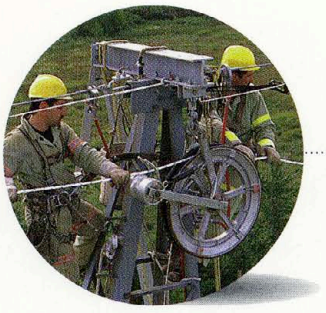
Hydro Québec

Rapport annuel 1996



Canaliser

nos énergies

vers de nouveaux

horizons

Hydro-Québec est une société d'État à fonds social dont l'unique actionnaire est le gouvernement du Québec. Elle représente un avoir propre de 12,5 milliards de dollars, le plus élevé des entreprises publiques d'électricité du Canada.

Profil de la Société

Chef de file mondial en matière d'énergie renouvelable — près de 35 000 mégawatts disponibles en 1996 —, Hydro-Québec compte aussi parmi les plus grands distributeurs d'électricité en Amérique du Nord. La Société dessert 3,4 millions de clients résidentiels, commerciaux et industriels au Québec. Elle effectue également des livraisons régulières à une dizaine de réseaux municipaux du Québec et à une quinzaine d'entreprises d'électricité du nord-est des États-Unis, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Ses ventes annuelles atteignent 163,5 milliards de kilowattheures, dont 11,6 % à l'extérieur du Québec.

Trois filiales gèrent et développent les autres activités de la Société. Hydro-Québec International commercialise le savoir-faire d'Hydro-Québec à travers le monde en plus d'investir dans la coacquisition et l'exploitation d'actifs énergétiques à l'étranger. Nouveler assure la commercialisation des innovations technologiques d'Hydro-Québec, soit en créant des sociétés affiliées ou en s'associant à d'autres entreprises. Enfin, la Société d'énergie de la Baie James, dotée d'un nouveau mandat international, fait l'ingénierie et gère la réalisation d'aménagements hydroélectriques et d'ouvrages connexes.

Sommaire

2 **Chiffres clés**

4 **Message du président du Conseil d'administration et du président-directeur général**

8 **Revue des activités**

23 **Revue financière**

35 **États financiers**

51 **Rétrospective quinquennale**

55 **Résultats trimestriels consolidés**

56 **Administration de la Société**

58 **Direction : organigramme**

59 **Filiales et participations**

60 **Vers de nouveaux horizons**

62 **Équipements de production**

Unités de mesure

M$: million de dollars
MW : mégawatt ou million de watts
GW : gigawatt ou million de kilowatts
GWh : gigawattheure ou million de kilowattheures
TWh : térawattheure ou milliard de kilowattheures

Gouvernement
du Québec

Ministre d'État des Ressources naturelles
Ministre responsable du Développement des régions
Ministre responsable des Affaires autochtones

Québec, le 17 mars 1997

Monsieur le Président de l'Assemblée nationale,

J'ai l'honneur de vous transmettre le rapport annuel d'Hydro-Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 1996.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Guy Chevrette

Guy Chevrette

Chiffres clés

Résultats (en M$)	**1996**	1995	Variation (en %)
Produits	**7 693**	7 614	1,0 ▲
Charges	**4 017**	3 928	2,3 ▲
Intérêts et perte de change	**3 156**	3 296	4,2 ▼
Bénéfice net	**520**	390	33,3 ▲

Bilan (en M$)	**1996**	1995	Variation (en %)
Actif total	**53 760**	53 755	–
Dette à long terme	**36 404**	36 958	1,5 ▼
Avoir de l'actionnaire	**12 459**	11 939	4,4 ▲

Situation financière (en M$)	**1996**	1995	Variation (en %)
Activités d'exploitation	**2 005**	1 661	20,7 ▲
Activités de financement	**(288)**	614	–
Activités d'investissement	**(2 047)**	(2 768)	26,0 ▼
Liquidités à la fin de l'exercice	**496**	826	40,0 ▼

Bénéfice net (en M$)

1992	1993	1994	1995	**1996**
724	761	667	390	**520**

Marge bénéficiaire (en %)

1992	1993	1994	1995	**1996**
10,6	10,8	9,1	5,1	**6,8**

Rendement sur l'avoir propre (en %)

1992	1993	1994	1995	**1996**
7,4	7,2	5,9	3,3	**4,3**

Couverture des intérêts

1992	1993	1994	1995	**1996**
1,07	1,03	1,07	1,05	**1,11**

Taux de capitalisation* (en %)

1992	1993	1994	1995	**1996**
23,7	23,9	23,5	23,4	**24,4**

Taux d'autofinancement* (en %)

1992	1993	1994	1995	**1996**
30,1	41,2	47,6	43,6	**55,8**

* Le taux indiqué pour l'année 1995 a été recalculé afin de le rendre conforme à la présentation adoptée en 1996.

Clientèle

Abonnements totaux (en milliers)

1992	1993	1994	1995	**1996**
3 269	3 308	3 346	3 399	**3 427**
				0,8 % ▲

Tarifs et inflation (en %)

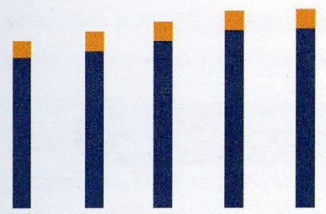
1992	1993	1994	1995	**1996**
■ Hausses tarifaires moyennes				
3,5	1,5	1,0	0,3	**1,3**
■ Hausses de l'IPC au Canada				
1,5	1,8	0,2	2,1	**1,6**

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

1992	1993	1994	1995	**1996**
4,5	5,2	4,1	3,3	**3,2**

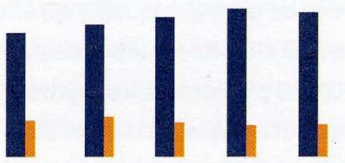
Énergie

Puissance installée* (en GW)



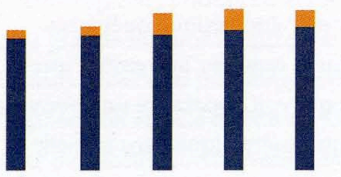
1992	1993	1994	1995	**1996**
■ Hydroélectrique				
26,1	26,9	28,2	29,0	**29,2**
■ Thermique				
2,0	2,2	2,2	2,2	**2,2**
Total				
28,1	29,1	30,4	31,2	**31,4**

Production et achats d'électricité
(en TWh)



1992	1993	1994	1995	**1996**
■ Production brute				
126,3	131,6	140,5	150,4	**147,7**
			1,8 % ▼	
■ Achats d'électricité				
32,2	34,2	31,9	30,4	**29,9**
			1,6 % ▼	

Ventes totales (en TWh)



1992	1993	1994	1995	**1996**
■ Au Québec				
132,0	137,0	139,0	142,0	**144,5**
■ Hors Québec				
12,6	15,1	19,2	24,1	**19,0**
Total				
144,6	152,1	158,2	166,1	**163,5**
			1,6 % ▼	

Main-d'œuvre

Effectif

1992	1993	1994	1995	**1996**
■ Permanent				
21161	21028	20528	20231	**19 553**
			3,4 % ▼	
■ Temporaire (moyenne annuelle)				
6073	5753	4878	4621	**3767**
			18,5 % ▼	

Gains de productivité cumulatifs
(en %)

1992	1993	1994	1995	**1996**
-	3,4	7,2	16,4	**24,7**

Nombre d'accidents
avec perte de temps par million d'heures travaillées

1992	1993	1994	1995	**1996**
19,4	16,8	12,8	12,1	**11,7**

* Hydro-Québec dispose également de la majeure partie de la production de la centrale des Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5,4 GW.

L. Jacques Ménard
Président du Conseil d'administration

Message

du président du Conseil d'administration et du président-directeur général

Déclarer notre cap

Par la réflexion et les décisions auxquelles elle a donné lieu, 1996 est une année charnière dans l'évolution de l'échiquier énergétique québécois. Comment qualifier autrement une année qui voit apparaître une nouvelle politique énergétique dans laquelle sont prévus des organismes aussi déterminants que la Régie de l'énergie et l'Agence de l'efficacité énergétique ?

La politique énergétique du gouvernement du Québec, *L'énergie au service du Québec — Une perspective de développement durable*, fixe le programme d'Hydro-Québec pour les prochaines années. Devant l'occasion exceptionnelle de relance que représente la restructuration du marché nord-américain de l'électricité, le Gouvernement compte beaucoup sur sa principale société d'État pour continuer de développer le secteur énergétique de façon à la fois efficace et rentable. Il s'attend donc à ce que l'entreprise se positionne sur les nouveaux marchés et mette en valeur le savoir-faire québécois, au besoin avec des partenaires. Cette attente appelle l'orientation suivante :

Forte de la réputation que lui gagne le service de première qualité qu'elle assure à sa clientèle québécoise à un prix des plus enviables, Hydro-Québec entend, pour relancer sa croissance, s'affirmer résolument comme entreprise commerciale de services énergétiques et d'expertise sur le marché international, en particulier le marché nord-américain.

De nouvelles relations d'affaires animent cette orientation et elles se résument en deux mots : alliance commerciale. *Alliance* pour profiter, toutes les fois qu'il y va de l'intérêt de l'entreprise, de la force complémentaire d'un partenaire et *commerciale* pour bien marquer que, peu importe le motif d'une alliance, sa priorité est toujours la rentabilité.

Cet effort pour *canaliser nos énergies vers de nouveaux horizons* touche trois grandes dimensions de l'entreprise : son horizon d'affaires, ses valeurs et ses résultats financiers.

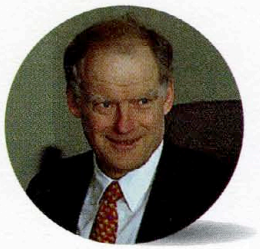
Repousser la ligne d'horizon de nos champs d'affaires

Hydro-Québec entend relever les défis que soulève, au Québec et à l'étranger, la modification de son environnement d'affaires.

La consolidation de notre présence au Québec

Qualifiée d'atout essentiel pour le Québec dans la politique énergétique, Hydro-Québec reconnaît à son tour que le Québec est la base d'affaires essentielle à partir de laquelle elle peut exister et rayonner sur le reste du continent. C'est dans cette perspective qu'à l'automne, au cours du Sommet sur le devenir économique et social du Québec, Hydro-Québec a examiné, avec des partenaires, de nombreux projets à court et à moyen terme générateurs à la fois d'investissements et d'emplois.

