

# Revue de l'application de la loi constitutive d'Hydro-Québec

En vertu de l'article 61.2  
de la Loi sur Hydro-Québec

Présenté par le ministre de l'Énergie  
et des Ressources naturelles  
Décembre 2016



**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

ISBN : 978-2-550-78243-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec

# Table des matières

1.	OBJECTIF DE LA REVUE DE MANDAT .....	5
2.	MISE EN CONTEXTE .....	5
2.1	Présentation générale : Hydro-Québec et son cadre d'activité.....	5
2.2	Profil financier d'Hydro-Québec au 31 décembre 2015 .....	7
2.3	Rappel des objets de la société d'État.....	8
2.4	Rôle et responsabilités du ministre et du gouvernement .....	9
3.	EFFICACITÉ ET PERFORMANCE D'HYDRO-QUÉBEC .....	10
3.1	Gouvernance .....	10
3.1.1	Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités .....	10
3.1.2	Composition et fonctionnement du conseil d'administration .....	10
3.1.3	Relations avec la haute direction .....	12
3.2	Organisation de la société d'État .....	13
3.2.1	Cohérence entre la mission actuelle et les priorités du gouvernement .....	13
3.2.2	Outils de planification stratégique et opérationnelle.....	15
3.2.3	Outils de reddition de comptes et d'information .....	16
3.2.4	Relations avec le ministère responsable .....	20
4.	GESTION DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT .....	21
4.1	Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement .....	21
4.2	Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles.....	22
4.3	Offre de service .....	22
4.4	Efficacité et efficience des processus opérationnels.....	23
4.5	Leadership des dirigeants, règles d'éthique et développement personnel .....	23
4.6	Gestion des risques .....	24
5.	PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT .....	26
5.1	Analyse de la rentabilité de la Société.....	26
5.2	Analyse de l'atteinte des cibles de résultats .....	27
5.3	Analyse de la Société par rapport à ses pairs.....	28
5.4	Analyse de la satisfaction générale de la population et de la clientèle .....	30
6.	CONSTATATIONS QUANT À LA CAPACITÉ D'HYDRO-QUÉBEC D'EXERCER SA MISSION DE MANIÈRE EFFICACE .....	31
6.1	Cibles de résultats et indicateurs.....	31
6.2	Conformité à la loi constitutive et pertinence de ses dispositions .....	31
7.	PERSPECTIVES .....	31
7.1	Objectifs et stratégies poursuivis .....	31
8.	ACTUALISATION DE LA MISSION D'HYDRO-QUÉBEC .....	32



# 1. OBJECTIF DE LA REVUE DE MANDAT

La présente revue vise à faire état au gouvernement de l'application de la loi constitutive d'Hydro-Québec depuis l'entrée en vigueur de l'article 61.2 de la Loi sur Hydro-Québec<sup>1</sup>, le 14 décembre 2006. En vertu de cet article, le ministre responsable d'Hydro-Québec doit faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi de cette société au moins une fois tous les dix ans.

Ce rapport dresse un profil de la Société et de son fonctionnement. Il présente également les résultats de sa performance financière et opérationnelle, notamment par rapport aux entreprises similaires et aux attentes gouvernementales, ainsi qu'en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle. Enfin, il rappelle les nouvelles orientations prises par Hydro-Québec dans son plus récent Plan stratégique 2016-2020, intitulé « Voir grand avec notre énergie propre ».

Le présent rapport tient compte des thèmes proposés par le *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État* du ministère des Finances du Québec.

## 2. MISE EN CONTEXTE

### 2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE : HYDRO-QUÉBEC ET SON CADRE D'ACTIVITÉ

La mission d'Hydro-Québec est de « fournir une alimentation électrique fiable et des services de grande qualité. Grâce à l'exploitation de la ressource hydraulique, Hydro-Québec contribue de manière importante à la richesse collective et joue un rôle central dans l'instauration d'une économie à faible empreinte carbone. Reconnue comme un des leaders de l'hydroélectricité et des grands réseaux électriques, Hydro-Québec exporte une énergie propre et renouvelable et valorise son expertise ainsi que ses innovations sur les marchés mondiaux».

Son unique actionnaire est le Gouvernement du Québec.

L'entreprise compte quatre divisions :

1. Hydro-Québec Production exploite un parc de 62 centrales hydroélectriques, d'une capacité totale de 36 348 MW. Elle produit de l'électricité vendue sur le marché québécois et sur les marchés de gros du nord-est du continent nord-américain. En vertu de la Loi sur la Régie de l'énergie<sup>2</sup>, Hydro-Québec Production est tenue de fournir à Hydro-Québec Distribution un volume annuel maximal de référence de 165 TWh d'électricité dite « patrimoniale », c'est-à-dire qu'elle sert à approvisionner la clientèle québécoise. Elle peut également participer aux appels d'offres d'Hydro-Québec Distribution dans un contexte de libre concurrence;
2. Hydro-Québec TransÉnergie exploite et développe le réseau de transport d'électricité d'Hydro-Québec qui est l'un des plus vastes d'Amérique du Nord. Elle commercialise les capacités de transit et gère les mouvements d'énergie sur le territoire québécois, offrant un accès non discriminatoire à son réseau à tous les acteurs du marché, conformément à la réglementation applicable. En 2007, Hydro-Québec TransÉnergie a été désignée coordonnatrice de la fiabilité des réseaux de transport d'électricité au Québec. Les activités de la division sont réglementées par la Régie de l'énergie;
3. Hydro-Québec Distribution assure l'approvisionnement en électricité du marché québécois et fournit à ses clients une alimentation électrique fiable ainsi que des services de qualité, dans un souci d'efficacité et de développement durable. Dans ce contexte, elle fait également la promotion de l'efficacité énergétique auprès de la clientèle. Depuis sa création en 1996, les activités de la division sont réglementées par la Régie de l'énergie qui a la compétence exclusive pour fixer les tarifs d'électricité. Ces tarifs sont établis de manière à permettre le recouvrement du coût de la prestation du service et un rendement raisonnable sur la base de tarification;

1 Chapitre H-5.

2 Chapitre R-6.01.

4. Hydro-Québec Innovation Équipement et services partagés est chargée des projets de construction et de réfection qui se déroulent au Québec, sauf sur le territoire régi par la Convention de la Baie-James et du Nord québécois.

Pour sa part, la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ) construit les aménagements de production situés en territoire conventionné (au nord du 49<sup>e</sup> parallèle) et peut également réaliser certains projets ailleurs au Québec ou dans le reste du monde.

De plus, en tant que spécialistes de l'ingénierie, de la construction et de l'environnement, Hydro-Québec Innovation, Équipement et services partagés et la SEBJ proposent à Hydro-Québec Production et à Hydro-Québec TransÉnergie des services variés pour la réalisation d'avant-projets, d'études d'impact ou autres dans le domaine de l'énergie : relevés techniques et scientifiques, planification, estimation de coûts, conception, architecture, géomatique et contrôle de la qualité.

La direction principale — Centre de services partagés, qui fait partie d'Hydro-Québec Équipement et services partagés, élabore les stratégies, les orientations et les encadrements en matière d'approvisionnement et de services communs à l'ensemble de l'entreprise. Elle offre aux divisions et aux unités corporatives des services de soutien adaptés à leurs besoins, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs activités de base. Ces services concernent notamment l'acquisition de biens et de services, la gestion immobilière, la gestion du parc de véhicules, la gestion du matériel ainsi que la gestion des services d'alimentation, d'hébergement et de transport aérien.

La direction principale — Institut de recherche d'Hydro-Québec, qui fait partie d'Hydro-Québec Innovation Équipement et services partagés, développe et adapte des solutions technologiques de pointe en fonction des besoins et des orientations d'affaires de l'entreprise. L'Institut offre un appui technique aux divisions et réalise des projets d'innovation pour soutenir leurs activités et assurer le développement à long terme d'Hydro-Québec.

Hydro-Québec compte également sur le travail d'autres unités pour réaliser sa mission :

La vice-présidence — Développement des affaires, acquisitions et stratégies a pour mandat de faire du démarchage et de concrétiser des occasions d'affaires qui permettront à Hydro-Québec non seulement d'augmenter ses produits d'exploitation et ses bénéfices provenant des marchés hors Québec, mais aussi de jouer un rôle de premier plan dans la transition énergétique mondiale, conformément aux stratégies énoncées dans le Plan stratégique 2016-2020. Concrètement, la vice-présidence est à l'affût de possibilités d'investissement à l'étranger sous forme d'acquisitions, de prises de participation ou de partenariats à long terme qui mettront à profit le savoir-faire de l'entreprise en matière de production et de transport d'électricité. De plus, elle participe activement à la commercialisation des innovations technologiques d'Hydro-Québec et développe les marchés d'exportation de l'entreprise en faisant valoir les avantages de l'hydroélectricité québécoise. Elle est soutenue notamment par les filiales Hydro-Québec International inc. et Hydro-Québec IndusTech inc.

La gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles est assurée principalement par les activités corporatives de l'entreprise qui incluent le groupe — Direction financière et contrôle, la vice-présidence — Affaires corporatives et secrétariat général, la vice-présidence — Financement, trésorerie et caisse de retraite, la vice-présidence — Ressources humaines et la vice-présidence — Technologie de l'information et des communications. Les activités corporatives seront précisées à la section 4.2 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles.

## 2.2 PROFIL FINANCIER D'HYDRO-QUÉBEC AU 31 DÉCEMBRE 2015

Au terme de l'année 2015, les revenus de l'entreprise s'élevaient à 13,8 milliards de dollars. La Société a dégagé un bénéfice net de 3,1 milliards de dollars. Elle a versé un dividende de 2,4 milliards de dollars à son actionnaire, le Gouvernement du Québec. Les actifs d'Hydro-Québec totalisent 75,2 milliards de dollars.

