsi qu'à la mise en valeur des réservoirs sur le marché du Nord-Est américain, tout en assurant l'approvisionnement des clients québécois. Ce centre de profit a ainsi obtenu des rendements importants et croissants au cours des dernières années. Ces rendements sont justifiés, compte tenu notamment de l'ampleur du risque de faible hydraulité, dont l'impact pour une seule année peut atteindre 1,2 G\$.

**Hydro-Québec CapiTech** et **Hydro-Québec IndusTech** sont des filiales technologiques en propriété exclusive d'Hydro-Québec. Hydro-Québec CapiTech est une société de capital de risque qui a pour mandat d'investir de façon rentable dans des entreprises technologiques reliées aux métiers de base d'Hydro-Québec. Elle doit également effectuer une veille stratégique et commerciale en complément à la stratégie d'innovation technologique de l'entreprise. Les mandats d'Hydro-Québec IndusTech sont d'industrialiser et de commercialiser, en partenariat avec le secteur privé, les technologies provenant des activités de recherche d'Hydro-Québec.

### *Les services aux divisions et le soutien corporatif*

Hydro-Québec s'assure que les objectifs de chacun des centres de profit conjuguent qualité du service à la clientèle, exigences de rentabilité de l'actionnaire et mise en valeur du savoir-faire des employés. Comme toute société commerciale, l'entreprise doit aussi veiller à la gestion des risques majeurs, à l'allocation du capital, à l'efficacité des contrôles financiers et au suivi du rendement financier des unités.

Les services aux divisions et le soutien corporatif ont pour but de favoriser la création de valeur en améliorant la performance des centres de profit. On y regroupe les fonctions de soutien pour permettre aux divisions de se consacrer à leurs activités de base.

La gestion des ressources humaines a pour objectif la mobilisation et la satisfaction des employés, l'harmonisation des relations de travail, la gestion du développement des compétences, le développement du leadership des gestionnaires et la formation d'une relève qui contribuera à la croissance de l'entreprise.



Afin d'améliorer son efficacité, d'optimiser ses coûts et d'augmenter la satisfaction de ses clients, Hydro-Québec a mis sur pied un centre de services partagés, qui s'inspire des meilleures pratiques dans le domaine. Ce centre réunit plusieurs activités, notamment les technologies de l'information, l'acquisition de biens et de services, l'immobilier et la gestion documentaire.

L'innovation technologique, dont les orientations sont présentées à l'annexe 3, a pour objectif de contribuer à la performance des divisions et d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise. Elle est donc centrée sur les métiers de base d'Hydro-Québec. Les thèmes d'innovation technologique sont définis de concert avec les divisions et visent l'atteinte des objectifs d'affaires de chacune d'entre elles.

Hydro-Québec Équipement réalise des projets de construction pour les divisions du secteur de l'électricité. Quant à la Société d'énergie de la Baie James, elle réalise des projets de construction au nord du 49<sup>e</sup> parallèle. Leur principal objectif est de réduire les coûts et les délais de construction des projets.

Enfin, Hydro-Québec Pétrole et gaz gère la participation d'Hydro-Québec dans Noverco, la société de gestion qui coiffe Gaz Métropolitain. Elle fait également la promotion de l'exploration pétrolière et gazière en Gaspésie, ainsi que dans l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent. Elle consacrera notamment jusqu'à 25 % des investissements reliés au forage de la structure géologique nommée Old Harry, lorsqu'elle aura obtenu les permis requis.

## Un plan stratégique pour développer le marché de l'électricité

Hydro-Québec propose des orientations propres au développement du marché de l'électricité au profit de sa clientèle, de son actionnaire et de la société québécoise. Comme l'indique le tableau de la page suivante, plusieurs paramètres importants du *Plan stratégique 2004-2008* sont incertains, tandis que d'autres sont davantage connus de l'entreprise.