André Caillé
Président-directeur général



C'est pour la même raison que nous entendons raffermir nos liens avec nos différentes clientèles. Ainsi, nous prenons des mesures pour protéger et diversifier notre clientèle industrielle, commerciale et institutionnelle, notamment par le soutien de sa compétitivité et des ententes de partenariat. Pour sa part, la clientèle résidentielle fait l'objet de mesures touchant la gestion de la consommation et l'élargissement de la gamme de services qui lui est offerte.

Une ambition commerciale ouverte sur le continent

Tout en continuant de rechercher les occasions d'affaires sur le marché québécois, Hydro-Québec doit, pour optimiser sa croissance, se tourner vers le reste de l'Amérique et du monde, en particulier le grand marché du nord-est des États-Unis.

Nos atouts en matière d'approvisionnement — accès à d'abondantes ressources hydroélectriques, au gaz naturel en provenance de l'ouest et de l'est du Canada, à de la production privée renouvelable et à un potentiel éolien intéressant — et la proximité de marchés industriels et tertiaires parmi les plus dynamiques d'Amérique du Nord nous laissent croire à une forte expansion commerciale au cours des prochaines années. Au début de 1997, nous avons saisi l'occasion de mieux nous positionner dans ce marché en acquérant, sous forme de participation directe ou d'option, 46 % des actions de Noverco. Ce holding chapeaute la société en commandite Gaz Métropolitain, fournisseur de gaz naturel, et Novergaz, société de services énergétiques en développement.

Équilibrer l'essor de l'entreprise et le bien-être du personnel

Le plein succès des avancées commerciales que nous envisageons n'est possible que si l'entreprise établit la plus grande harmonie entre ses besoins et ceux du personnel, entre son organisation et celle du travail. Dans cette perspective, deux événements ont marqué l'année 1996 : la révision en profondeur des processus et pratiques d'affaires, à l'été ; et l'entente avec les syndicats sur un nouveau contrat de travail, à l'automne.

S'inspirer des meilleures entreprises

Suivant l'esprit et le modèle de gestion de la qualité adopté en 1990, Hydro-Québec a entrepris en juin de passer à la loupe chacun de ses processus d'affaires et de support. Elle avait non seulement à identifier tout ce qui pouvait ralentir sa performance et alourdir ses coûts, mais aussi, en se comparant à d'autres électriciens, à ouvrir les pistes menant au peloton de tête des entreprises performantes en Amérique du Nord.

Cet exercice a permis de mettre en relief un point d'appui — la qualité du service issue de notre performance technique, parmi les meilleures des entreprises membres de l'Association canadienne de l'électricité — et des points à améliorer, notamment celui du coût de nos activités.

Il a permis également d'amorcer dès l'automne une réorganisation administrative complète qui a commencé par les échelons supérieurs. Plus qu'un simple changement pour insuffler une efficacité accrue à l'entreprise, cette réorganisation vise à instaurer une culture renouvelée capable de soutenir une croissance permanente des réalisations commerciales de l'entreprise. Pour faire les bons choix et assurer leur plein accomplissement, nous devons nous concentrer sur notre mission commerciale, faire preuve de célérité dans nos décisions et de respect envers tous nos partenaires.

Un contrat social avec nos employés

Le contrat de travail d'une durée de 5 ans et le contrat social sur l'emploi et la performance, adopté à l'automne, relancent la construction de la collaboration patronale-syndicale entreprise il y a quelques années. Cette collaboration traduit une volonté commune d'améliorer la performance de l'entreprise, de la doter d'une organisation efficace et flexible et de la préparer à mieux affronter la concurrence par l'acquisition des réflexes d'une entreprise compétitive et dynamique.

Dans cette optique, l'entente, qui prévoit notamment une réduction de la rémunération globale, dégage une plus grande souplesse en matière de gestion des ressources humaines. Elle rend également possibles le réaménagement de l'organisation du travail ainsi que son amélioration sur une base continue. En mettant de l'avant la responsabilisation du personnel, elle favorise un meilleur usage du potentiel de chacun et chacune. Enfin, elle traduit une volonté commune de saisir toute occasion susceptible d'encourager l'emploi.

Nous en profitons pour signaler la générosité et le professionnalisme de notre personnel dans cette période de redressement et de réorientation. Sa contribution pour moitié aux 3,3 M$ que nous avons remis à Centraide et à l'Opération Solidarité Saguenay est remarquable. Sa compréhension des enjeux et sa volonté de prendre une part active aux solutions à mettre en œuvre nous rassurent et nous convainquent que l'entreprise est parfaitement capable de relever les défis qui se présentent. Qu'il soit assuré que nous avons à cœur d'atténuer par les meilleurs moyens possible les impacts humains du rajustement de l'effectif exigé par le nouveau contexte d'affaires.

Des résultats financiers à la mesure de nos ambitions

Si Hydro-Québec veut offrir aux Québécois un service de qualité au moindre coût, elle doit le faire en garantissant à son actionnaire, le gouvernement du Québec, un rendement comparable à celui des entreprises qui évoluent dans le même secteur d'activité.

Couvrir les risques et dégager une marge de manœuvre

Cette exigence normale, faut-il le rappeler, nous oblige à remettre en question nos modes de fonctionnement sans jamais nous départir de nos objectifs de rentabilité. Un bénéfice net accru nous aidera à affronter sereinement les risques financiers et commerciaux inhérents à une entreprise comme la nôtre. Il nous permettra surtout d'appuyer le développement que nous envisageons sur le marché nord-américain.

En conséquence, nous avons décidé d'augmenter encore nos gains de productivité en resserrant davantage nos dépenses et nos investissements. Pour la période 1992-2000, nous visons des gains cumulatifs de 40 %.

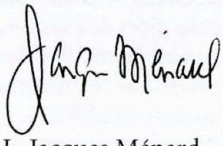
Une remontée significative

Nos résultats de 1996 montrent déjà cette détermination à rehausser notre performance à tous points de vue : bénéfice net en progression de 33,3 % comparativement à la baisse de 41,5 %, l'année précédente ; charges d'exploitation réduites de 144 M$; rachat net de 402 M$ de dettes ; relèvement de tous les ratios financiers, en particulier le rendement sur l'avoir propre, la marge bénéficiaire et le taux d'autofinancement.

Hommage à un visionnaire

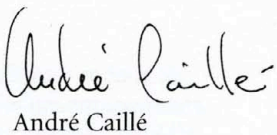
Nous ne saurions clore ce message sans saluer la mémoire de Robert Bourassa, décédé l'année même de la mise en service de Laforge-2, la dernière centrale du complexe La Grande. Ce complexe, qui demeure le plus grand aménagement hydroélectrique du monde, a été lancé par lui, il y a 25 ans. C'est un grand honneur pour l'entreprise que de voir le fleuron de ses installations hydroélectriques, La Grande-2, rebaptisé Robert-Bourassa, pour perpétuer le souvenir de l'ancien premier ministre du Québec.

Le président du
Conseil d'administration,



L. Jacques Ménard

Le président-directeur général,



André Caillé

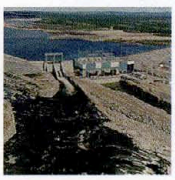
Ghislain Ouellet
Vice-président exécutif Production

Nos réservoirs ont une capacité de stockage totale de 170,7 TWh. La gestion stratégique de ces réserves occupe le premier rang de nos priorités en matière de production.

Production

Puiser à... l'inépuisable

La mise en service de la centrale Laforge-2, achevée en décembre, a marqué la fin de la dernière phase du **complexe La Grande,** à la Baie James. Avec ses 304 MW, cette centrale porte à 15 237 MW la puissance installée totale du complexe, le plus grand aménagement hydroélectrique du monde. La capacité de production annuelle de la centrale Laforge-2 est de 1,8 TWh.



La demande d'électricité du Québec a culminé à 31 245 MW le 17 janvier 1997 à 17 h. Au même moment, nous faisions des livraisons de quelque 2 100 MW vers les États-Unis et le Nouveau-Brunswick. La **pointe hivernale** record pour le Québec reste celle du 5 février 1995. La demande avait alors atteint 31 531 MW.

Le chantier de la centrale de la **Sainte-Marguerite-3**, une installation de 882 MW, progresse normalement. Nous avons terminé la route de 86 km qui relie le site au réseau routier provincial. Le camp principal a atteint sa pleine capacité : 1 200 personnes. Uniforêt-Pâte Port-Cartier a, de son côté, poursuivi la récupération du bois marchand, qui totalisera 630 000 m^3 de résineux en 1998. La construction de la centrale est en marche, tout comme celle des ouvrages de retenue et d'amenée. Cette centrale ajoutera 2,7 TWh par an à notre capacité de production. Sa mise en service est prévue pour 2001.

Notre programme de réfection de centrales va bon train, notamment à la centrale de Beauharnois où se poursuit le **plus grand projet de réfection** de l'histoire d'Hydro-Québec. Amorcés en 1994, les travaux de la phase I se termineront en 2001 et coûteront 688 M$. Ils prolongeront considérablement la vie utile du bâtiment, des ouvrages de retenue et des équipements électromécaniques.

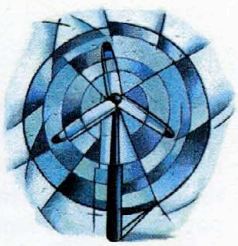
D'**autres travaux de réfection** et de réhabilitation ont cours aux centrales de La Gabelle, de Shawinigan-2, de Shawinigan-3 et de La Tuque, sur la rivière Saint-Maurice. L'amélioration du réseau, comme l'efficacité énergétique, demeure une composante prioritaire de notre gestion de l'offre.

L'énergie hydroélectrique — 94 % de notre approvisionnement total — nous confère un énorme avantage comparatif. Elle nous permet non seulement de produire à des coûts faibles et stables mais aussi de le faire avec un minimum de dommages à l'environnement et de danger pour la santé. À l'heure actuelle, nous travaillons à redonner une seconde vie et un regain de puissance à nos plus vieilles centrales. Nous avons en outre établi un programme de démonstration et d'achat décennal qui intégrera de l'énergie éolienne à notre approvisionnement.

Le 19 septembre, Hydro-Québec a comparu devant la Commission scientifique et technique sur la **gestion des barrages**, une commission publique instituée à la suite des inondations de juillet dans le nord-est du Québec. Nous étions appelés, comme tous les autres propriétaires de barrages, à faire rapport des événements et des actions posées pour assurer la sécurité des ouvrages et du public. On nous a par ailleurs confié la coordination de la remise en état des ouvrages et des berges appartenant aux villes de Chicoutimi et Jonquière et à la société Alcan.