<b>Données financières consolidées *</b>	
M\$	<b>2015</b>
<b>RÉSULTATS</b>	
<b>Produits</b>	<b>13 754</b>
<b>Charges</b>	
Exploitation	<b>2 527</b>
Achats d'électricité et de combustible	<b>1 938</b>
Amortissement	<b>2 713</b>
Taxes	<b>980</b>
	<b>8 158</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>5 596</b>
Frais financiers	<b>2 449</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>3 147</b>
<b>DIVIDENDE</b>	<b>2 360</b>
<b>SOMMAIRE DES BILANS</b>	
Actif total	<b>75 199</b>
Dette à long terme, y compris la tranche échéant à moins d'un an et la dette à perpétuité	<b>45 983</b>
Capitaux propres	<b>19 475</b>
<b>INVESTISSEMENTS AU TITRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVEC EFFET SUR LA TRÉSORERIE</b>	
Immobilisations corporelles et actifs incorporels	<b>3 440</b>
<b>RATIOS FINANCIERS</b>	
Couverture des intérêts <sup>a</sup>	<b>2,20</b>
Rendement des capitaux propres provenant des activités poursuivies (%) <sup>b</sup>	<b>14,9</b>
Marge bénéficiaire provenant des activités poursuivies (%) <sup>c</sup>	<b>22,9</b>
Taux de capitalisation (%) <sup>d</sup>	<b>30,1</b>
Taux d'autofinancement (%) <sup>e</sup>	<b>82,8</b>
<p>a) Quotient de la somme du bénéfice d'exploitation et du revenu net de placement par les intérêts sur titres d'emprunt.</p> <p>b) Quotient du bénéfice provenant des activités poursuivies par les capitaux propres moyens diminués du bénéfice moyen cumulatif (perte moyenne cumulative) provenant des activités abandonnées de l'exercice courant et des exercices précédents et du cumul des autres éléments du résultat étendu moyen.</p> <p>c) Quotient du bénéfice provenant des activités poursuivies par les produits.</p> <p>d) Quotient des capitaux propres par la somme des capitaux propres, de la dette à long terme, de la tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an, de la dette à perpétuité, des emprunts et du passif lié aux instruments dérivés, diminuée de l'actif lié aux instruments dérivés et du fonds d'amortissement.</p> <p>e) Quotient des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation diminués du dividende versé par la somme des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement, exclusion faite de la cession ou de l'acquisition nette de placements temporaires, et du remboursement de dette à long terme.</p>	

\* Données financières tirées du Rapport annuel 2015.

## 2.3 RAPPEL DES OBJETS DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

Les objets de la société d'État sont fixés à la section III de la Loi sur Hydro-Québec, aux articles 22, 22.0.1, 22.1, 23 et 24.

Article 22 : 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 lié à l'énergie.

La Société doit notamment assurer l'approvisionnement en électricité patrimoniale tel qu'établi par la Loi sur la Régie de l'énergie.

Le gouvernement fixe les caractéristiques de l'approvisionnement des marchés québécois en électricité patrimoniale pour un volume de 165 TWh. Cet approvisionnement doit inclure tous les services nécessaires et généralement reconnus pour en assurer la sécurité et la fiabilité.

Article 22.0.1 : Les tarifs et les conditions auxquels l'énergie est distribuée sont fixés par la Régie.

Toutefois, malgré le paragraphe 1<sup>o</sup> de l'article 31 de la Loi sur la Régie de l'énergie, le gouvernement peut fixer à l'égard d'un contrat spécial qu'il détermine les tarifs et les conditions auxquels l'électricité est distribuée par la Société à un consommateur ou à une catégorie de consommateurs.

Article 22.1 : Pour la réalisation de ses objets, la Société prévoit notamment les besoins du Québec en énergie et les moyens de les satisfaire dans le cadre des politiques énergétiques que le gouvernement peut, par ailleurs, établir.

La Société peut mettre en œuvre des programmes d'économie d'énergie. À cette fin, elle peut accorder une aide technique ou financière.

Article 23 : La Société est tenue de fournir de l'électricité à toute municipalité dans le territoire de laquelle elle n'en distribue pas, qui est désireuse d'en faire elle-même la distribution et qui se conforme à la Loi sur les systèmes municipaux et les systèmes privés d'électricité<sup>3</sup>, à moins que la Société ne soit pas alors en mesure de desservir économiquement ce territoire.

Elle doit également, sous la même réserve, dans un territoire où elle ne distribue pas d'électricité, en fournir à toute coopérative d'électricité qui lui en fait la demande.

La Société doit fournir à toute municipalité qui désire se prévaloir des dispositions du premier alinéa du présent article tous les renseignements requis pour l'étude du projet.

Article 24 : La Société doit maintenir ses tarifs d'énergie à un niveau suffisant pour défrayer au moins :

- 1<sup>o</sup> Tous les frais d'exploitation;
- 2<sup>o</sup> L'intérêt sur sa dette;
- 3<sup>o</sup> L'amortissement de ses immobilisations sur une période maximum de cinquante ans.

Enfin, l'article 39.1 de la Loi sur Hydro-Québec prévoit les objets concernant la SEBJ :

« La Société d'énergie de la Baie James, compagnie constituée par lettres patentes délivrées par le lieutenant-gouverneur en vertu de l'article 21 de la Loi sur le développement de la région de la Baie James<sup>4</sup>, ci-après appelée "la compagnie", a pour objet de poursuivre, pour le compte de la Société, les travaux de développement des ressources hydroélectriques du bassin de La Grande Rivière et des bassins adjacents pour la Phase I du Complexe La Grande, soit l'aménagement des sites des centrales LG 2, LG 3 et LG 4 et des ouvrages de détournement des rivières Caniapiscau, Eastmain, Opinaca et Petite Opinaca.

3 Chapitre S-41.

4 Chapitre D-8.

« Elle a également pour objets ceux qui lui sont conférés par ses lettres patentes; ces lettres patentes peuvent être modifiées par lettres patentes supplémentaires accordées en vertu de la Partie I de la Loi sur les compagnies<sup>5</sup>. »

## 2.4 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU MINISTRE ET DU GOUVERNEMENT

Le rôle et les responsabilités du gouvernement à l'égard de la société d'État sont également inscrits dans la Loi sur Hydro-Québec.

À ce titre, il est prévu à la section II.1 de la loi que le gouvernement :

- nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil. Ces membres sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans (article 4.0.1);
- nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans (article 4.0.2);
- approuve la politique de rémunération variable de la Société visée aux paragraphes 11° et 14° de l'article 7.2 (article 7.3);
- nomme un vérificateur externe (article 7.11 [6]);
- fixe, suivant le cas, le traitement, les allocations, les indemnités et les autres conditions de travail du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil d'administration, lesquels sont payés sur les revenus de la Société (article 9);
- sur la recommandation du conseil d'administration, nomme le président-directeur général en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par la Société (article 11.6);
- établit la forme, la teneur et la périodicité du plan stratégique de la Société (article 11.12) et approuve ce plan (article 11.13).

De plus, la section II.4 prévoit les modalités entourant les dividendes et redevances que la Société verse au gouvernement.

À la section III de la Loi sur Hydro-Québec, il est notamment spécifié que le gouvernement fixe les caractéristiques de l'approvisionnement des marchés québécois en électricité patrimoniale (article 22) et qu'il peut fixer à l'égard d'un contrat spécial qu'il détermine les tarifs et les conditions auxquels l'électricité est distribuée par la Société à un consommateur ou à une catégorie de consommateurs (article 22.0.1).

Par ailleurs, la section IV prévoit les modalités entourant le financement de la Société alors que la section V de la Loi énonce les pouvoirs spéciaux que la Société peut exercer avec l'autorisation du gouvernement.

Enfin, la section IX.1 présente les pouvoirs et les responsabilités du ministre. Ainsi, le ministre :

- peut donner des directives sur l'orientation et les objectifs généraux que la Société doit poursuivre (article 61.1);
- doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la présente loi. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la Société (article 61.2);
- est chargé de l'application de la Loi sur Hydro-Québec (article 62).

## 3. EFFICACITÉ ET PERFORMANCE D'HYDRO-QUÉBEC

### 3.1 GOUVERNANCE

La Loi sur Hydro-Québec encadre la désignation des administrateurs d'Hydro-Québec et du président-directeur général de la Société (articles 4.0.1, 4.0.2., 4.0.3), précise la composition et le fonctionnement du conseil d'administration de la Société (articles 4 et 4.0.1) ainsi que le rôle des administrateurs d'Hydro-Québec (articles 4 à 11.5).

Tel qu'indiqué précédemment, il y est prévu que le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration, dont son président. Le gouvernement nomme également le président-directeur général, « en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil ».

#### 3.1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Le conseil d'administration administre les affaires de la Société avec efficacité, conformément à la Loi sur Hydro-Québec. Ses principales fonctions comprennent l'examen et l'approbation du plan stratégique, du plan d'affaires annuel, du rapport annuel et des états financiers. De plus, le conseil approuve la nomination des dirigeants autres que le président-directeur général, de même que les politiques relatives à la rémunération et aux conditions de travail des employés et des dirigeants. Il approuve également les principaux projets d'investissement de la Société dans la production, le transport et la distribution d'électricité ainsi que les dossiers majeurs soumis à la Régie de l'énergie.

Le conseil d'administration d'Hydro-Québec fait rapport de ses activités dans le rapport annuel de la Société. De plus, le rapport annuel comprend un rapport d'activité de chacun des comités du conseil d'administration, notamment les trois comités prévus dans la Loi, soit le Comité de gouvernance et d'éthique, le Comité de vérification et le Comité des ressources humaines. Le rapport annuel fait également état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration et donne des précisions sur le profil de compétence et d'expérience, l'indépendance, la rémunération et les avantages des administrateurs. Enfin, il rend compte de la présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités et du programme d'accueil et de formation des administrateurs.

#### 3.1.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration d'Hydro-Québec est composé de 17 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Au moins les deux tiers se qualifient de membres indépendants, notamment le président du conseil. Les membres du conseil d'administration, excluant le président, sont nommés en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil d'administration. Ils ont des parcours professionnels variés qu'ils mettent à profit au sein de neuf comités, soit :

- le Comité exécutif;
- le Comité de gouvernance et d'éthique;
- le Comité de vérification;
- le Comité des ressources humaines;
- le Comité d'environnement et d'affaires publiques;
- le Comité des finances;
- le Comité de gestion financière du régime de retraite;
- le Comité des technologies de l'information;
- le Comité spécial sur la santé et la sécurité du travail.

Voici un survol du mandat de chacun de ces comités.

## **Comité exécutif**

Le Comité exécutif est investi de tous les pouvoirs du conseil d'administration à l'exception de ceux qui sont expressément réservés à ce dernier aux termes de la Loi et des règlements de la Société. Il ne se réunit qu'exceptionnellement.

## **Comité de gouvernance et d'éthique**

Le Comité de gouvernance et d'éthique a pour mandat d'élaborer les règles de gouvernance de la Société de même que les codes d'éthique applicables aux administrateurs, aux dirigeants nommés par la Société ainsi qu'au personnel d'Hydro-Québec et de ses filiales en propriété exclusive; les profils de compétence et d'expérience des administrateurs; les critères d'évaluation applicables aux administrateurs et au fonctionnement du conseil d'administration; le programme d'accueil et de formation continue des membres du conseil ainsi que les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société. Ce comité fait également des recommandations au conseil concernant le plan stratégique et le rapport annuel de la Société de même que la composition et le mandat des comités du conseil.