## Principaux paramètres du développement du marché de l'électricité d'Hydro-Québec

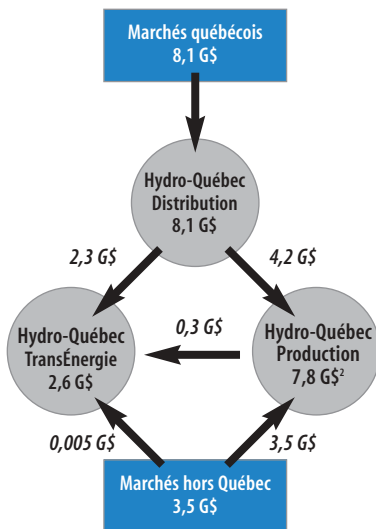
### Paramètres incertains

- Température (variation maximale pour Hydro-Québec Distribution :  $\pm 4,5$  TWh par an ;  $\pm 4300$  MW)
- Hydraulicité (écart-type annuel :  $\pm 20$  TWh, valeur de  $\pm 1200$  M\$ par an pour Hydro-Québec Production)
- Nature et effet de l'harmonisation des règles comptables en Amérique du Nord
- Modalités d'application du Protocole de Kyoto pour les producteurs
- Projets de centrales hydrauliques qui seront approuvés et réalisés
- Centrale de Gentilly-2 à prolonger jusqu'en 2028 ou à remplacer
- Volume des importations possibles sur la portion américaine de la ligne à courant continu

### Paramètres connus

- Obligation de service aux clients québécois ; demande assez prévisible
- Résultats financiers maximums requis par l'actionnaire
- Pas d'autres interconnexions mises en service avant la fin du plan (2008)
- Projets de centrales hydrauliques : de 10 à 12 ans entre les études initiales et la mise en service
- Exigence de s'insérer dans le développement durable appliquée à tout projet

### Répartition des revenus entre les divisions en 2002<sup>1</sup>



1. Mis à part les revenus du secteur gazier, des placements à l'international, d'Hydro-Québec Équipement et des unités de services (produits totaux consolidés d'Hydro-Québec : 13,0 G\$).
2. Tous les chiffres ont été arrondis.

### Revenus de chaque division – secteur de l'électricité (11,6 G\$)

- Hydro-Québec Distribution : 1,6 G\$
- Hydro-Québec TransÉnergie : 2,6 G\$
- Hydro-Québec Production : 7,5 G\$

Les trois principales divisions d'Hydro-Québec travaillent en synergie afin de livrer aux clients les kilowattheures dont ils ont besoin. À titre indicatif, la figure ci-contre présente la répartition des 11,6 G\$ de revenus d'Hydro-Québec en 2002 reliés au secteur de l'électricité, entre Hydro-Québec Distribution, Hydro-Québec TransÉnergie et Hydro-Québec Production. Le *Plan stratégique 2004-2008* reflète cette structure et présente, pour ces divisions, des orientations et des stratégies de développement. Il présente également des orientations et des stratégies pour les filiales technologiques Hydro-Québec CapiTech et Hydro-Québec IndusTech, dont les résultats sont intégrés à ceux des unités corporatives.

## 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

- Augmenter la capacité de production d'électricité
- Augmenter la rentabilité de la division
- Assurer la fiabilité et la qualité de l'exploitation

### Hydro-Québec TransÉnergie

- Offrir un service de transport qui répond aux besoins des clients
- Maintenir la fiabilité du réseau de transport
- Assurer la rentabilité de la division

### Hydro-Québec Distribution

- Assurer un approvisionnement en électricité suffisant et diversifié
- Mettre en valeur le leadership d'Hydro-Québec dans le domaine de l'efficacité énergétique
- Offrir aux clients québécois un service à la hauteur de leurs attentes
- Atteindre en 2004 le rendement autorisé et le maintenir par la suite

### Hydro-Québec CapiTech

- Poursuivre la valorisation du portefeuille actuel
- Maximiser en faveur d'Hydro-Québec les retombées stratégiques et commerciales des activités d'investissement

### Hydro-Québec IndusTech

- Assurer la croissance rentable des ventes et maximiser la valeur du placement dans AVESTOR
- Rentabiliser rapidement TM4 et en maximiser la valeur
- Faciliter le développement de prototypes de véhicules à dominante électrique dont le marché utiliserait les produits d'AVESTOR et de TM4