La Commission de contrôle de l'énergie atomique a renouvelé pour 2 ans le permis d'exploitation de la centrale nucléaire de **Gentilly-2**, qui venait à échéance le 31 octobre 1996. Nous avons par ailleurs signé une entente avec la compagnie ontarienne Nordion International afin que la centrale de Gentilly-2 commence à produire, dès 1997, du cobalt 60, un isotope utilisé en stérilisation industrielle et dans d'autres applications.

Depuis le 28 septembre, une dizaine de **villages isolés du Labrador**, jusque-là dépendants de groupes diesels, sont alimentés par la centrale hydroélectrique du Lac-Robertson. L'entente d'interconnexion conclue en décembre 1995 avec Newfoundland and Labrador Hydro s'étend sur 25 ans. Elle nous permettra d'écouler pour 3,5 M$ de surplus d'énergie et assurera à notre client, par le remplacement du diesel, des économies de 5,5 M$.



Un programme de mesure des vents sera réalisé en 1997 et 1998 en vue d'identifier des sites d'essai pour différents modèles d'éoliennes. Ces projets de démonstration totaliseront 20 MW, au maximum. Nous envisageons de constituer par la suite, avec des producteurs privés et au rythme de 10 MW par an, un **parc d'éoliennes** d'une capacité totale de 100 MW.

Grâce aux gains réalisés à ce jour au chapitre de la fiabilité des équipements, nous avons réduit de quelque 350 MW la **réserve de puissance** requise pour assurer notre production.

Jacques Régis
Vice-président exécutif Transport

Nous continuons d'améliorer notre réseau de transport selon les critères du North East Power Coordinating Council, pour en faire l'un des plus fiables en Amérique du Nord.

Transport

Renforcement et ouverture du réseau

Avec des interconnexions aux quatre points cardinaux du Québec, nous sommes résolus à **ouvrir notre réseau** au transit de l'électricité de gros. Que l'électricité provienne des États-Unis, d'une province canadienne ou même de producteurs privés québécois, le réseau d'Hydro-Québec peut l'acheminer vers les nouveaux marchés.

Mise en service du **poste des Appalaches** et de la ligne à 735 kV des Cantons-Lévis. En plus de desservir Thetford Mines et la Beauce, ces installations ajoutent robustesse et fiabilité au réseau. En utilisant, dans une zone touristique, des pylônes tubulaires à double fût, nous avons réussi à y atténuer les impacts visuels.

Pour renforcer la distribution dans la partie est de l'île de Montréal, nous envisageons de construire d'ici à la fin de 1997 une **nouvelle ligne de transport à 315 kV** entre le poste de Duvernay, à Laval, et le point Anjou sur la ligne Duvernay — Notre-Dame. Au cours des audiences publiques tenues à l'été, notre proposition d'une enjambée aérienne de la rivière des Prairies n'a pas reçu l'assentiment du milieu, qui lui préfère l'option plus coûteuse d'une traversée sous l'eau. L'avenir du projet est incertain.

En recourant aux outils Qualité, des équipes de projet ont démontré que la **remise à neuf de sectionneurs et disjoncteurs** défectueux ou vieillis pouvait être plus rentable que l'achat de nouveaux. En plus de prolonger la vie utile de ces équipements et d'accroître leur fiabilité, leur réfection fait épargner à l'entreprise entre 40 % et 75 % du coût qu'entraînerait leur simple remplacement. On assistera donc à une extension de ce programme en 1997.

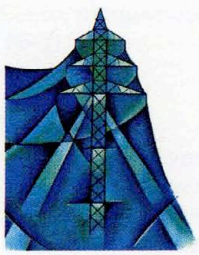
Conception et essais d'automatismes permettant de contrôler les montées et les baisses abruptes de tension et, par conséquent, d'augmenter la capacité de transit de notre réseau : **DACS** (déclenchement automatique des condensateurs shunt) et **MAIS** (manœuvre automatique des inductances shunt).

Avec plus de 30 000 km de lignes, non seulement notre réseau de transport est-il l'un des plus imposants du continent mais encore, selon l'Association canadienne de l'électricité, il obtient l'une des meilleures performances techniques au Canada. C'est un fait qu'au cours des 5 dernières années, nous avons diminué de 30 % le temps d'interruption du service à nos clients. L'amélioration de notre réseau passe maintenant par l'adoption des meilleures pratiques de l'industrie et la diminution de ses coûts d'exploitation.

MONITEQ, un système de surveillance de disjoncteurs à haute tension conçu par l'IREQ, permettra d'optimiser le transit sur le réseau et de connaître l'état réel des équipements par lesquels cheminera l'énergie. À ce système, fort utile dans le cadre de la déréglementation, nous projetons d'ajouter une interface de commande d'ordre synchrone, un premier pas vers la surveillance intégrée menant au réseau intelligent que nous visons pour l'avenir.

Mise au point du système **Sygivre** qui mesure, en temps réel, le givre et le verglas sur une vingtaine de points sensibles du réseau et transmet l'information aux répartiteurs. Faisant appel à des technologies de pointe, le givromètre pourra être commercialisé auprès de sociétés d'électricité, de télécommunications, de chemins de fer ou aéroportuaires.

La modernisation du **centre de conduite du réseau** progresse comme prévu. Vu que tout doit se dérouler sans interruption des systèmes de conduite du réseau, les travaux ont été divisés en deux phases. Pendant la première, qui se terminera en mai 1997, on acheminera les données provenant des 134 stations terminales installées dans les postes ou les centrales vers les frontaux d'acquisition de données du nouveau système. Durant la seconde phase, qui se prolongera jusqu'en avril 1999, on installera de nouveaux équipements qui remplaceront l'ensemble des systèmes informatiques existants.



Nous avons profité de la construction de la ligne Figuery-Palmarolle, en Abitibi-Témiscamingue, pour installer des **pylônes haubanés redessinés** plutôt que des pylônes rigides à treillis. Comme leur portée est jusqu'à 40 % plus longue, le nombre de pylônes en moins est important, ce qui amoindrit l'impact visuel de la ligne et son coût.

Lucie Bertrand
Vice-présidente exécutive Distribution et Services à la clientèle

Notre riposte aux avancées des énergies et des fournisseurs concurrents est claire : service de meilleure qualité et prix encore plus compétitifs. Depuis 1991, nous maintenons une fiche d'amélioration supérieure à la moyenne canadienne.

Distribution et Services

Vers un service global

Après l'avoir mis à l'essai, nous avons décidé de généraliser le programme **Engagement** qui, dès le premier contact avec un client, permet d'arrêter la date d'exécution des travaux à faire chez lui. Grâce à de nouveaux mécanismes de coordination, nous avons exécuté à temps 95 % des 65 000 demandes de raccordement reçues entre janvier et octobre.

Télérelève. Près de 20 000 compteurs à ondes radio ont été installés en 1996 et 80 000 autres le seront en 1997. Les clients dont les compteurs sont difficiles d'accès obtiendront ainsi une facture toujours fondée sur leur consommation réelle plutôt que sur une estimation.

Nouveau bulletin joint à la facture des clients résidentiels et commerciaux depuis novembre dernier, **Hydro-Contact** donne des renseignements variés et d'intérêt général sur nos services, nos programmes et nos pratiques d'affaires.

Le consortium UBI (universalité, bidirectionnalité, interactivité), dont nous sommes membre, a lancé la première phase d'un projet visant à relier, par téléviseur, 30 000 foyers du Saguenay à une autoroute électronique. Nous y testerons l'application de la domotique à l'**autogestion de la consommation d'énergie**. Les 440 participants au test pourront automatiser le fonctionnement de leurs appareils de chauffage et d'éclairage, celui de divers électroménagers, et en tirer d'appréciables économies.

Isolaction est un nouveau programme qui s'attaque aux pertes thermiques dans le bâtiment. Nos estimations révèlent que l'isolation de l'entretoit et du vide sanitaire de même que le scellement des fuites d'air dans l'enveloppe murale peuvent réduire les coûts de chauffage de quelque 20 %. Nous poursuivrons en 1997 un test de marché, qui vise 2 500 bâtiments. Le déploiement à grande échelle — 100 000 bâtiments — pourrait commencer en 1998.

Par souci d'équité envers l'ensemble de nos clients, nous avons adopté, depuis le 15 juin 1996, une **politique d'utilisateur-payeur** en regard de certains services tels les prolongements de réseau, les raccordements temporaires, les modifications au dossier du client.

L'électricité comble environ 40 % des besoins d'énergie totaux du Québec. Nous en fournissons la quasi-totalité. Nos clients recherchent un approvisionnement sûr et économique, des prestations rapides et, de plus en plus, un service pouvant intégrer efficacité énergétique, domotique et, pourquoi pas ?, d'autres formes d'énergie. Leur satisfaction à l'égard de nos pratiques d'affaires demeure la pierre angulaire de notre succès commercial au Québec.

à la clientèle

Deux nouveaux outils de **communication avec les clients** — un guide expliquant la facture d'électricité en 15 langues et un autre permettant aux releveurs de compteurs de véhiculer des messages clés en 14 langues — nous ont valu le prix MédiaCom de l'UNIPEDE et le Gold Quill Award of Excellence de l'International Association of Business Communicators.

結帳天數。

Le projet **ORIEL** (ou Options de réseaux intégrés à l'environnement local) ouvre une nouvelle ère dans la conception et la mise en place des réseaux de services publics. Nous nous sommes en effet entendus avec nos partenaires, Bell et l'Association des câblodistributeurs du Québec, pour coordonner nos travaux de construction et de réfection, intégrer nos réseaux d'accès et proposer aux municipalités et à nos clients diverses options environnementales.

Nous avons lancé une étude importante en vue de trouver, à brève échéance, une solution de rechange aux **poteaux de bois traités au pentachlorophénol**. L'étude consiste à analyser d'abord les cycles de vie de divers types de poteaux en vue d'orienter le choix du ou des supports de remplacement.

Un nouveau **transformateur à isolation solide**, ne renfermant aucune huile et éliminant la cuve métallique, est né des travaux menés par nos chercheurs et ceux de la société ABB au Centre d'innovation sur le transport d'énergie du Québec (CITEQ).