## **Comité de vérification**

Le Comité de vérification a pour mandat de faire des recommandations au conseil d'administration concernant l'approbation des états financiers d'Hydro-Québec et de son régime de retraite. Il s'assure que les états financiers reflètent fidèlement la situation financière et l'évolution de celle-ci, et que les pratiques comptables et les mécanismes de contrôle sont adéquats et efficaces. Il émet un avis préalablement à l'approbation par le conseil des plans annuels d'audit, des lettres de mission et de la rémunération des auditeurs. Le comité de vérification supervise la planification des activités de vérification interne et veille à la mise en place et au suivi d'un plan d'optimisation des ressources de la Société. De plus, il examine le processus de gestion intégrée des risques d'affaires. Il peut également jouer le rôle de comité de vérification d'une filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.

## **Comité des ressources humaines**

Le Comité des ressources humaines est responsable des politiques relatives aux ressources humaines ainsi que des normes et barèmes de rémunération qui s'appliquent aux dirigeants et aux employés de la Société et de ses filiales en propriété exclusive. Il lui incombe aussi de dresser un profil de compétence et d'expérience pour le poste de président-directeur général et de proposer un candidat au conseil d'administration aux fins de recommandation au Gouvernement du Québec. Il détermine et propose également des critères d'évaluation pour le président-directeur général et fait des recommandations au conseil concernant sa rémunération. Enfin, il participe à la sélection et à la planification de la relève des dirigeants de la Société et de ses filiales.

En plus des trois comités prévus par la Loi sur Hydro-Québec, le conseil d'administration a constitué les comités suivants afin de faciliter le bon fonctionnement de la Société et pour l'étude de questions particulières.

## **Comité d'environnement et d'affaires publiques**

Le Comité d'environnement et d'affaires publiques a pour mandat d'émettre des avis et des recommandations ou de donner des conseils au conseil d'administration en ce qui concerne la gestion et la conformité environnementales et l'intégration du concept du développement durable; la santé et la sécurité du public; les relations avec les collectivités; la responsabilité sociale de la Société, sa contribution à la communauté; les communications internes et externes; de même que les enjeux, les défis, les risques et opportunités liés à la perception du public et à la réputation. Il reçoit également les rapports sur les incidents environnementaux et sur les réclamations, les avis, les enquêtes et les poursuites judiciaires connexes.

### **Comité des finances**

Le Comité des finances a pour mandat de donner son avis au conseil d'administration sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec en matière de financement, d'emprunts, d'assurances, d'affaires bancaires et de gestion des risques ainsi que sur tout projet majeur d'investissement à l'extérieur du Québec et sur tout dossier important relatif à la commercialisation de technologies. De plus, il doit examiner chaque année le portefeuille consolidé des risques d'affaires résiduels auxquels la Société est exposée.

### **Comité de gestion financière du régime de retraite**

Le Comité de gestion financière du régime de retraite a pour mandat de donner son avis au conseil d'administration sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec relativement à son régime de retraite, y compris la Politique de financement du régime de retraite, la politique de gestion des placements de la caisse de retraite, les évaluations actuarielles du régime, le choix du portefeuille de référence, la situation financière du régime et les charges imputables au régime. Il se prononce également sur tout autre sujet lié à la gestion de la caisse de retraite.

### **Comité des technologies de l'information**

Le Comité des technologies de l'information a pour mandat de donner son avis et de faire des recommandations au conseil d'administration et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant : la planification opérationnelle en matière de technologies de l'information et de télécommunications; la gouvernance et la sécurité des technologies de l'information et des télécommunications; les engagements financiers requis pour le développement et la mise en œuvre des infrastructures et des systèmes informatiques; l'évolution technologique et les projets majeurs en matière de télécommunications.

### **Comité spécial sur la santé et la sécurité du travail**

Le Comité spécial sur la santé et la sécurité du travail a pour mandat de donner des avis et faire des recommandations au conseil d'administration dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail pour réaliser notamment les actions suivantes : la révision du processus d'identification, d'évaluation et de prévention des risques effectué par Hydro-Québec; l'examen, l'analyse et la révision des politiques, des mesures, des processus et des pratiques actuelles en matière de santé et de sécurité du travail; une comparaison avec les meilleures pratiques connues et appliquées dans les secteurs industriels connexes; les changements requis dans la culture de l'entreprise, le cas échéant, pour assurer la mise en œuvre efficace de nouvelles politiques, mesures et pratiques ainsi que de nouveaux processus en matière de santé et sécurité du travail.

Les comités du conseil d'administration peuvent retenir les services de conseillers, de comptables ou d'autres experts indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de leur mandat.

Les comités révisent annuellement leur mandat et le Comité de gouvernance et d'éthique recommande au conseil d'administration l'actualisation des mandats des comités, lorsque requis.

### **3.1.3 RELATIONS AVEC LA HAUTE DIRECTION**

Parmi les nouvelles règles de gouvernance introduites dans la Loi sur Hydro-Québec en 2006, à la suite de l'adoption de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, l'interdiction de cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général permet de préserver l'équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil à Hydro-Québec. Le président du conseil d'administration veille notamment au bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, alors que le président-directeur général dirige et gère la Société dans le cadre de ses règlements et de ses politiques. Cette séparation des fonctions assure non seulement l'indépendance du conseil d'administration par rapport à la direction, mais elle favorise également une saine gestion.

Les membres du conseil d'administration ont également l'occasion d'échanger avec les membres de la haute direction, qui sont invités par le président-directeur général à présenter des recommandations ou des rapports dans le cadre des réunions régulières du conseil d'administration. De plus, le conseil d'administration bénéficie, selon ses besoins, de présentations offertes également par certains membres de la direction. Ces rencontres renforcent le lien de confiance entre la direction et le conseil d'administration et facilitent notamment la prise de décision.

## 3.2 ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

### 3.2.1 COHÉRENCE ENTRE LA MISSION ACTUELLE ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Hydro-Québec a revu son énoncé de mission en 2015 dans le cadre de l'exercice ayant mené à l'élaboration du Plan stratégique 2016-2020. En effet, ce nouvel énoncé traduit les quatre grands objectifs que compte atteindre la société d'État sur la durée de son plan stratégique, soit :

- poser les bases nécessaires pour doubler ses revenus d'ici quinze ans afin d'augmenter ses profits;
- être une référence en matière de services à la clientèle;
- contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec;
- limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation.

Tel qu'indiqué précédemment, l'énoncé de mission d'Hydro-Québec se lit comme suit : « Fournir une alimentation électrique fiable et des services de grande qualité. Grâce à l'exploitation de la ressource hydraulique, contribuer de manière importante à la richesse collective et jouer un rôle central dans l'instauration d'une économie à faible empreinte carbone. Reconnue comme un leader de l'hydroélectricité et des grands réseaux électriques, Hydro-Québec exporte une énergie propre et renouvelable et valorise son expertise ainsi que ses innovations sur les marchés mondiaux. »

Les activités d'Hydro-Québec sont plus que jamais associées aux grandes priorités que s'est donné le Gouvernement du Québec. Pour cette raison, elle est abondamment sollicitée pour prendre part au progrès de la société québécoise grâce à de nombreux plans d'action et stratégies adoptés par le gouvernement, se voyant ainsi attribuer un rôle de premier plan dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux. À titre d'exemple, pour l'année 2016-2017, il est indiqué dans le Plan économique du Québec présenté par le ministre des Finances en mars 2016 (budget 2016-2017) que des investissements de l'ordre de 4 milliards de dollars sont prévus par les entreprises du gouvernement, principalement par Hydro-Québec.

Parmi les grands chantiers amorcés par le Gouvernement du Québec au cours des dernières années, Hydro-Québec est appelée à participer de façon plus importante à la Politique énergétique 2030 et au Plan d'électrification des transports, mais également à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, au Plan d'action sur les changements climatiques 2020 et au Plan Nord à l'horizon 2035.

La Politique énergétique du Québec 2030 a été présentée au printemps 2016. Considérant les cibles qu'elle propose, dont notamment une réduction de 40 % de la quantité de produits pétroliers consommés, l'augmentation de 25 % de la production d'énergie renouvelable et l'amélioration visée de 15 % de l'efficacité avec laquelle l'énergie est utilisée, elle place Hydro-Québec au cœur de la transition énergétique du Québec. En effet, l'énergie propre produite par Hydro-Québec joue un rôle clé dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de plusieurs secteurs d'activité, dont celui du transport terrestre qui constitue une source majeure de ces émissions. En poursuivant également le déploiement de son « Circuit électrique<sup>6</sup> » et en développant et commercialisant les innovations technologiques mises sur pied par l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (matériaux de batteries, systèmes de stockage d'énergie, systèmes de motorisation électrique), la société d'État participera activement à l'électrification des transports et, conséquemment, à l'effort de réduction des GES.

6 Créé en 2012, le Circuit électrique est le plus important réseau de recharge publique au Québec.

La Loi sur Hydro-Québec a d'ailleurs été modifiée lors de l'adoption de la Loi concernant la mise en œuvre de la Politique énergétique 2030<sup>7</sup> afin de lui permettre de participer techniquement et financièrement à la mise en place des infrastructures et de l'équipement nécessaires à l'électrification de ces modes de transport.

Hydro-Québec contribue également au développement économique du Québec. Elle verse annuellement au Gouvernement du Québec, en plus des trois quarts des profits réalisés sous la forme de dividendes, des redevances hydrauliques, des taxes sur les services publics et des frais de garantie relatifs à ses titres d'emprunt, ce qui a représenté près de 3,5 milliards de dollars en 2015. Ces sommes, combinées aux retombées économiques des activités de l'entreprise, profitent à l'ensemble de la collectivité québécoise<sup>8</sup>.

### Contribution d'Hydro-Québec à l'économie Québécoise

	2012	2013	2014	2015
Dividende (M\$)	645	2 207	2 535	2 360
Taxe sur les services publics (M\$)	252	245	252	268
Redevances hydrauliques (M\$)	617	669	651	654
Taxes municipales et scolaires (M\$)	36	36	37	37
Valeur des acquisitions effectuées auprès d'entreprises établies au Québec (%)	94	95	94	93
Investissements communautaires (M\$)	29	31	30	27

\* Données tirées du Rapport sur le développement durable 2015.