Nous avons accordé une licence de fabrication et de commercialisation du système VERCON, un dispositif qui sert à vérifier l'**ouverture des contacts et des interrupteurs** de distribution et qui accroîtra la sécurité des intervenants sur le réseau.

Un **nouveau treuil de manutention** de charges légères vient renforcer l'efficacité et la sécurité de nos monteurs et de nos monteuses. Adapté aux engins élévateurs à nacelle, ce treuil motorisé a une capacité de 35 kg. Nous en avons fabriqué quelque 150 unités dans nos ateliers en 1996. La production et l'installation sur nos véhicules d'entretien se poursuivront en 1997.

Michel Gourdeau
Vice-président exécutif Services énergétiques

Le positionnement d'Hydro-Québec parmi les grands commerçants d'énergie nord-américains passe d'abord par une solide présence sur les marchés de gros continentaux.

Services énergétiques

Des solutions sur mesure

Nous comptions à la fin de l'année 165 grands clients industriels. Afin de consolider et d'étendre ce marché, nous avons créé la direction **Développement industriel**, qui se chargera de prospection et d'accueil. Nous avons aussi décidé de réserver 500 MW de puissance pour l'implantation de nouvelles usines dans des secteurs moins développés, comme l'électrométallurgie et l'électrochimie. Nous définirons au début de 1997 les formules tarifaires et commerciales qui appuieront ce développement.

En janvier 1997, nous avons décidé d'intégrer de nouveaux éléments au dossier que nous avions déposé, le 18 décembre 1996, à la **Federal Energy Regulatory Commission** pour obtenir un permis de commercer sur les marchés de gros des États-Unis.

Expérimentée en 1995 par neuf clients grande entreprise, qui se sont tous montrés très satisfaits, la **tarification en temps réel** a été rendue accessible à d'autres clients de grande et moyenne puissance. Ce type de tarification consiste à vendre l'électricité selon ce qu'il en coûte à chaque heure pour la produire, la transporter et la distribuer.

Nous avons visité une bonne partie de nos **clients majeurs** durant l'année afin d'évaluer l'état de leur système de chauffage. Nous leur avons offert des services d'entretien et des équipements capables de gérer la consommation d'énergie de leurs installations.

Nous avons mis au point une **offre de services intégrés** pour nos clients industriels. Destinée à soutenir leur compétitivité, cette offre comprend recherche, développement, démonstration et essai, ainsi que de la prospection technologique, des électrotechnologies et des services sur mesure.

Les audiences de la commission d'enquête sur la **production privée**, instituée en juin 1995, se sont terminées en décembre. La signature de cinq contrats pour lesquels nous avions pris des engagements avant le début de l'enquête est retardée jusqu'à la publication du rapport. En 1996, nos achats de production privée ont atteint 1,5 TWh. La majeure partie provenait de sources d'énergie renouvelables.

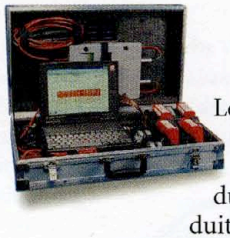
Dans un marché de plus en plus ouvert à la concurrence, la diversification et la personnalisation des services deviennent d'importants facteurs de compétitivité. Nos clients majeurs profitent déjà de notre R et D en électrotechnologies, de diverses mesures d'efficacité énergétique, d'ententes commerciales et financières, et d'options tarifaires parmi les plus concurrentielles en Amérique du Nord. S'y ajouteront bientôt une fourniture multiénergie et de nouvelles formules de partenariat. Nos services aux entreprises énergétiques comprennent l'achat-revente, le stockage d'énergie, le transit de gros ainsi que des livraisons à court ou à long terme.

Avec Hydro-Ilnu, société montagnaise de Mashteuiatsh, nous avons formé la **société en commandite Minashtuk**. Elle réalisera et exploitera une mini-centrale au fil de l'eau de 8,3 MW, sur la rivière Mistassibi, au Lac-Saint-Jean. La mise en service est prévue pour l'automne de 1998. Le projet créera une cinquantaine d'emplois et des retombées économiques de 12 M$, dont la moitié dans la région.

Nous avons signé la **60e entente de partenariat en qualité** avec nos clients industriels grande puissance. Cette approche permet à nos représentants et à nos clients de travailler conjointement à l'amélioration de divers aspects du service : qualité de l'onde, tarification, gestion des procédés de fabrication et des équipements électriques, pratiques commerciales. Le partenariat s'étend même jusqu'à l'engagement des parties à mettre les solutions trouvées en application.

Nous nous sommes alliés à la Green Mountain Power Corp. du Vermont et d'autres partenaires pour créer les Green Mountain Energy Partners. Nous pouvons ainsi prendre part au **projet pilote de concurrence au détail** lancé en juin dernier dans le New Hampshire. D'une durée de 2 ans, ce projet offre à quelque 17 000 clients industriels, commerciaux, institutionnels et résidentiels la possibilité d'acheter de l'électricité du fournisseur de leur choix. Nos premières évaluations indiquent un net dépassement de l'objectif initial : 10 % du marché. Les placements dans le segment résidentiel excèdent en effet 15 % du marché et ils atteignent plus de 20 % dans le segment commercial et industriel.

Après 5 années de recherches menées avec l'Association canadienne de l'électricité, le protocole de mesure de la **qualité de l'onde électrique** a été officiellement lancé au printemps. Il permet d'évaluer la qualité de l'onde selon l'importance des perturbations ponctuelles subies par les appareils électriques. Le document prévoit aussi les procédures à suivre pendant les campagnes de mesure de l'onde menées sur l'ensemble d'un réseau de distribution.



Le **mini-analyseur** de la qualité de l'onde mis au point par l'IREQ, le mini-AQO, facilite l'application du protocole et le contrôle du produit livré au client. Il mesure en effet plus de 80 facteurs mentionnés dans le protocole. Déjà utilisé par certains clients, il sera commercialisé par la société C-MAC de Sherbrooke.

André Delisle
Vice-président exécutif Participations

À terme, nous comptons tirer de la commercialisation de nos technologies et de notre savoir-faire un chiffre d'affaires appréciable et un rendement comparable à celui des investissements privés.

Participations

Rayonner mondialement

Hydro-Québec International a recentré son plan d'affaires sur l'acquisition, la mise en place et la gestion d'actifs énergétiques en partenariat avec d'autres investisseurs. Elle disposera, au cours des prochaines années, d'un **capital d'investissement de 300 M$.**

Le **regroupement de notre expertise** en ingénierie et en gestion de projets au sein d'une même entité nous permettra de jouer plus fortement, sur les marchés internationaux, la carte des services intégrés.

Hydro-Québec s'est jointe à la société d'investissement **Infradev International**, formée à l'automne par Capital International CDPQ, une filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Dotée d'un capital de départ de 20 M$, Infradev International financera des projets d'infrastructures d'une cinquantaine d'exportateurs québécois, principalement en Asie, en Amérique latine et en Europe centrale.

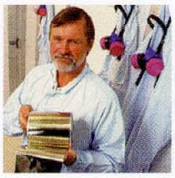
Planification et organisation d'un transfert technologique vers l'Instituto Costarricense de Electricidad pour développer un agent de **maîtrise biologique des plantes ligneuses** adapté au climat tropical. Il s'agit en fait d'un champignon biodégradable qui enraye la reproduction des arbres feuillus. Développé par l'université Laval et Hydro-Québec, ce produit, breveté en 1994, est considéré comme l'un des plus efficaces en Amérique du Nord pour maîtriser la repousse des feuillus dans les emprises de lignes.

La R et D réalisée pour nos propres besoins constitue l'assise de notre rayonnement technologique dans le monde. Nous y avons consacré 115 M$ en 1996 et avons annoncé notre intention d'investir 50 M$ dans la formation de nouveaux partenariats visant la **diffusion d'innovations** à fort potentiel de commercialisation.

Au cours de l'année, nous avons accordé neuf licences d'exploitation, pour un total de 84, aux sociétés affiliées de **Nouveler** et à d'autres entreprises. Les ventes ainsi réalisées ont rapporté 13,25 M$ et produit des redevances de près de 1 M$.

Pour nous affirmer comme *entreprise de services énergétiques de dimension mondiale*, selon les termes mêmes de la politique énergétique, il nous faut resserrer et réaligner tous les efforts que nous déployons vers les marchés extérieurs. Sur l'échiquier énergétique mondial, l'Amérique du Nord nous intéresse au premier chef en raison des occasions d'affaires que suscite la déréglementation des marchés. Au-delà de ce marché immédiat, Hydro-Québec International prend le relais afin de commercialiser notre savoir-faire, acquérir des actifs énergétiques et les gérer. La Société d'énergie de la Baie James, munie d'un nouveau mandat international, diffusera notre savoir-faire en ingénierie et en gestion de projets. Enfin, Nouveler, dotée d'un nouveau capital de risque et d'une nouvelle structure de participations, sera chargée de s'affirmer dans la nouvelle économie, celle du savoir et de l'innovation, en mettant à profit, de préférence en partenariat, les produits technologiques développés par Hydro-Québec.

Notre association à la firme japonaise Yuasa, qui exploite à Osaka une usine de **petites piles ACEP**, se poursuit. Ces piles seront utilisées en électronique. L'investissement total sera de 50 M$. La participation d'Hydro-Québec, par sa filiale Nouveler, se limite à 25 % du capital initial de 15 M$. D'ici à 5 ans, une seconde usine sera construite au Québec pour la production nord-américaine.

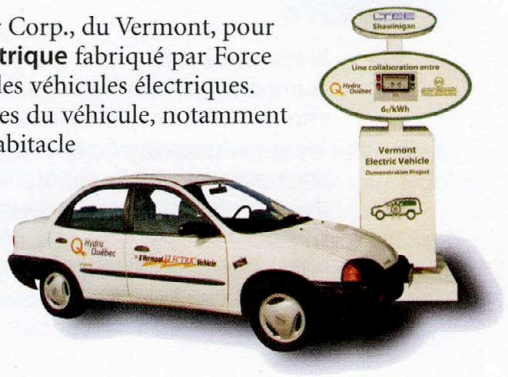


Le consortium USABC (US Advanced Battery Consortium) a prolongé jusqu'à la fin de 1997 le contrat de R et D conclu avec Hydro-Québec, 3M et les Argonne National Laboratories en vue de la mise au point de la pile ACEP, une pile au lithium-polymère destinée aux véhicules électriques. Le **projet ACEP** a ainsi reçu 27,4 M$ US supplémentaires.

Signature d'une entente-cadre de 3 ans, renouvelable, avec la grande société d'électronique **Toshiba**. L'entente pourrait réduire nos frais de recherche puisque nous avons convenu d'échanger de l'information, de développer des partenariats sur divers sujets et d'unir nos forces pour mener des recherches complémentaires.

De nouveaux contrats, d'une valeur de 5 M$, ont augmenté le **chiffre d'affaires d'Hydro-Québec International**, qui a atteint 42 M$ en 1996. HQI est notamment devenue copropriétaire d'une centrale hydroélectrique au Costa Rica. Au Maroc, elle est maintenant partenaire d'une entreprise de construction de lignes qui poursuit des travaux d'électrification rurale. La vente de services professionnels s'est par ailleurs étendue à une trentaine de pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Le LTEE s'est associé avec la Green Mountain Power Corp., du Vermont, pour réaliser un programme d'essais sur le **véhicule électrique** fabriqué par Force Selectria, du Maryland, un leader dans le domaine des véhicules électriques. Pendant 18 mois, le LTEE doit tester les performances du véhicule, notamment en hiver, et faire des recherches sur l'isolation de l'habitacle et son confort au moyen d'un système de chauffage auxiliaire au kérosène-diesel.



Au-delà du rendement financier, la vitalité de l'entreprise s'évaluera à sa capacité de renouveler ses pratiques de gestion et de faire écho aux valeurs fondamentales de la société. En 1996, nous avons accéléré la refonte de nos processus et réaffirmé notre leadership environnemental ainsi que notre solidarité socio-économique.

Organisation et société

Vers une gestion et une présence optimales

La **qualité** continue de pénétrer la gestion de nos activités. En plus d'analyser nos processus d'affaires et de support pour faire ressortir toutes les avenues d'amélioration qui pourraient optimiser nos revenus et réduire nos charges d'exploitation et nos investissements, nous avons entrepris d'appliquer graduellement la comptabilité par activités. Celle-ci, en favorisant une connaissance et une gestion plus pertinente de nos coûts, nous prépare également à l'ouverture des marchés.

Nous visons toujours à nous situer parmi les meilleures entreprises d'électricité du Canada pour ce qui a trait à la **sécurité**. En effet, nous continuons d'abaisser le nombre d'accidents avec perte de temps par million d'heures travaillées. De 12,1 qu'il était en 1995, ce nombre a été de 11,7 en 1996, et nous souhaitons l'abaisser davantage en 1997.

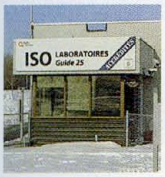
Nous avons consacré 4,9 % de la masse salariale aux dépenses de **formation**, pourcentage bien au-delà des exigences légales. Cependant, à la suite d'exercices de balisage, nous avons décidé que la gestion de la formation technique devait être optimisée.

Nous avons poursuivi le perfectionnement de notre démarche de **planification opérationnelle**. La notion de pilotage par les processus, qui vise le suivi au quotidien des activités contribuant aux objectifs de l'entreprise, a été au cœur de nos efforts auprès des gestionnaires et des unités. Aux plans d'affaires 1997 et aux plans opérationnels 1997-1999 se sont ajoutés le plan de pilotage et le tableau de bord du président-directeur général.

Nous avons revu à fond nos besoins et notre planification en matière de **télécommunications**. Au cours des prochaines années, nous devrons en effet moderniser notre réseau de télécommunications afin de l'adapter à l'évolution de la conduite du réseau électrique et de nos activités administratives. Nous avons examiné plusieurs options de partage des coûts avec des entreprises du secteur des télécommunications, et nous entendons poursuivre l'optimisation de nos investissements en formant des partenariats pour la mise en place des infrastructures. Ainsi, à l'été, nous nous sommes joints à un consortium réunissant trois entreprises de télécommunications pour partager, à parts égales, les coûts d'une liaison par fibre optique entre Montréal et Québec.

Jean-Marie Gonthier
Vice-président Qualité et Gestion du changement

En l'an 2000, Hydro-Québec aura non seulement amélioré sa performance globale, mais elle se sera également dotée d'une véritable culture commerciale.



Plus de 89 % de la valeur totale de nos commandes de biens stratégiques en 1996 se retrouvent chez des fournisseurs ayant adopté un système qualité conforme aux normes **ISO 9000**. Par ailleurs, nos principaux laboratoires, comme Grande puissance, Haute tension et le laboratoire d'étalonnage de l'IREQ ainsi que divers bancs d'essai du Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (LTEE) ont reçu leur accréditation ISO Guide 25 du Conseil canadien des normes.

L'accentuation de la mission commerciale de l'entreprise appelait une **nouvelle structure allégée** permettant de concentrer les responsabilités de gestion et d'accélérer la prise de décision. Ne comportant que quatre niveaux hiérarchiques, exceptionnellement cinq, cette structure est recomposée autour de cinq unités d'affaires poursuivant des objectifs précis de coût et de rentabilité. Ce sont : Production, Transport, Distribution et Services à la clientèle, Services énergétiques et Participations. Un directeur général adjoint, chargé de toutes les unités support, seconde le président-directeur général dans la gestion de l'entreprise et agit à titre de chef des Services financiers. Deux autres unités relèvent également du président-directeur général, soit Planification stratégique et Développement ainsi que Qualité et Gestion du changement. Le Secrétariat général et la Vérification générale demeurent par ailleurs rattachés au président du Conseil d'administration.

Nous avons examiné à l'automne, au cours du Sommet sur le **devenir économique et social du Québec**, plusieurs projets fondés sur des partenariats avec d'autres agents économiques. Ces projets pourraient, à court et à moyen terme, soutenir quelque 17 000 emplois directs et indirects et susciter des investissements d'environ 2 milliards de dollars.

Le **Plan d'action de développement durable** a donné lieu à divers projets axés notamment sur la réduction des émissions de polluants et le recyclage du matériel usé. À la fin de l'année, nous avions notamment détruit et recyclé plus de la moitié des 6 327 tonnes métriques de matières contaminées aux BPC qui nous appartiennent. L'élimination progresse plus vite que prévu.

Notre premier **Rapport de performance environnementale**, publié au printemps, a permis de faire le bilan des 25 dernières années. Parmi les faits marquants, mentionnons la réduction de 20 %, depuis 1970, des émissions de gaz à effet de serre enregistrées au Québec. Cette diminution est largement attribuable au remplacement des combustibles fossiles par l'hydroélectricité.

Thierry Vandal
Vice-président Planification stratégique et Développement

Après avoir touché les secteurs du transport aérien et des télécommunications, la déréglementation est en train de transformer profondément l'échiquier nord-américain de l'énergie. De nouveaux marchés s'ouvrent, qui offrent des voies d'expansion dont il nous faut savoir profiter.

Nous avons été invités, au début de décembre, à commenter publiquement le projet de loi n° 50 touchant la **Régie de l'énergie** proposée par le gouvernement du Québec. Nous avons alors fait valoir les opportunités rattachées à la déréglementation de la production d'électricité, qui donnerait à Hydro-Québec la flexibilité commerciale dont elle a besoin pour s'affirmer pleinement sur le nouveau marché énergétique continental.

Nos **acquisitions de biens et de services** pour l'année 1996, y compris les services professionnels, ont totalisé 1 576 M$ et soutenu 16 600 emplois, dont 10 100 emplois directs et 6 500 emplois indirects. Nos investissements se chiffrent à 2 milliards de dollars. L'ensemble de nos activités d'investissement et d'exploitation, qui représentent 5,1 % du produit intérieur brut du Québec, ont nourri 24 000 emplois directs et 14 600 emplois indirects.

Notre **nouvelle Politique d'environnement** réaffirme clairement notre volonté d'assumer pleinement les responsabilités environnementales inhérentes à l'ensemble de nos activités. Elle vient épauler une gestion environnementale rigoureuse, qui s'étend désormais à toutes les unités de l'entreprise.

À la dizaine de chaires universitaires que nous subventionnons, s'est ajoutée la **Chaire de recherche en environnement « Paysage et Interventions »** de l'Université de Montréal. Créée en collaboration avec le ministère des Transports et la société d'affichage OMNI, cette chaire a comme objectifs de colliger, développer et valoriser un savoir de pointe et des moyens d'intervention qui pourront être mis au service des personnes et organismes intéressés par la question.

Hydro-Québec s'est associée au Centre communautaire en efficacité énergétique de Shawinigan et à l'ACEF-Centre de Montréal pour aider les **clients à bas revenus** à réduire leur facture d'électricité. Le programme comporte une sensibilisation aux économies d'énergie et l'installation de produits économiseurs, comme le thermostat électronique, si la résidence est chauffée par plinthes. Nous fournissons conseils, matériel et budget, alors que les activités de sensibilisation sont organisées et réalisées par les organismes.

Marie-José Nadeau
Secrétaire générale

Hydro-Québec a fondé son succès auprès de ses clients et de ses partenaires sur la confiance. S'appuyant sur une éthique exemplaire à tous les échelons de l'entreprise, cette confiance constitue également le premier gage de sa réussite comme entreprise énergétique majeure en Amérique du Nord.

Un **code de conduite** a été diffusé à tout le personnel permanent, temporaire et contractuel d'Hydro-Québec. À partir de situations concrètes, ce code facilite la mise en application des règles d'éthique adoptées en 1988 et réaffirme les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Nous avons versé plus de 6 M$ sous forme de **dons et commandites** pour soutenir des activités sociales, éducatives et culturelles en plus de commanditer plusieurs productions médiatiques.

Nous avons remis une somme de 412 870 $ à la Croix-Rouge dans le cadre de l'**Opération Solidarité Saguenay**. La moitié de cette somme avait été recueillie auprès du personnel de l'entreprise. Nous avons aussi mis des biens meubles excédentaires à la disposition des organismes à but non lucratif touchés par les crues et aboli immédiatement les redevances d'abonnement et les frais de rebranchement pour les clients sinistrés.

Le projet d'implantation d'un **Central d'alarmes**, qui couvrira l'ensemble des installations de l'entreprise sur le territoire québécois et qui sera en fonction 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine, va bon train. Grâce à une gestion intégrée des alarmes, ce central permettra de réagir rapidement à toute situation préjudiciable pour l'entreprise et pour son personnel, qu'il s'agisse de méfaits ou d'incendies. Ce système fournira également aux utilisateurs l'information dont ils ont besoin pour intervenir efficacement.