Dans son Plan stratégique 2016-2020, Hydro-Québec indique qu'elle compte, de plus, exploiter de nouvelles avenues de croissance qui lui permettront de consolider sa position sur les marchés et ainsi continuer de contribuer à l'essor du Québec. Par ses tarifs concurrentiels, elle permet enfin à des entreprises de conserver une position concurrentielle sur les marchés mondiaux. Hydro-Québec s'est aussi engagée à limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation.

Hydro-Québec participe également au développement du Plan Nord par des contributions qu'elle verse annuellement au Fonds du Plan Nord. Depuis la création du Fonds, Hydro-Québec verse annuellement à son crédit une contribution de dix millions de dollars. Cette contribution permet de soutenir la mise en œuvre des priorités d'action gouvernementales pour le déploiement du Plan Nord, dont celles définies dans le Plan d'action 2015-2020 de la Société du Plan Nord. Le Budget 2016-2017 prévoit une révision à la hausse de la contribution annuelle d'Hydro-Québec au Fonds du Plan Nord, portant celle-ci de dix millions de dollars à quinze millions de dollars. Cette contribution additionnelle de cinq millions de dollars par année sera mise à la disposition de la Société du Plan Nord afin de soutenir la réalisation de projets d'investissement sur le territoire du Plan Nord.

Le budget 2016-2017 prévoit également un soutien aux projets d'énergies renouvelables sur le territoire du Plan Nord. Dans le cadre de ce chantier, et comme il est prévu dans son Plan stratégique 2016-2020, Hydro-Québec a déjà amorcé la conversion des réseaux autonomes par des projets communautaires d'énergies renouvelables. En plus de contribuer à l'atteinte des cibles de réduction de GES, cette démarche a pour effet d'utiliser l'énergie comme moteur de développement économique pour les communautés. Hydro-Québec s'efforcera également de répondre aux besoins que manifesteront les compagnies industrielles et minières sur le territoire de la région du Nord-du-Québec.

7 Loi concernant la mise en œuvre de la Politique énergétique 2030 et modifiant diverses dispositions législatives, 2016, c.35.

8 Données tirées du Rapport sur le développement durable 2015

	2012	2013	2014	2015
Acquisitions globales de biens et de services (M\$)/Québec seulement (%)	3 011/94	3 533/95	3 301/94	3 050/93

Par ailleurs, avec son Plan global en efficacité énergétique, Hydro-Québec poursuit des programmes d'efficacité énergétique, modernise ses stratégies d'intervention et met en place de nouvelles interventions en gestion de la demande en puissance. Depuis 2003, ses interventions ont permis d'économiser 8,8 TWh d'énergie, contribuant ainsi aux grandes orientations gouvernementales.

Ainsi, en fonction des orientations et des priorités ciblées dans son nouveau Plan stratégique 2016-2020, Hydro-Québec continuera de jouer un rôle prépondérant eu égard aux grandes orientations gouvernementales.

### 3.2.2 OUTILS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

C'est en vertu de l'article 11.12 de la Loi sur Hydro-Québec que le plan stratégique de la Société est établi suivant la forme, la teneur et la périodicité fixées par le gouvernement.

Le plan stratégique doit notamment indiquer :

- le contexte dans lequel évolue Hydro-Québec et les principaux enjeux auxquels elle fait face;
- les objectifs et les orientations stratégiques d'Hydro-Québec;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
- tout autre élément déterminé par le ministre.

Selon l'article 11.13 de cette loi, le plan stratégique d'Hydro-Québec est soumis à l'approbation du gouvernement.

Parmi les étapes menant à l'adoption par le gouvernement du plan stratégique, il est prévu à l'article 7.1 de la Loi sur Hydro-Québec que :

« Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de la Société, s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.

« Le conseil est imputable des décisions de la Société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre. »

À cet égard, il est indiqué dans le rapport annuel 2015 de la Société que « les administrateurs ont aussi participé à l'élaboration du Plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec ».

Également, on pouvait lire dans le rapport annuel 2009 que « le conseil a approuvé le Plan stratégique 2009-2013 à la lumière de présentations détaillées de la Direction sur la prévision des ventes et les stratégies d'approvisionnement de la Société pour l'ensemble de ses marchés, sur les enjeux de ses activités de production, de transport et de distribution d'électricité de même que sur les principaux risques qu'elle doit gérer ».

Les principales étapes menant à l'adoption du plan stratégique sont :

- la publication d'un décret prévoyant la forme, la teneur et la périodicité du plan;
- l'élaboration du plan;
- l'adoption du plan par le conseil d'administration;
- la transmission du plan au ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles;
- le dépôt du plan stratégique à l'Assemblée nationale par le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles;
- par la suite, l'Assemblée nationale confie à la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles un mandat d'examen de la proposition de plan stratégique d'Hydro-Québec et la tenue d'une commission parlementaire;
- la publication d'un rapport sur l'étude du plan stratégique par la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles;
- finalement, l'adoption du plan stratégique par décret du gouvernement.

### 3.2.3 OUTILS DE REDDITION DE COMPTES ET D'INFORMATION

Hydro-Québec dispose de plusieurs outils de reddition de comptes et d'information qui permettent de faire connaître ses réalisations. Certains documents ou rapports sont produits afin de se conformer à une obligation légale ou réglementaire, mais d'autres le sont dans un souci de transparence et de divulgation proactive. Hydro-Québec s'est engagée à mieux expliquer ses activités, son contexte d'affaires, ses enjeux et sa contribution à l'économie québécoise. En favorisant l'accessibilité à l'information, Hydro-Québec souhaite faire rayonner son savoir-faire et promouvoir ses activités. Voici une liste non exhaustive des rapports et autres documents produits par Hydro-Québec :

## Rapports d'entreprise

### Rapport annuel d'Hydro-Québec

La Loi sur Hydro-Québec prévoit les renseignements qu'il doit contenir. On y trouve notamment :

- un rapport du conseil d'administration portant sur les activités réalisées par les comités de « gouvernance et d'éthique », « vérification » et « ressources humaines ». Ce rapport doit aussi contenir les résultats d'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration;
- une section sur la gouvernance;
- la rémunération et les avantages versés aux administrateurs ainsi que la rémunération de base, la rémunération variable et les avantages versés aux cinq dirigeants les mieux rémunérés de la Société et aux cinq dirigeants les mieux rémunérés de toute filiale en propriété exclusive de la Société;
- les livres et les comptes vérifiés de la Société par le Vérificateur général du Québec et un vérificateur externe nommé par le gouvernement.

### Rapports trimestriels

Outre le rapport annuel, Hydro-Québec rend compte de ses données financières à tous les trimestres dans un rapport accompagné du « Message du président-directeur général ».

### Info-Carte

L'*Info-Carte*, publiée annuellement depuis 2009-2010, permet de consulter rapidement les principales données financières d'Hydro-Québec ainsi que les caractéristiques de sa dette, ses besoins de financement et les perspectives financières de l'année à venir.

### **Rapport annuel du Distributeur**

En vertu de l'article 75 de la Loi sur la Régie de l'énergie, le Rapport annuel du Distributeur est soumis à l'examen de la Régie de l'énergie. Il comprend notamment les renseignements de suivi relatifs à l'approvisionnement, à la base de tarification, aux investissements, au rendement, au code de conduite et à la performance du Distributeur. Ce rapport est disponible sur le site Internet de la Régie de l'énergie.

### **Rapport annuel du Transporteur**

En vertu de l'article 75 de la Loi sur la Régie de l'énergie, le Rapport annuel du Transporteur est soumis à l'examen de la Régie de l'énergie. Il comprend notamment les renseignements de suivi relatifs à la base de tarification, aux revenus des services de transport, aux ententes de raccordement, aux investissements, à la performance et à l'application du code de conduite du Transporteur. Ce rapport est disponible sur le site Internet de la Régie de l'énergie.

## **Environnement et développement durable**

### **Plan d'action de développement durable**

L'entreprise continue ainsi de contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable. Depuis 2009, le Plan d'action de développement durable d'Hydro-Québec présente les actions qui seront poursuivies ou mises de l'avant pour la période visée, dans une volonté d'appuyer la démarche gouvernementale en faveur de la protection de l'environnement, du progrès social et de l'efficacité économique.

### **Rapport sur le développement durable**

De plus, chaque année depuis 2011, le Rapport sur le développement durable fait le point sur les efforts déployés par Hydro-Québec pour inscrire son action dans l'esprit du développement durable.

### **Bilan des réalisations en biodiversité**

Depuis 2014, Hydro-Québec rend compte publiquement de l'application des mesures permettant de mettre en œuvre les orientations contenues dans sa nouvelle stratégie en matière de biodiversité dans son Bilan des réalisations en biodiversité.

## **Encadrement**

### **Politiques**

Hydro-Québec est une société d'État à vocation commerciale tournée vers l'avenir et la création de richesse. Hydro-Québec et son personnel doivent exercer leurs fonctions conformément aux lois, aux règlements et aux encadrements de l'entreprise.

C'est dans cet esprit qu'Hydro-Québec a adopté treize politiques qui expriment des engagements concrets et traduisent une culture d'affaires que chacun des employés est invité à respecter et à faire vivre dans son environnement de travail.

Par les principes énoncés dans ses politiques, Hydro-Québec souhaite témoigner de sa volonté d'être une entreprise dynamique, à l'avant-garde sur le plan technologique et au cœur des grands changements qui marqueront l'évolution de son industrie et de la société.

Les treize politiques sont les suivantes : *Divulgence financière, Nos acquisitions de biens meubles et de services et les conditions des contrats, Nos actifs, Nos clients, Nos finances, Nos ressources humaines, Nos technologies de l'information, Notre environnement, Notre gestion, Notre rôle social, Notre sécurité, Fiabilité de notre réseau électrique et Réduction des dépenses dans le cadre de l'application de la Loi 100.*

Hydro-Québec rend disponible également sur son site Internet sa Politique d'octroi des dons et commandites. Cette politique est comprise dans la politique Notre rôle social. Cette dernière prévoit expressément qu'Hydro-Québec doit contribuer au dynamisme social et culturel en soutenant diverses activités sociohumanitaires, éducatives et du domaine de la santé ainsi qu'en s'associant à divers événements à caractère culturel, environnemental, socioéconomique et sportif. Cet engagement est donc encadré par la politique concernant l'octroi des dons et des commandites.

### **Code d'éthique et de déontologie des administrateurs, des dirigeants et des contrôleurs d'Hydro-Québec**

Ce code a pour but de préciser les modalités d'application de l'article 19 de la Loi sur Hydro-Québec, des articles 321 à 326 du Code civil du Québec<sup>9</sup>, et de certaines dispositions du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics<sup>10</sup>, prises en vertu des articles 3.01 et 3.02 de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif, et d'ajouter à ces normes légales des paramètres additionnels. En annexe du Code, tout administrateur, dirigeant ou contrôleur d'Hydro-Québec doit remplir une déclaration d'intérêts et signer l'attestation. Ce document vise à indiquer qu'ils n'ont pas de relations ni d'intérêts directs ou indirects, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions à l'égard des intérêts de la Société.

### **Règlement de régie interne d'Hydro-Québec**

Ce règlement concerne l'exercice du pouvoir du conseil d'administration d'Hydro-Québec et d'autres mesures administratives s'appliquant à la Société.

### **Règlement concernant les fonctions et les pouvoirs des dirigeants**

Ce règlement définit les fonctions et les pouvoirs du président et du vice-président du conseil d'administration ainsi que des dirigeants et autres cadres d'Hydro-Québec.

### **Code de conduite**

Le Code de conduite tient lieu de code d'éthique et de déontologie pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il facilite la compréhension des principes d'éthique décrits dans la politique Notre gestion.

Le Code de conduite est remis à chaque personne nouvellement embauchée. Il aide les employés à accomplir leurs tâches avec probité et loyauté, dans le respect des valeurs d'Hydro-Québec, en présentant des exemples concrets et en réaffirmant les valeurs fondamentales de l'entreprise. Ses cinq chapitres abordent les thèmes suivants : agir avec intégrité; agir avec loyauté et diligence; respecter les personnes et le milieu; protéger l'information confidentielle; traiter avec équité et courtoisie nos clients, fournisseurs et partenaires.

### **Code de conduite du Distributeur**

En vertu de la décision D-2006-46 rendue le 20 mars 2006, la Régie de l'énergie a approuvé le Code de conduite du Distributeur. Entré en vigueur le 20 mars 2006, le Code encadre les activités commerciales et les transactions en approvisionnement d'électricité non soumises à une procédure d'appel d'offres, entre le Distributeur et ses entités affiliées.

Le Code de conduite du Distributeur vise à prévenir toute forme de traitement préférentiel par le Distributeur en régissant les comportements et les échanges d'employés et d'information. Il vise aussi à prévenir le financement, en tout ou en partie, des activités commerciales des entités affiliées au Distributeur par les clients du service d'électricité du Distributeur. Il doit être affiché en permanence sur les sites intranet et Internet du Distributeur.

Le contrôleur du Distributeur doit présenter annuellement à son président un rapport sur l'application du code de conduite. Ce rapport annuel doit être déposé à la Régie de l'énergie dans le Rapport annuel du Distributeur.

9 Chapitre CCQ-1991.

10 Décret 824-98 du 17 juin 1998.

### **Code de conduite du Transporteur**

En vertu de la décision D-2004-122, rendue le 17 juin 2004, la Régie de l'énergie a approuvé le Code de conduite du Transporteur. Entré en vigueur le 21 juin 2004, il établit certaines règles et la conduite des employés du Transporteur. Il est prévu notamment que le Transporteur est distinct des autres divisions et unités administratives réalisant les activités corporatives de la Société et de ses filiales. Il prévoit également que les employés du Transporteur doivent travailler indépendamment des employés des entités affiliées au Transporteur qui mènent des activités de marchés de gros. Il doit être affiché en permanence sur les sites intranet et Internet du Transporteur.

Le Code de conduite du Transporteur vise à prévenir toute forme de traitement préférentiel par le Transporteur en faveur de ses entités affiliées, en régissant les comportements et les échanges d'employés et d'information. Il vise aussi à prévenir que les activités commerciales des entités affiliées au Transporteur sont financées, en tout ou en partie, par les clients du service de transport, en encadrant les transactions du Transporteur avec ses entités affiliées.

Le directeur Commercialisation du Transporteur doit présenter annuellement à son président un rapport sur l'application du code de conduite, accompagné d'une attestation de conformité de son Contrôleur. Ce rapport annuel doit être déposé à la Régie de l'énergie.

### **Accès à l'information et protection des renseignements personnels**

À titre de société d'État, Hydro-Québec est assujettie à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels oblige les organismes publics à diffuser de l'information sur leur site Internet afin de faciliter l'accès aux citoyens à divers renseignements relatifs à la Société.

### **Reddition de comptes sur l'application de la Charte de la langue française à Hydro-Québec**

Cette reddition est faite en vertu de la Politique linguistique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration de mars 2011.

### **Plan d'action pour les personnes handicapées**

Depuis dix ans, Hydro-Québec publie son Plan d'action d'Hydro-Québec à l'égard des personnes handicapées, qui reflète son souci d'être une entreprise citoyenne qui soutient les principes d'ouverture et d'inclusion, tout en respectant l'article 61.1 de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale.

## **Autres documents**

### **Comparaison des prix de l'électricité**

Chaque année, Hydro-Québec effectue une analyse comparative des prix de l'électricité en vigueur en comparant les factures mensuelles d'électricité de la clientèle québécoise des segments résidentiel, commercial, institutionnel et industriel avec celles des clients de diverses entreprises desservant 21 grandes villes en Amérique du Nord. Cette analyse est disponible sur le site Internet d'Hydro-Québec.

Hydro-Québec rend également disponibles tous les documents concernant les tarifs d'électricité, les conditions de service d'électricité, les normes de fourniture d'électricité et les caractéristiques de la tension fournie. Ces documents s'adressent à la clientèle et fournissent des données sur le service d'électricité, les modalités de facturation et de paiement, les modes d'alimentation et de raccordement au réseau ainsi que les droits et les responsabilités du client et du Distributeur.

## Activités réglementées

Bien que certains documents rendant compte des activités réglementées par la Régie de l'énergie aient déjà été mentionnés, voici un survol des obligations du Distributeur et du Transporteur devant cette instance. Ainsi, Hydro-Québec doit :

- présenter à la Régie, chaque année, une demande visant l'évolution de ses tarifs;
- présenter à la Régie un rapport de ses activités de transport et de distribution d'électricité;
- présenter à la Régie une demande pour « acquérir, construire ou disposer des immeubles ou des actifs destinés au transport ou à la distribution »;
- présenter à la Régie un plan d'approvisionnement tous les trois ans, ou suivant des dispositions fixées par règlement de la Régie relativement à la forme, à la teneur et à la périodicité, un état d'avancement tous les ans;
- présenter à la Régie une demande d'autorisation de l'appel de propositions pour l'approvisionnement en électricité;
- faire approuver par la Régie les contrats d'approvisionnement en électricité;
- publier, dans au moins deux journaux du territoire qu'il dessert, la procédure et préciser l'endroit où les plaintes peuvent être adressées;
- publier Les tarifs d'électricité et Les conditions de service d'électricité.

En tant que coordonnateur « désigné » de la fiabilité de l'approvisionnement en électricité au Québec, Hydro-Québec doit déposer les renseignements suivants à la Régie de l'énergie :

- les normes de fiabilité, ainsi que toute variante ou norme de la fiabilité évaluée comme nécessaire;
- une évaluation de la pertinence et de la portée des normes déposées;
- un guide faisant état de critères à prendre en considération dans la détermination d'une sanction, en cas de contravention à une norme de fiabilité;
- un registre identifiant les entités visées par les normes de fiabilité adoptées par la Régie.

Ces redditions de comptes sont disponibles sur le site Internet de la Régie de l'énergie.

### 3.2.4 RELATIONS AVEC LE MINISTÈRE RESPONSABLE

Les représentants d'Hydro-Québec et du Ministère échangent fréquemment sur des sujets liés aux activités de la Société, ainsi qu'au secteur de l'électricité au Québec.

L'article 21.1 de la Loi sur Hydro-Québec prévoit que :

« 21.1. La Société doit fournir au ministre tout renseignement qu'il requiert concernant celle-ci et ses filiales ».

Dans ce contexte, la Société répond aux différentes demandes du ministre responsable, soit le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles.

Finalement, rappelons que le sous-ministre du Ministère est désigné membre non indépendant du conseil d'administration d'Hydro-Québec.

## 4. GESTION DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

### 4.1 COLLABORATION ET PARTENARIATS AVEC LES AUTRES ENTITÉS DU GOUVERNEMENT

Hydro-Québec collabore à différentes initiatives du gouvernement. Des représentants d'Hydro-Québec peuvent donc répondre à des demandes provenant de différentes entités gouvernementales et pouvant être liées à ses activités et à ses projets. Par exemple, Hydro-Québec est impliquée dans les travaux qui la concernent à la Régie de l'énergie. Chaque année, ou dans le cadre normal de ses activités, la Régie de l'énergie doit approuver les activités réglementées d'Hydro-Québec, soit, notamment :

- ses demandes tarifaires;
- ses projets d'investissement dans ses activités de distribution et de transport;
- ses processus d'appels de proposition découlant de décrets gouvernementaux et les contrats qui en découlent avec des producteurs d'électricité;
- son plan d'approvisionnement et le suivi de son évolution par des mises à jour annuelles.

Des représentants d'Hydro-Québec peuvent également être appelés à collaborer à des réflexions du gouvernement portant principalement sur le développement économique du Québec. Voici quelques exemples de collaboration entre des représentants d'Hydro-Québec et des entités du gouvernement :

- consultations prébudgétaires du ministre des Finances;
- initiative gouvernementale portant sur la prospérité économique du Québec;
- établissement d'un programme de rabais tarifaire;
- consultations visant le plan d'électrification des transports;
- consultations de la Commission sur les enjeux énergétiques du Québec;
- consultations sur la politique énergétique 2030;
- groupe de travail interministériel sur le développement de marchés extérieurs et la prospection des investissements étrangers;
- groupe de travail permanent sur les approvisionnements énergétiques industriels.

Enfin, des représentants d'Hydro-Québec participent aux travaux *ad hoc* de la Régie de l'énergie. Au cours des dernières années, on peut faire état des travaux suivants :

- approbation du taux de rendement des capitaux propres et du mécanisme de traitement des écarts de rendement;
- établissement d'un mécanisme de réglementation incitative assurant la réalisation de gains d'efficacité par le Distributeur et le Transporteur d'électricité;
- avis demandé à la Régie sur des mesures susceptibles d'améliorer les pratiques tarifaires;
- réponses à des requêtes précises d'intervenants.

## 4.2 GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES, HUMAINES, FINANCIÈRES ET INFORMATIONNELLES

La gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles est assurée principalement par les unités corporatives de l'entreprise. Les unités corporatives réunissent le groupe — Direction financière et contrôle, la vice-présidence — Affaires corporatives et secrétariat général, la vice-présidence — Financement, trésorerie et caisse de retraite et la vice-présidence — Ressources humaines.