Comme le pilotage par les processus entraîne le besoin d'obtenir une information parfaitement structurée, nous avons fait le choix du **progiciel R/3** de la firme SAP Canada. Avec ce système convivial, les gestionnaires disposeront d'une information intégrée leur permettant de satisfaire rapidement leurs besoins de planification et de suivi.

Membre fondateur du E7, Hydro-Québec assurera la gestion du **Secrétariat du Réseau d'expertise E7 pour l'environnement global** jusqu'à la fin de 1998. Parmi les projets dont nous avons eu la responsabilité en 1996, signalons celui qui porte sur la gestion de la demande en Chine et un projet d'assistance technique auprès du ministère de l'Environnement en Thaïlande. Enfin, en marge du cinquième sommet du E7 en Allemagne, nous avons coordonné une table ronde sur les priorités en développement durable dans le domaine énergétique avec les dirigeants de plusieurs sociétés d'électricité non membres du E7.

Nous avons maintenu et consolidé, en 1996, nos **liens avec nos partenaires dans le monde**, qu'il s'agisse d'entreprises d'électricité comme Électricité de France, de centres de recherche comme le CRIEPI japonais ou d'organismes voués à l'énergie comme l'Association canadienne de l'électricité. Nous avons aussi participé, avec le gouvernement du Québec, à plusieurs missions en Amérique latine qui semblent déjà vouloir porter leurs fruits.

Daniel Lafleur
Vérificateur général

En évaluant la qualité des pratiques de gestion et du système de contrôle d'Hydro-Québec, la vérification interne contribue à une productivité optimale et aux objectifs d'affaires de la Société.

En conférant au **vérificateur général** les pouvoirs et l'autorité nécessaires pour qu'il s'acquitte de ses fonctions en toute liberté et en toute objectivité, le règlement adopté en décembre 1996 par le Conseil d'administration reconnaît expressément le rôle fondamental qu'il exerce dans l'entreprise.

La 20e levée de fonds menée auprès du personnel actif et des retraités d'Hydro-Québec dans le cadre de la campagne **Centraide** a permis d'amasser 1 430 830 $, une somme qui sera doublée par un don d'entreprise équivalent. L'objectif de 1,5 M$ fut presque atteint, le don individuel moyen s'élevant à 91,29 $. À l'occasion du lancement de la campagne, en octobre, Centraide a remis un prix Alia à Hydro-Québec pour s'être classée parmi les plus grands donateurs du Canada en 1995, avec 2,9 M$.

Nous avons mis fin à la publication de nos **appels d'offres** dans les quotidiens. Désormais, les fournisseurs peuvent les obtenir rapidement par téléphone, grâce à un numéro qu'ils peuvent composer sans frais. Les économies tirées de ce nouveau système ont été de 300 000 $ la première année et atteindront 500 000 $ par an par la suite. Notre site Internet offre aussi une foule de renseignements utiles sous la nouvelle rubrique Comment faire des affaires avec Hydro-Québec.

La cité de l'énergie

Née du désir de mettre en valeur le **patrimoine industriel** du Québec, La cité de l'énergie, dont l'aménagement progresse rondement, ouvrira ses portes à Shawinigan à l'été de 1997. Initié par Hydro-Québec, ce projet a rallié divers paliers de gouvernement de même que des partenaires industriels. La cité de l'énergie assurera la diffusion de la culture scientifique et technologique dans les domaines de l'hydroélectricité, du bois, du papier et de l'aluminium.

Yves Filion
Directeur général adjoint et chef des Services financiers

En abaissant, d'ici à la fin de l'an 2000, nos charges d'exploitation à moins de 1,4 milliard de dollars et en retranchant plus de 2 milliards de dollars à notre dette, nous nous donnerons la latitude financière voulue pour réussir notre repositionnement et profiter de la restructuration du marché de l'énergie.

Revue financière

Conformément à notre engagement, le bénéfice net de 1996 s'élève à 520 M$, soit 130 M$ ou 33,3 % de plus qu'en 1995. Cette nette progression de notre rentabilité est attribuable en tout premier lieu aux gains de productivité résultant d'une gestion plus rigoureuse des activités de l'entreprise, qui, pour une troisième année consécutive, se traduit par une baisse des charges d'exploitation. Par ailleurs, la mise en exploitation en fin d'année de la centrale Laforge-2 marque la conclusion de la phase II du complexe La Grande. Ainsi, les pressions sur les charges d'amortissement et d'intérêts des prochaines années seront moins grandes.

Évolution du bénéfice net (en M$)

1992	1993	1994	1995	**1996**
724	761	667	390	**520**

Les ventes d'électricité au Québec se sont accrues de près de 2 %, principalement en réponse à la croissance de la demande de notre clientèle résidentielle. Toutefois, en 1996, nous avons limité nos ventes à court terme sur les marchés hors Québec afin de préserver notre stock énergétique.

L'amélioration du bénéfice provient également d'une réduction notable des frais financiers. Les activités liées à la gestion de notre dette, notamment l'augmentation de la portion à taux variable, ont permis de profiter de la baisse des taux d'intérêt. Pour la première fois, nous avons amorcé en 1996 une réduction de notre dette ; nos transactions de financement se soldent en effet par un rachat net de 402 M$ de dettes, ce qui aidera à alléger les frais financiers dans l'avenir. Nous comptons réduire notre dette de quelques centaines de millions de dollars annuellement, tout en maintenant nos liquidités à un niveau prudent.

Les ventes d'électricité

Le volume des ventes totales d'électricité atteint 163,5 TWh en 1996, soit 2,6 TWh ou 1,6 % de moins qu'en 1995. Les produits correspondants ont néanmoins augmenté de 82 M$ ou 1,1 %. Alors que la demande d'électricité progressait de 2,5 TWh au Québec, nous avons réduit de 5,7 TWh nos ventes à court terme sur les marchés hors Québec afin de respecter nos critères de fiabilité à court terme.

Ventes totales d'électricité

	1996		1995		Variation 1995 - 1996			
	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Au Québec	**144,5**	**7 067**	142,0	6 939	2,5	1,8	128	1,8
Hors Québec	**19,0**	**601**	24,1	647	(5,1)	(21,2)	(46)	(7,1)
Total	**163,5**	**7 668**	166,1	7 586	(2,6)	(1,6)	82	1,1

Les ventes au Québec

Les ventes additionnelles procurées par la 29^{e} journée de février 1996 expliquent une partie de la croissance de la demande au Québec. Par ailleurs, l'inscription de plus de 28 000 nouveaux clients au Québec et le redressement de la consommation moyenne ont contribué à la progression de 1,8 % du volume des ventes. Quant aux produits de ces ventes, ils ont augmenté de 128 M$, dont 56 M$ proviennent des hausses tarifaires.

Ventes d'électricité au Québec

	1996		1995		Variation 1995 - 1996			
Secteurs	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Domestique et agricole	**50,3**	**2 945**	48,8	2 834	1,5	3,1	111	3,9
Général et institutionnel	**29,1**	**1 835**	29,1	1 843	–	–	(8)	(0,4)
Industriel	**59,8**	**2 061**	59,3	2 041	0,5	0,8	20	1,0
Autres	**5,3**	**226**	4,8	221	0,5	10,4	5	2,3
Total	**144,5**	**7 067**	142,0	6 939	2,5	1,8	128	1,8

Éléments de variation des ventes par secteur

	Variation totale		Hausses tarifaires	Température		Autres	
Secteurs	TWh	M$	M$	TWh	M$	TWh	M$
Domestique et agricole	1,5	111	39	(0,3)	(22)	1,8	94
Général et institutionnel	–	(8)	2	(0,2)	(10)	0,2	–
Industriel	0,5	20	13	–	–	0,5	7
Autres	0,5	5	2	–	(1)	0,5	4
Total	2,5	128	56	(0,5)	(33)	3,0	105

Le secteur domestique et agricole

Outre la journée additionnelle de février, deux éléments ont contribué à soutenir la demande du secteur domestique et agricole ; il s'agit de l'ajout de 27 600 nouveaux clients résidentiels ainsi que du redressement de la consommation par abonnement, qui est revenue au niveau d'avant le creux de 1995. Les produits des ventes ont augmenté de 111 M$, dont 39 M$ découlent de la hausse tarifaire de mai 1996.

Le secteur général et institutionnel

Le volume des ventes au secteur général et institutionnel affiche peu de variation. En effet, la diminution des ventes occasionnée par les températures plus douces en 1996 a été compensée en partie par la consommation du 29 février. Les produits ont diminué de 8 M$ malgré les revenus additionnels de 6 M$ qu'a engendrés la 29^{e} journée de février.

Le secteur industriel

Les ventes au secteur industriel enregistrent un gain de 0,5 TWh ou 0,8 %. L'industrie de la fonte et de l'affinage est responsable de la presque totalité de cette croissance, qui a toutefois été atténuée par un ralentissement des ventes aux industries de la chimie et des pâtes et papiers. Les produits ont, quant à eux, progressé de 20 M$, dont 13 M$ sont liés aux hausses tarifaires de 1995 et de 1996.

Le secteur autres

Le progrès des ventes aux réseaux municipaux a contribué à la hausse de 0,5 TWh ou 5 M$ des ventes auprès des autres clientèles. Ce mouvement a toutefois été ralenti par la diminution des ventes aux fins d'éclairage des voies publiques.

Les ventes hors Québec

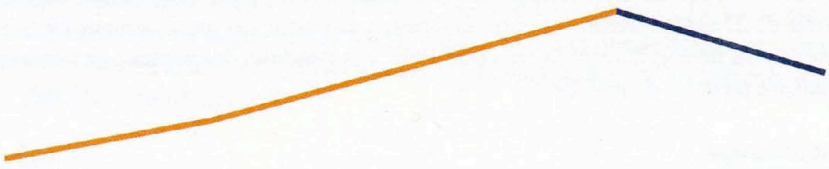
Au cours de 1996, le volume des ventes d'électricité hors Québec a diminué de 5,1 TWh ou 21,2 %. Toutefois, les produits de ces ventes, soit 601 M$, n'ont fléchi que de 46 M$ ou 7,1 %. En raison de la faible hydraulicité des deux dernières années, qui s'est répercutée sur notre réserve énergétique, en 1996, nous avons limité nos ventes à court terme aux moments les plus propices à la gestion optimale de nos ressources. Ces transactions ont atteint 9,4 TWh en 1996 et représentent 49 % des ventes hors Québec, en comparaison de 63 % en 1995.