Le groupe — Direction financière et contrôle est responsable des encadrements en matière de comptabilité financière, de comptabilité réglementaire et de comptabilité de gestion ainsi que de la gestion intégrée des risques d'affaires. Il a également pour mandat de dresser les états financiers consolidés de l'entreprise et d'en faire l'analyse. De plus, il est chargé de la planification financière, de la fiscalité, du contrôle et des décaissements associés aux employés, aux retraités et aux fournisseurs.

La vice-présidence — Affaires corporatives et secrétariat général élabore des stratégies et fournit des services d'encadrement et de conseil en ce qui concerne les communications, les affaires publiques, le développement durable, l'éthique ainsi que les relations avec les gouvernements, les collectivités et les organisations partenaires. Elle est aussi responsable des services et de l'expertise ayant trait aux affaires juridiques.

Le secrétariat général offre un soutien administratif au conseil d'administration et à ses comités ainsi qu'aux filiales d'Hydro-Québec. Le secrétaire général assiste également le président du conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions ainsi que le président-directeur général dans l'exécution du mandat de la Société.

La vice-présidence — Financement, trésorerie et caisse de retraite est chargée de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de financement, de gérer la trésorerie et d'entretenir les relations avec les détenteurs d'obligations d'Hydro-Québec et les agences de notation. Elle agit également à titre de fiduciaire de la caisse de retraite d'Hydro-Québec.

La vice-présidence — Ressources humaines élabore les stratégies, les orientations, les encadrements, les programmes d'entreprise et les objectifs concernant la gestion des ressources humaines, les relations du travail, la rémunération et les avantages sociaux, la performance organisationnelle, la santé et la sécurité ainsi que la formation et le développement des compétences. Elle veille également à ce que les dirigeants disposent de conditions optimales en matière de ressources humaines. En outre, elle est responsable de l'ensemble des mesures visant à assurer la sécurité du personnel et des tiers de même que des installations et des actifs d'Hydro-Québec.

La vice-présidence — Technologies de l'information et des communications a pour mandat d'assurer la gestion optimale des infrastructures de télécommunications et des systèmes d'information. Dans cette perspective, elle poursuit la mise en œuvre d'une vision intégrée en matière de gouvernance, d'architecture, de développement, d'exploitation et de cybersécurité. Elle offre aux divisions et aux unités corporatives des solutions technologiques conçues pour accroître leur productivité et leur efficacité tout en étant alignées sur les priorités d'affaires d'Hydro-Québec, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

## 4.3 OFFRE DE SERVICE

Hydro-Québec est une entreprise de fourniture de service électrique. À cet égard, il est prévu dans sa mission qu'elle doit fournir une alimentation électrique fiable et des services de grande qualité. L'article 22 de la Loi sur Hydro-Québec précise que 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. Elle doit notamment assurer l'approvisionnement en électricité patrimoniale, tel que cela est établi par la Loi sur la Régie de l'énergie.

#### 4.4 EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Conformément à l'alinéa 15 de l'article 7.2 de la Loi sur Hydro-Québec<sup>11</sup>, la Société a instauré un processus d'évaluation dans le cadre duquel elle se compare notamment à d'autres entreprises du secteur de l'électricité et rend compte tous les trois ans des résultats obtenus. Depuis 2006, cette évaluation a été réalisée et publiée dans les rapports annuels de 2012 et 2015 d'Hydro-Québec.

Un tableau est présenté à la section 5.2 Analyse de l'atteinte des cibles de résultats. Il montre les résultats du deuxième exercice d'évaluation réalisé par la Société à partir d'indicateurs tirés de son dernier plan stratégique.

#### 4.5 LEADERSHIP DES DIRIGEANTS, RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Les articles 4.0.1, 4.0.2 et 4.0.3 de la Loi sur Hydro-Québec encadrent la désignation des administrateurs d'Hydro-Québec et du président-directeur général de la Société. Il y est prévu que le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration, dont son président. Le gouvernement nomme également le président-directeur général « en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil ».

Également, comme indiqué précédemment, une des responsabilités de la vice-présidence — Ressources humaines vise à assurer la formation et le développement des compétences des employés d'Hydro-Québec.

##### **Leadership**

Dans un contexte d'affaires de plus en plus exigeant et pour répondre aux objectifs du Plan stratégique 2016-2020, adopté par le conseil d'administration et autorisé par le Gouvernement du Québec, les dirigeants d'Hydro-Québec doivent démontrer un excellent leadership, et ce, tant pour satisfaire la clientèle que pour favoriser l'engagement des employés. À cet égard, le président-directeur général rencontre mensuellement les cadres supérieurs et les cadres de direction afin de les tenir informés des résultats financiers et du suivi des principaux indicateurs de performance de l'entreprise. Tout en mobilisant les cadres supérieurs et de direction, ces rencontres mensuelles permettent également de discuter des enjeux actuels de l'entreprise et des défis à venir.

##### **Éthique**

Hydro-Québec accorde une grande importance à l'éthique dans tous les aspects de ses activités. À titre de société d'État, elle doit faire preuve d'une probité exemplaire. Cela n'est possible qu'avec l'appui constant de son personnel, qui doit respecter les normes les plus strictes en matière d'éthique et agir de manière irréprochable. Loyauté, intégrité, respect, discrétion et équité sont des principes d'éthique qui reflètent l'engagement social d'Hydro-Québec envers sa clientèle et la collectivité. Les règles d'éthique qui découlent de ces principes sont énoncées dans le Code d'éthique et de déontologie des administrateurs, des dirigeants et des contrôleurs d'Hydro-Québec et dans le Code de conduite des employés.

Chaque année, plusieurs activités de communication sont réalisées au sein de l'entreprise. Des présentations sur le Code de conduite, un aide-mémoire, des fiches thématiques ainsi que des jeux-questionnaires à l'intention des gestionnaires sont disponibles sur le site intranet. De nombreux rappels sont diffusés aux employés concernant les enjeux suivants : le devoir de loyauté et d'intégrité, le respect, la protection de l'information confidentielle, l'acceptation des cadeaux offerts par des tiers ainsi que l'utilisation du téléphone cellulaire personnel en milieu de travail, des ressources informatiques de l'entreprise et des médias sociaux.

Également, depuis 2014, un mécanisme de signalement a été mis en place par le Conseil d'administration de la Société et dont la gestion a été confiée au vérificateur interne. Exploitée par une firme indépendante, la ligne « ÉTHIQUE » est accessible à toute heure du jour et de la nuit afin de permettre au personnel de rapporter les fraudes et les irrégularités liées au contrôle interne, et ce, sans crainte de représailles.

11 Article 7.2 15 : Adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires; ces mesures sont réalisées tous les trois ans par une firme indépendante.

## Développement du personnel

Hydro-Québec consacre 3 % de sa masse salariale au développement du personnel, y compris les cadres et les dirigeants. En vue de renouveler les savoir-faire jugés essentiels à la bonne conduite de ses activités, Hydro-Québec diversifie les moyens de développement professionnel (formations, mentorat, etc.). Par ailleurs, pour atténuer les effets des départs à la retraite des gestionnaires, Hydro-Québec déploie annuellement un processus de relève afin de constituer et de développer des bassins de remplacement.

## 4.6 GESTION DES RISQUES

Hydro-Québec applique un processus de gestion intégrée des risques d'affaires qui fait partie de ses activités courantes. Ce processus s'appuie sur différents mécanismes de contrôle, de communication et d'évaluation qui lui permettent d'exercer un suivi dynamique de l'évolution des risques.

Pour Hydro-Québec, les risques d'affaires sont financiers et opérationnels. On entend par risques financiers les risques de marché, de liquidité et de crédit. Les risques opérationnels sont liés aux activités « opérationnelles » de chaque division. À titre d'exemples : les apports naturels en eau, les conditions climatiques extrêmes, les fluctuations de la demande, le prix de certains matériaux et les délais de livraison, la gestion des risques environnementaux et la sécurité des technologies de l'information.

Les divisions et les unités corporatives de l'entreprise sont au cœur du processus. Dans le cadre de leurs activités courantes, elles gèrent les risques qui les concernent et les réévaluent à intervalles réguliers, au quotidien dans certains cas. Concrètement, chaque division et unité corporative doit recenser et évaluer ses principaux risques, puis mettre en place et appliquer des mesures pour les atténuer de manière que les risques résiduels soient d'un niveau acceptable pour Hydro-Québec. Les divisions et les unités corporatives rendent compte de leurs actions et de leurs suivis en matière de gestion des risques mensuellement au comité de direction qui, agissant à titre de comité de gestion des risques, assure la surveillance globale des risques d'affaires. Grâce à cette approche, il est possible de constituer un portefeuille consolidé des risques d'affaires résiduels lors de l'exercice de planification annuelle. Le portefeuille consolidé est présenté au conseil d'administration avec le plan d'affaires, qui comprend une analyse de sensibilité permettant d'évaluer la portée de certains risques sur le bénéfice net prévu.

Dans le cadre de la gestion intégrée des risques d'affaires d'entreprise, le comité de vérification s'assure qu'un processus de gestion des risques est mis en place. À cet effet, ce comité analyse ce processus annuellement.

PROCESSUS ANNUEL DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES D'AFFAIRES

		1 <sup>er</sup> janvier	30 avril	31 août	31 décembre
		1 <sup>er</sup> trimestre		2 <sup>e</sup> trimestre	
				3 <sup>e</sup> trimestre	
				Plan d'affaires	
Unités de l'entreprise	Plans de contrôle des divisions et unités corporatives axés sur les principaux risques d'affaires				
	Reddition de comptes des divisions et unités corporatives sur la gestion des risques – Revue d'avril de type « Faits saillants »		Reddition de comptes des divisions et unités corporatives sur la gestion des risques – Revue d'août de type « Faits saillants »		
			Identification des risques et validation par les gestionnaires relevant du pdg		Élaboration ou révision du portefeuille des risques d'affaires résiduels des divisions et unités corporatives Documentation à l'appui des évaluations
Direction de l'entreprise	<b>Comité de direction</b> (en mode gestion des risques)		<b>Comité de direction</b> (en mode gestion des risques)		<b>Comité de direction</b> (en mode gestion des risques)
	Revue des redditions de comptes sur la gestion des risques		Revue des redditions de comptes sur la gestion des risques		Revue du portefeuille des risques d'affaires résiduels de chaque division ou unité corporative et discussion sur le sujet
					<b>Comité de direction agissant à titre de comité de gestion des risques avec le pdg comme CRO<sup>a)</sup></b>
					Revue du portefeuille consolidé des risques d'affaires résiduels d'entreprise, de la carte des risques et de la probabilité d'atteindre le bénéfice net prévu
Conseil d'administration					<b>Comité de vérification</b>
					Analyse du processus de gestion intégrée des risques d'affaires résiduels d'entreprise
					<b>Comité des finances</b>
					Analyse du portefeuille consolidé des risques d'affaires résiduels d'entreprise, de la carte des risques et de la probabilité d'atteindre le bénéfice net prévu
					<b>Conseil d'administration</b>
					Examen du portefeuille consolidé des risques d'affaires résiduels d'entreprise, de la carte des risques et de la probabilité d'atteindre le bénéfice net prévu

a) Responsable de la gestion des risques (Chief Risk Officer)

\* Tiré du Rapport annuel 2015.