Ventes d'électricité hors Québec

	1996		1995		Variation 1995 - 1996			
	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Autres provinces								
Ventes régulières	**0,5**	**22**	0,5	21	-	-	1	4,8
Ventes à court terme	**3,3**	**95**	6,5	148	(3,2)	(49,2)	(53)	(35,8)
	3,8	**117**	7,0	169	(3,2)	(45,7)	(52)	(30,8)
États-Unis								
Ventes régulières	**9,1**	**328**	8,5	272	0,6	7,1	56	20,6
Ventes à court terme	**6,1**	**156**	8,6	206	(2,5)	(29,1)	(50)	(24,3)
	15,2	**484**	17,1	478	(1,9)	(11,1)	6	1,3
Total	**19,0**	**601**	24,1	647	(5,1)	(21,2)	(46)	(7,1)

Le volume des ventes aux autres provinces canadiennes est passé de 7,0 TWh en 1995 à 3,8 TWh en 1996, en diminution de 3,2 TWh ou 52 M$. Cette baisse découle en majeure partie des ventes à court terme auprès d'Énergie Nouveau-Brunswick, tandis que les ventes régulières sont demeurées stables.

Évolution du produit des ventes à court terme (en M$)



1992	1993	1994	1995	**1996**
57	138	245	354	**251**

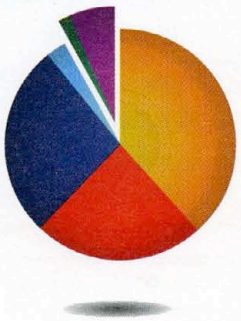
Environ 80 % de l'électricité vendue hors Québec est acheminée aux États-Unis. Ainsi, en 1996, le volume des ventes sur le marché américain s'établit à 15,2 TWh, en baisse de 1,9 TWh ou 11,1 %. Malgré cette réduction, les produits de 484 M$ qu'ont procurés ces ventes sont supérieurs à ceux de 1995. La hausse des produits des ventes régulières aux États-Unis, surtout en vertu du contrat de puissance et d'énergie garanties avec les Vermont Joint Owners, a atténué l'impact du ralentissement des ventes à court terme.

Le potentiel commercial des marchés à l'exportation est considérable. Aux États-Unis, l'ouverture du marché de gros à la concurrence et, par la suite, celle des marchés de détail offriront de nombreuses occasions d'affaires. Hydro-Québec désire étendre sa présence commerciale sur ces marchés ; c'est dans la perspective d'un accord de réciprocité qu'elle se prépare à offrir à ses voisins canadiens et américains un libre accès à son réseau de transport.

Autres produits d'exploitation

La facturation de certains services connexes a apporté des revenus additionnels de 12 M$ en 1996. Toutefois, certaines de nos filiales et participations ont connu une baisse de rendement, ce qui s'est traduit par une diminution globale de 3 M$ des autres produits d'exploitation, qui atteignent 25 M$ en fin d'année. Hydro-Québec se repositionne actuellement à l'égard des activités de ses filiales et participations, pour lesquelles elle vise un rendement comparable à celui des investissements privés. En 1997, nous réviserons nos structures de participation et de partenariat, notamment avec le secteur privé, tout en intensifiant les actions de commercialisation.

Provenance du dollar de produits des ventes (en %)



	1996	Variation 1995 - 1996 de la proportion
Au Québec		
Domestique et agricole	**38,5**	1,1
Général et institutionnel	**23,9**	(0,4)
Industriel	**26,9**	–
Autres	**2,9**	–
	92,2	0,7
Hors Québec		
Autres provinces	**1,5**	(0,7)
États-Unis	**6,3**	–
	7,8	(0,7)

Les charges

Au terme de l'exercice, les charges totalisent 4 017 M$, en hausse de 89 M$ ou 2,3 %. Les mesures visant à améliorer notre productivité ont conduit, comme prévu, à une réduction importante des charges d'exploitation. Ces économies n'ont toutefois pu contrer la hausse de l'amortissement des immobilisations entraînée par les récentes mises en service.

Les charges d'exploitation

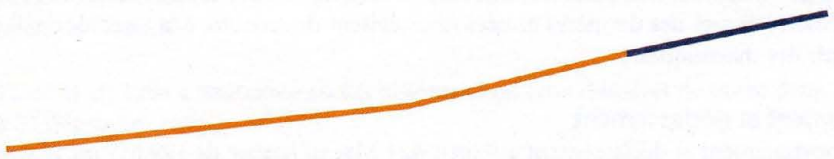
Nos efforts accrus de maîtrise des coûts se sont soldés par une diminution de 144 M$ ou 8,5 % des charges d'exploitation, que nous avons abaissées à 1 542 M$ en 1996. Ces résultats s'ajoutent aux acquis des années précédentes.

Évolution des charges d'exploitation (en M$)

1992	1993	1994	1995	**1996**
1 770	1 800	1 766	1 686	**1 542**

Nous mesurons nos gains de productivité depuis 1992 à l'aide d'un indicateur qui compare les charges unitaires d'exploitation à l'évolution de notre volume d'activité. Cet indicateur montre une amélioration de 8,3 % en 1996, pour un gain cumulatif de 24,7 % depuis 1992.

Gains de productivité cumulatifs (en %)



1992	1993	1994	1995	**1996**
	3,4	7,2	16,4	**24,7**

Les charges d'exploitation comprennent des dépenses de diverses natures, dont plus des trois quarts sont liés à la rémunération des employés. Pendant l'année, nous avons maintenu nos activités courantes tout en réduisant de 6 % la charge salariale et d'environ 18 % les autres frais d'exploitation. En 1996, l'effectif permanent est passé sous la barre des 20 000 pour s'établir à 19 553, soit 678 employés de moins qu'au 31 décembre 1995. Quant à la moyenne de l'effectif temporaire, elle équivaut à 3 767 employés, soit une réduction de 854. Enfin, les économies relatives aux heures supplémentaires ont contribué à réduire les coûts de la main-d'œuvre.

Les activités d'entretien courant et d'amélioration du réseau, y compris les salaires, ont coûté 414 M$ en 1996, comparativement à 442 M$ en 1995. Ces frais représentent plus du quart des charges d'exploitation. Bien que les sommes engagées soient en baisse, la performance de notre réseau a continué de progresser, ce qui témoigne des efforts déployés par nos équipes. Un des indicateurs de la performance de l'ensemble du réseau est le nombre moyen d'heures d'interruption de service par client par année ; ce nombre est ensuite normalisé pour tenir compte des interruptions liées à des conditions climatiques exceptionnelles.

Indicateur brut de continuité du service (en heures)

1992	1993	1994	1995	**1996**
4,45	5,23	4,12	3,26	**3,25**

Les coûts liés aux activités corporatives et de support connaissent aussi une baisse généralisée, comme en témoignent les économies en approvisionnement, en location et entretien d'immeubles et en informatique.

Enfin, le taux de mauvaises créances-abonnés est demeuré sous 0,5 % du produit de nos ventes au Québec. Une meilleure gestion du recouvrement, dans un contexte économique difficile, a permis de redresser ce taux, qui avoisinait 0,9 % en 1992. Quant à la charge totale de mauvaises créances, elle se situe à 36 M$ comparativement à 37 M$ en 1995.

Les achats d'électricité et combustible

Les achats d'électricité et la charge de combustible totalisent 288 M$, en hausse de 5 M$ ou 1,8 %.

Si l'on exclut les achats auprès de producteurs privés d'électricité, qui ont atteint 76 M$ contre 45 M$ en 1995, les achats réguliers ont été inférieurs de 20 M$ en 1996. Cette baisse résulte surtout de la fin de contrats avec des réseaux voisins québécois et américains. Compte tenu de la faible hydraulicité qui touche également le Labrador, nos achats réguliers auprès de la Churchill Falls (Labrador) Corporation ont été inférieurs. Nous sommes cependant restés actifs sur les marchés de court terme en y achetant pour 42 M$, une hausse de 12 M$ par rapport à 1995. Ces achats ponctuels à prix faibles contribuent à mettre en valeur notre capacité de stockage d'énergie pour revente à prix avantageux.

À 25 M$ en 1996, la charge de combustible est de 2 M$ inférieure à ce qu'elle était en 1995. Les importantes mises en service de centrales hydroélectriques des dernières années nous évitent de recourir à la centrale de Tracy et limitent l'utilisation d'autres centrales thermiques.

La charge d'amortissement et déclassement

En 1996, la charge d'amortissement et déclassement atteint 1 427 M$, en hausse de 199 M$ ou 16,2 %. L'amortissement des immobilisations en constitue la principale composante. (Voir la note 3 des États financiers.)

Bien qu'il s'élève à 1 242 M$ en 1996 après une hausse de 122 M$, l'amortissement des immobilisations se stabilisera au cours des prochaines années. En effet, la conclusion en décembre 1996 de la phase II du complexe La Grande freinera les pressions sur l'amortissement, les intérêts et les taxes. Par ailleurs, la révision périodique des vies utiles de nos immobilisations explique une partie de la hausse de l'amortissement. Enfin, l'amortissement des programmes commerciaux représente 94 M$ en 1996, en comparaison de 77 M$ l'année précédente.

La nouvelle politique énergétique du Québec a entraîné le repositionnement de notre stratégie de développement à long terme. Nous avons notamment mis à jour notre portefeuille de projets d'investissements. En considérant l'amortissement sur 3 ans des frais reportés liés aux portions radiées de certains projets – principalement celui du complexe Grande-Baleine – amortis pour la première fois en 1996, les charges totales relatives aux radiations de projets s'élèvent à 76 M$ contre 16 M$ en 1995.

Les taxes

Nous avons versé 760 M$ de taxes en 1996, soit 29 M$ ou 4 % de plus qu'il y a un an. Cet accroissement provient surtout de la taxe sur le capital, l'élément le plus important de la charge de taxes. Quant aux autres taxes, leur niveau est semblable à celui de 1995. (Voir la note 4 des États financiers.)