## 5. PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

### 5.1 ANALYSE DE LA RENTABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Durant la période 2006-2015, les charges d'exploitation sont demeurées relativement stables, passant de 2 394 millions de dollars en 2006 à 2 527 millions de dollars en 2015. Il s'agit d'une croissance d'environ 5 % sur dix ans, dans un contexte où le taux d'inflation a augmenté de 16 % durant la même période. Il convient de souligner que, sur le même horizon, la croissance des actifs en exploitation a été importante (notamment au regard du nombre total de kilomètres de lignes de distribution et de transport et du nombre de postes de transport) et le nombre d'abonnements a augmenté de 11 %. Par ailleurs, de 2006 à 2015, l'actif total de l'entreprise a augmenté de 19 %, alors que le nombre d'employés a diminué de près de 15 % (diminution de plus de 3 000 employés en dix ans).

DONNÉES FINANCIÈRES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bénéfice net (M\$)	3 741	2 907	3 141	3 035	2 515	2 611	860*	2 942	3 380	3 147
Dividende (M\$)	2 342	2 095	2 252	2 168	1 886	1 958	645	2 207	2 535	2 360
Actifs totaux (G\$)	63,2	64,9	66,8	69,0	65,9	69,6	70,5	73,1	74,9	75,2
Investissements en immobilisations corporelles, en actifs incorporels et au titre du PGÉE (M\$)	3 348	3 636	3 992	4 340	4 220	3 814	3 932	4 335	3 918	3 440
Contribution au Gouvernement du Québec (M\$)	2 991	3 045	3 469	3 229	2 939	2 985	1 711	3 321	3 648	3 487
<i>Dividendes</i>	2 342	2 095	2 252	2 168	1 886	1 958	645	2 207	2 535	2 360
<i>Redevances hydrauliques</i>	0	263	546	567	557	593	617	669	656	654
<i>Taxe sur les services publics</i>	230	240	302	188	262	246	252	245	252	268
<i>Frais de garantie</i>	158	169	167	174	183	188	197	200	205	205
<i>Taxe sur le capital</i>	261	278	202	132	51	0	0	0	0	0

DONNÉES D'EXPLOITATION	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Puissance installée — Centrales hydroélectriques (MW)	32 973	33 305	34 118	34 499	34 490	35 285	35 125	35 364	36 100	36 370
Nombre d'employés	22 915	23 369	23 345	23 616	23 659	22 501	21 596	20 243	20 043	19 794
Km de lignes — Distribution	108 883	109 618	110 127	111 205	112 089	113 525	114 649	114 843	115 583	116 258
Km de lignes — Transport	32 826	33 008	33 058	33 244	33 453	33 630	33 911	33 885	34 187	34 272
Nombre de postes de transport	508	509	510	515	514	514	516	527	530	533
Nombre total d'abonnements (en milliers)	3 815	3 869	3 913	3 960	4 012	4 060	4 107	4 142	4 180	4 215

\* Données telles qu'elles sont publiées dans le rapport annuel de chaque année.

\* La baisse du bénéfice net en 2012 reflète la décision d'abandonner le projet de réfection de la centrale nucléaire de Gentilly-2 et de mettre fin aux activités nucléaires.

## 5.2 ANALYSE DE L'ATTEINTE DES CIBLES DE RÉSULTATS

Bien que les entreprises de référence appartiennent toutes au secteur de l'électricité, la comparabilité des indicateurs est limitée par des différences importantes dans leurs situations respectives, notamment l'étendue du territoire desservi, la réglementation et l'âge des équipements. Soulignons également que les indicateurs de coûts exprimés en dollars américains sont sensibles aux variations du taux de change.

### RÉSULTATS DE L'EXERCICE D'ÉVALUATION 2015

INDICATEURS CIBLÉS PAR L'ÉTALONNAGE TRIENNAL				
INDICATEURS DE COÛTS	Résultats d'Hydro-Québec Résultats moyens			Commentaires sur les résultats
	2013	2012	2011	
Postes de transport (\$ US/MVA) <sup>a</sup> (Étalonnage par le PA Consulting Group)	2 418	2 342	2 233	L'étendue exceptionnelle de notre réseau exige un nombre supérieur d'équipements par rapport au groupe de référence, d'où des charges d'exploitation et de maintenance plus élevées.
	1 104	925	1 138	
Lignes de transport (\$ US/mille de circuit) <sup>b</sup> (Étalonnage par le PA Consulting Group)	1 808	1 967	2 408	Compte tenu de la proportion relativement élevée de circuits à haute tension dans notre réseau, le transport d'une charge donnée exige un nombre inférieur de lignes par rapport au groupe de référence, d'où des économies appréciables au chapitre de la maintenance.
	12 405	8 509	6 547	
Réseau de distribution (\$ US/abonnement) <sup>b</sup> (Étalonnage par First Quartile Consulting)	83	103	103	L'amélioration importante de ces deux indicateurs en 2014, tant en valeur absolue que par rapport au groupe de référence, est notamment attribuable à nos efforts d'efficacité.
	85	90	83	
Clientèle (\$ US/abonnement) <sup>b</sup> (Étalonnage par First Quartile Consulting)	55	67	61	
	52	54	49	
INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE				
Continuité du service (minutes) <sup>c</sup> (Étalonnage par First Quartile Consulting)	Résultats d'Hydro-Québec Résultats moyens			Commentaires sur les résultats
	2014	2013	2012	
	143	165	162	
90	112	95		

AUTRES INDICATEURS				
	Résultats d'Hydro-Québec			Commentaires sur les résultats
	2014	2013	2012	
Coût de production moyen (¢ CA/kWh) (Étalonnage de certaines composantes du coût par l'Electric Utility Cost Group)	2,0	2,0	2,1	Le coût de production moyen est demeuré relativement stable au cours de la période 2012-2014 grâce à un contrôle serré de nos charges.
Satisfaction globale de la clientèle (sur 10) (Indicateur vérifié par le Bureau de normalisation du Québec)	7,27	7,46	7,48	Cet indice a légèrement fléchi au cours des dernières années. Pour le rehausser, nous miserons sur l'amélioration de certains aspects de notre service et de nos communications.
Total cumulatif des économies d'énergie (TWh)	8,8	8,2	7,7	Le cumul des économies d'énergie réalisées dans le cadre du Plan global en efficacité énergétique sur la durée du Plan, soit entre 2003 et 2015, a dépassé la cible initiale de 10 %.
Émissions atmosphériques du parc de véhicules (t éq. CO <sub>2</sub> ) (Donnée 2015 vérifiée par le Bureau de normalisation du Québec)	53 000	51 074	52 349	Une hausse de la distance parcourue en 2015 a entraîné une légère augmentation des émissions de GES de notre parc de véhicules. Celles-ci ont toutefois diminué de 12,5 % depuis 2005, soit depuis la mise en œuvre d'une série de mesures visant à les réduire.

a) Charges d'exploitation et de maintenance, compte tenu du taux de change en vigueur pour l'année visée.

b) Charges d'exploitation, compte tenu du taux de change en vigueur pour l'année visée.

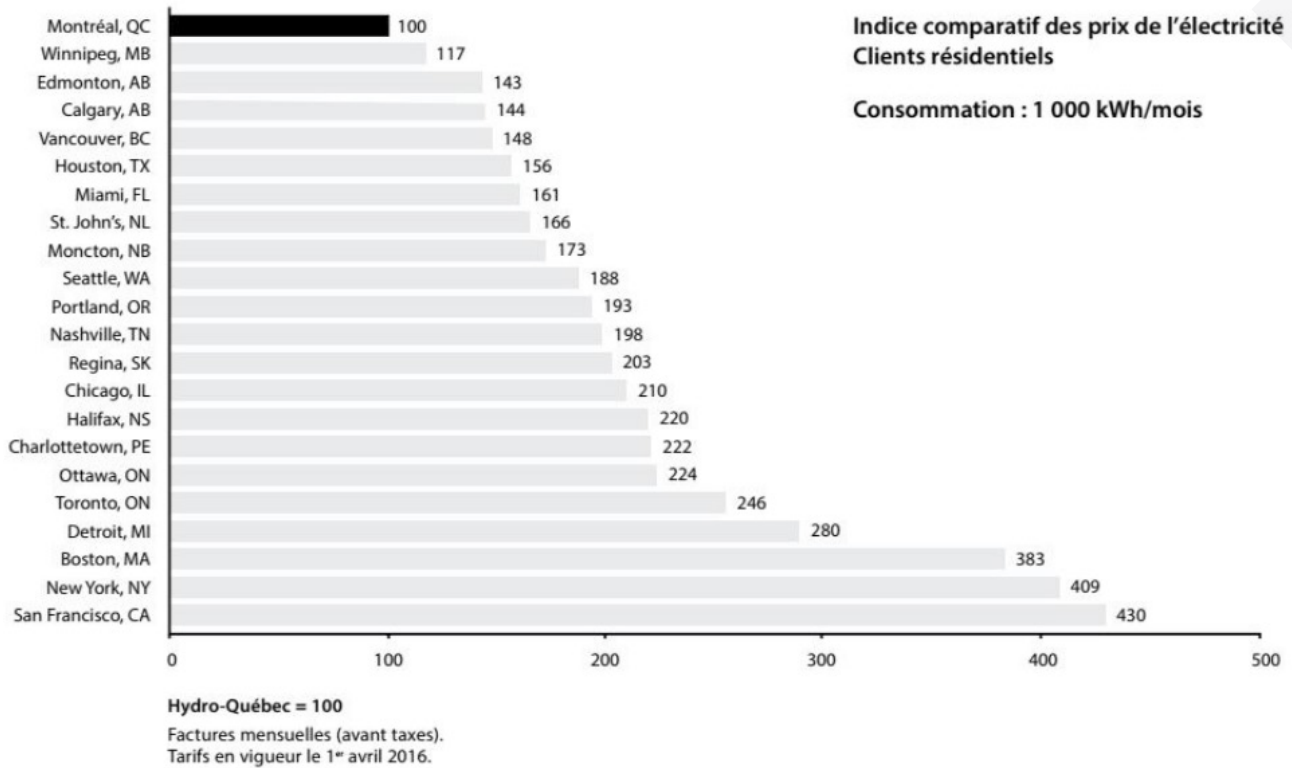
c) Temps moyen d'interruption de service par client par année.

\* Tiré du Rapport annuel 2015.

## 5.3 ANALYSE DE LA SOCIÉTÉ PAR RAPPORT À SES PAIRS

### Tarifs d'électricité comparatifs en Amérique du Nord

Le tarif applicable aux clients résidentiels d'Hydro-Québec est parmi les plus avantageux d'Amérique du Nord. Pour une consommation mensuelle de 1 000 kWh, Montréal occupe en 2016 la première position. Le graphique suivant présente les résultats de cette comparaison.



## Ratios comparatifs

 CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC SELON RATIOS FINANCIERS CLÉS  
 (PAR RAPPORT À SEPT ENTREPRISES COMPARABLES)

# Entreprise	RENTABILITÉ				STRUCTURE FINANCIÈRE	
	Rendements des capitaux des activités poursuivies (%)		Marge bénéficiaire des activités poursuivies (%)		Taux de capitalisation (%)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Hydro-Québec<sup>1</sup></b>	<b>15,3</b>	<b>16,6</b>	<b>22,9</b>	<b>24,4</b>	<b>31,6</b>	<b>31,3</b>
1. American Electric Power Co., Inc.	10,1	9,8	10,7	9,6	46,9	45,8
2. BC Hydro and Power Authority	15,3	14,3	11,6	9,9	19,7	19,7
3. Duke Energy Corporation	6,8	5,9	11,9	10,3	48,4	49,3
4. Exelon Corporation	8,5	5,7	7,8	5,2	52,1	53,4
5. Manitoba Hydro-Electric Board	1,4	4,1	1,7	4,9	16,3	18,2
6. NextEra Energy, Inc.	12,8	13,0	15,7	14,5	43,4	40,7
7. Ontario Power Generation Inc.	3,9	11,1	7,1	21,1	64,2	63,2
<b>Rang HQ ( / 8)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Très performante en termes de rentabilité et marge bénéficiaire exceptionnelle	Taux de capitalisation > 25% requis pour le versement du dividende
--	--

# Entreprise	COUVERTURE		LIQUIDITÉ	
	Couverture des intérêts (x)		Taux d'autofinancement (%)	
	2015	2014	2015	2014
<b>Hydro-Québec<sup>1</sup></b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>108,0</b>	<b>96,5</b>
1. American Electric Power Co., Inc.	3,8	3,7	93,6	82,0
2. BC Hydro and Power Authority	1,9	1,9	53,6	58,5
3. Duke Energy Corporation	3,3	3,2	88,1	80,7
4. Exelon Corporation	4,3	2,9	83,2	73,8
5. Manitoba Hydro-Electric Board	1,1	1,3	32,0	33,0
6. NextEra Energy, Inc.	3,8	3,5	59,1	66,6
7. Ontario Power Generation Inc.	3,9	9,8	94,3	92,8
<b>Rang HQ ( / 8)</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Ratio amplement suffisant pour couvrir les charges d'intérêts	Ratio élevé démontrant la capacité à générer des flux monétaires par le biais de ses activités
---	--

<sup>1</sup> Rapport annuel 2015 (incluant l'année 2014 comparative), selon les PCGR des États-Unis.

\* Certains ratios d'Hydro-Québec peuvent différer légèrement de ceux publiés dans le Rapport annuel 2015 afin de faciliter la comparaison avec les autres entreprises.

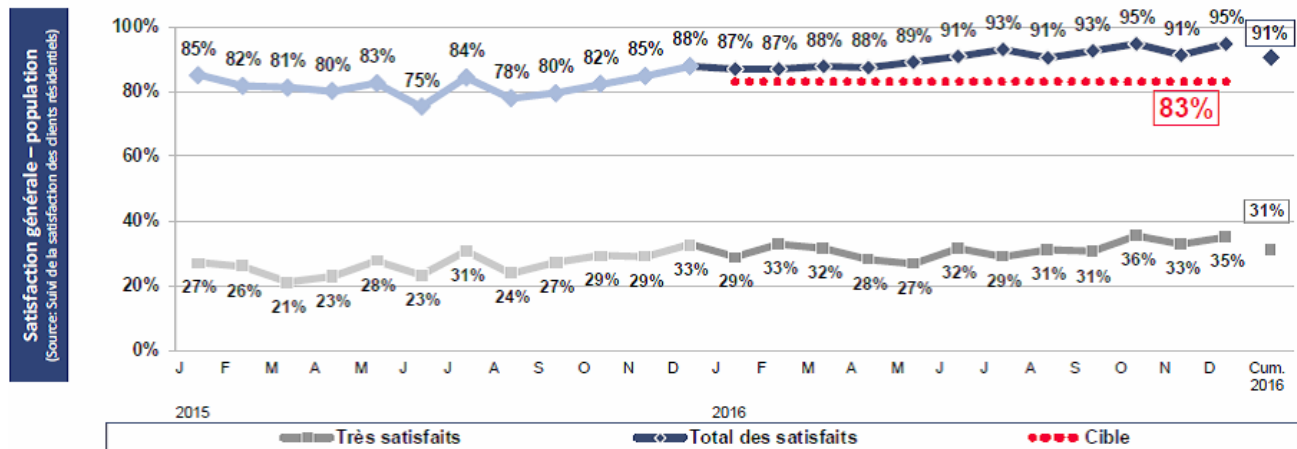
## 5.4 ANALYSE DE LA SATISFACTION GÉNÉRALE DE LA POPULATION ET DE LA CLIENTÈLE

### Satisfaction générale de la population

Tel qu'indiqué précédemment, la satisfaction de la clientèle est un élément de suivi du Distributeur auprès de la Régie de l'énergie. En effet, chaque année, dans son rapport annuel, le Distributeur dresse le bilan des plaintes reçues ainsi qu'une analyse de la performance opérationnelle de ses activités et de la qualité du service. Depuis 2016, la clientèle est sondée sur plusieurs dimensions, notamment sur la qualité et la continuité du service, sur la facturation, sur la gestion de la consommation et sur la qualité du service à la clientèle (accueil et traitement des demandes des clients lors d'appels téléphoniques ou de contacts Web).

Au cours des quinze dernières années, la satisfaction générale de la population à l'égard d'Hydro-Québec s'est toujours maintenue au-dessus des 90 % de satisfaction, à l'exception des années 2014 et 2015 où il y a eu un léger recul.

Cette situation s'est rapidement améliorée. La proportion de clients déclarant être très ou assez satisfaits d'Hydro-Québec a atteint 91 % pour l'année 2016, soit neuf points de plus qu'en 2015.



Rappelons que le Plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec définit différents moyens à mettre en œuvre pour atteindre les plus hauts standards dans le domaine et être une référence en matière de services à la clientèle.

## 6. CONSTATATIONS QUANT À LA CAPACITÉ D'HYDRO-QUÉBEC D'EXERCER SA MISSION DE MANIÈRE EFFICACE

### 6.1 CIBLES DE RÉSULTATS ET INDICATEURS

Année après année, les résultats financiers montrent que l'entreprise maintient un niveau de rentabilité élevé et permet de verser un important dividende au Gouvernement du Québec.

À la lumière des résultats présentés à la section 5, Hydro-Québec est en mesure d'exercer sa mission de manière efficace.

### 6.2 CONFORMITÉ À LA LOI CONSTITUTIVE ET PERTINENCE DE SES DISPOSITIONS

Les dispositions de la Loi sur Hydro-Québec permettent à la Société de réaliser son mandat. Certaines dispositions pourraient néanmoins être actualisées à la lumière du contexte juridique, financier et économique actuel.

En effet, des ajustements permettraient de tenir compte de l'actualisation des normes comptables, des modifications législatives en matière de droit des sociétés et de la jurisprudence récente en matière de prescription.

Par ailleurs, les fonctions dévolues au conseil d'administration, sa composition et son fonctionnement sont clairement établis dans la Loi et permettent à la Société d'exercer efficacement sa mission.

## 7. PERSPECTIVES

### 7.1 OBJECTIFS ET STRATÉGIES POURSUIVIS

Tel que cela a été indiqué précédemment, les objectifs et les stratégies futurs d'Hydro-Québec sont établis dans le Plan stratégique 2016-2020 comme suit :

#### Objectifs d'Hydro-Québec

Sur l'horizon du Plan stratégique 2016-2020, les objectifs d'Hydro-Québec sont :

- poser les bases nécessaires pour doubler nos revenus d'ici à quinze ans afin d'augmenter nos profits;
- être une référence en matière de services à la clientèle;
- contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec;
- limiter les hausses tarifaires à un niveau inférieur ou égal à l'inflation.

## Stratégies pour l'avenir

Le Plan stratégique 2016-2020 prévoit quatre stratégies :

### 1. Améliorer les services à la clientèle

- Rendre nos centres de relations clientèle plus performants en accroissant l'accessibilité de nos services.
- Mieux prévoir les délais de raccordement.
- Lancer de nouvelles initiatives et préserver les acquis en efficacité énergétique.
- Favoriser l'électrification des transports.

### 2. Communiquer de façon proactive avec nos clients, nos employés et nos partenaires

- Informer et écouter.
- Favoriser l'accessibilité et l'ouverture.

### 3. Améliorer notre productivité

- Optimiser l'utilisation des technologies de l'information et des communications.
- Acheter de nouvelles quantités d'énergie en fonction des besoins en électricité du Québec.
- Ajuster nos pratiques en matière d'acquisition de biens et de services pour favoriser la création de valeur.
- Miser sur la performance et sur l'engagement de nos employés.

### 4. Exploiter de nouvelles avenues de croissance

- Accroître nos exportations.
- Faire des acquisitions ou prendre des participations hors Québec.
- Commercialiser nos innovations.
- Augmenter la puissance de notre parc de production.

## 8. ACTUALISATION DE LA MISSION D'HYDRO-QUÉBEC

La mission d'Hydro-Québec a été actualisée dans le cadre de l'élaboration de son Plan stratégique 2016-2020.

La mission de la Société est en adéquation avec les priorités et les orientations du gouvernement et de sa politique énergétique.





**Énergie et Ressources**  
*naturelles*

**Québec** 