Les frais financiers

Les intérêts

Le coût total des intérêts représente 3 367 M$ en 1996, contre 3 570 M$ l'année précédente. Déduction faite des intérêts capitalisés et des revenus de placements, qui comprennent les gains et pertes sur instruments dérivés liés aux matières premières, la charge d'intérêts a été ramenée à 3 079 M$, c'est-à-dire 182 M$ ou 5,6 % de moins qu'en 1995.

Intérêts (en M$)

	1996	1995
Coût total des intérêts	**3 367 $**	3 570 $
Moins		
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**221**	252
Revenu net de placements	**67**	57
Charge d'intérêts	**3 079 $**	3 261 $

En 1996, nous avons augmenté la portion à taux variable de notre dette, dont la moyenne a été de 22,5 % au cours de l'année. Ainsi, notre gestion active de la dette nous a fait fortement bénéficier de la réduction des taux d'intérêt. À ces gains s'ajoutent les économies d'intérêts réalisées grâce au remboursement net de 402 M$ de dettes.

Au chapitre des instruments dérivés, les transactions liées à la gestion du risque de variation du prix de l'aluminium ont eu un effet favorable. On constate cependant un effet inverse dans les produits des ventes. Par ailleurs, les mises en service des dernières années continuent d'expliquer la majeure partie des ajouts à la charge d'intérêts. Il faut rappeler qu'au moment d'une mise en service les intérêts cessent d'être capitalisés au poste Construction en cours et sont versés dans la charge d'intérêts de l'exercice.

La baisse des taux d'intérêt en 1996 a contribué au fléchissement du taux d'intérêt de notre dette à long terme, qui s'établit à 9,13 % au 31 décembre 1996.

Taux d'intérêt de la dette à long terme au 31 décembre* (en %)

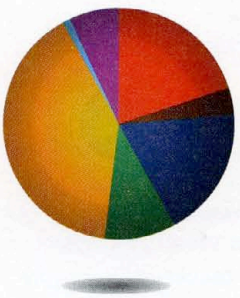
1992	1993	1994	1995	**1996**
10,08	9,60	9,69	9,40	**9,13**

* Le taux d'intérêt a été recalculé pour les années antérieures afin de tenir compte des exigences des nouvelles normes comptables.

La perte de change

Malgré le raffermissement du dollar canadien au cours de l'année, des échéances de dettes libellées en dollars des États-Unis, et couvertes par des rentrées futures continues de cette devise, ont occasionné une hausse de la perte de change. Celle-ci s'élève à 77 M$ comparativement à 35 M$ en 1995. [Voir la note 1.i) des États financiers.]

Affectation du dollar de produits (en %)



	1996	Variation 1995 - 1996 de la proportion
Exploitation	**20,0**	(2,2)
Achats d'électricité et combustible	**3,7**	–
Amortissement et déclassement	**18,5**	2,4
Taxes	**9,9**	0,3
Intérêts	**40,1**	(2,7)
Perte de change	**1,0**	0,5
Bénéfice net	**6,8**	1,7

Les investissements et les mises en service

L'exercice a été marqué par une baisse de 26 % des investissements totaux, qui sont passés de 2 768 M$ à 2 047 M$. À lui seul, l'investissement en immobilisations a été réduit de 661 M$. La conclusion de la phase II du complexe La Grande et le ralentissement de la croissance de la demande d'électricité, ainsi que notre détermination à réduire nos coûts, expliquent la réduction de nos investissements.

Les investissements en immobilisations

En 1996, nous avons injecté 146 M$ dans la construction de la dernière centrale du complexe La Grande — la centrale Laforge-2 — et poursuivi des travaux d'une valeur de 188 M$ à la centrale de la Sainte-Marguerite-3, qui contribuera à répondre aux besoins énergétiques du Québec à compter de 2001. Les autres investissements en production se rapportent à des réfections importantes de diverses centrales en vue d'améliorer leurs performances et de prolonger leur vie utile, dont 84 M$ à la centrale de Beauharnois et 51 M$ au complexe Shawinigan. Les travaux de réhabilitation exécutés aux centrales de Shawinigan-2 et de Shawinigan-3 prolongeront d'une trentaine d'années leur période d'exploitation.

Investissements en immobilisations (en M$)

	1996	1995	Variation 1995 - 1996	(en %)
Production	**813 $**	1 056 $	(243) $	(23,0)
Transport	**494**	710	(216)	(30,4)
Distribution	**422**	529	(107)	(20,2)
Autres	**327**	422	(95)	(22,5)
Total	**2 056 $**	2 717 $	(661) $	(24,3)

En transport, nous avons consacré 110 M$ à la ligne des Cantons-Lévis et aux postes reliés en vue de renforcer l'alimentation de la région Chaudière-Appalaches. Les investissements dans les installations de répartition s'élèvent quant à eux à 147 M$, dont 34 M$ pour un projet visant à augmenter la capacité d'alimentation du centre-ville de Montréal.

Nous avons également affecté 422 M$ à notre réseau de distribution ; de cette somme, 274 M$ vont à l'achat et au renouvellement d'équipements et 76 M$ à des travaux de raccordement de nouveaux clients au réseau.

Enfin, dans la catégorie des autres investissements, nous avons alloué 95 M$ aux installations de télécommunications et 137 M$ aux équipements de soutien, dont 54 M$ en faveur du matériel informatique. Nous avons de plus attribué 47 M$ à des activités d'investissement en R et D.

Les mises en service

Les mises en exploitation s'élèvent à 2 614 M$ en 1996. Près des deux tiers sont survenus au quatrième trimestre, alors qu'entraient en service les deux groupes de la centrale Laforge-2. L'intégration au réseau de cette centrale de 304 MW marque la fin des travaux de la phase II du complexe La Grande ; la deuxième phase de ce projet d'envergure a permis d'ajouter 4 954 MW de puissance de source hydraulique au parc d'Hydro-Québec. L'ensemble des coûts de la phase II s'élève à 8 171 M$.

Phase II du complexe La Grande

	Mise en service	Puissance installée (en MW)	Coût (en M$)
La Grande-2-A	1991-1992	1 998	1 067 $
Brisay	1993	446	903
Laforge-1	1993-1994	838	1 654
La Grande-1	1994-1995	1 368	2 501
Laforge-2	1996	304	807
12e ligne (735 kV)	1993-1994		931
Réseau collecteur			308
Total		4 954	8 171 $

Par ailleurs, au cours de 1996, nous avons effectué des mises en service après réfection d'une valeur de 104 M$ à la centrale de Beauharnois et de 52 M$ au complexe Shawinigan.

Du côté du transport, le poste des Appalaches et la ligne des Cantons-Lévis ajoutent 187 M$ aux immobilisations en exploitation. Enfin, les mises en service en distribution représentent 447 M$, celles des équipements de soutien, 144 M$, celles des installations de télécommunications, 66 M$, et celles des bâtiments administratifs, 65 M$.

La construction en cours

Les importantes mises en service de 1996 et le ralentissement des investissements ont eu pour effet de ramener la valeur du poste Construction en cours à 2 777 M$, soit 19,4 % de moins qu'au terme de 1995.

L'investissement dans les programmes commerciaux

Nous avons consacré 51 M$ à nos programmes d'efficacité énergétique en 1996. De cette somme, 39 M$ ont servi d'appui aux divers programmes d'économie d'énergie dont bénéficient nos marchés résidentiel, commercial et institutionnel, et industriel.

Le financement

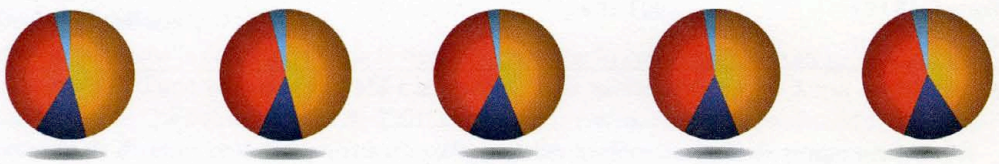
Depuis 1995, en raison de la réduction des investissements, la taille du programme d'emprunts a été ramenée à environ 2 milliards de dollars par année. Cette diminution des besoins de financement nous permet de concentrer davantage nos efforts sur les stratégies de réduction du coût de nos emprunts.

Pour la première fois depuis plusieurs décennies, nos transactions de financement se sont soldées par un remboursement net de 402 M$ de dettes. Le volume brut d'émission a été de 1 769 M$; si l'on tient compte des 99 M$ destinés aux renégociations de dettes ainsi que des escomptes et des frais d'émission, le produit net des émissions atteint 1 680 M$. Ce produit a essentiellement servi à des rachats de dette à échéance s'élevant à 1 544 M$. De plus, nous avons profité d'occasions avantageuses sur les marchés financiers pour racheter par anticipation 538 M$ de dettes. Enfin, les 110 M$ reçus dans le cadre de transactions de gestion du risque de crédit ont contribué à limiter à 288 M$ la diminution nette des liquidités résultant de l'ensemble des activités de financement.

Le fait saillant de 1996 a été la signature de trois conventions de crédit de soutien totalisant 1 800 M$ US qui viennent remplacer des conventions existantes. Nous avons ainsi profité de la réceptivité des marchés pour tirer parti des conditions particulièrement favorables. Le renouvellement de ces conventions assure à Hydro-Québec une meilleure souplesse dans ses activités de financement et lui permettra de réaliser d'importantes économies au cours des prochaines années.

Par ailleurs, nous avons mis sur pied un programme canadien de billets à moyen terme d'une valeur de 1 milliard de dollars. Ce programme offre à l'entreprise un véhicule canadien de financement complémentaire aux émissions publiques tout en élargissant la base des investisseurs. Nous avons également raffermi notre présence sur le marché canadien au moyen d'une émission publique de 350 M$, d'une échéance d'un peu plus de 10 ans, qui a eu la faveur du marché. En outre, nous avons émis, à des fins de renégociations, 85 millions de francs suisses, équivalant à 99 M$ CA ; il s'agit de notre première émission sur le marché suisse depuis 1991.

Composition de la dette totale par devise*



(en %)	1992	1993	1994	1995	**1996**
Dollars canadiens	46	46	44	44	**41**
Swaps	13	11	14	14	**15**
Dollars des États-Unis	37	39	39	39	**40**
Autres devises	4	4	3	3	**4**
	31 996 M$	33 959 M$	37 101 M$	37 256 M$	**37 035 M$**

* Excluant la dette à perpétuité, mais incluant les autres actifs financiers.

Afin de réaliser notre programme d'emprunts au meilleur coût et de gérer efficacement la dette existante, nous avons poursuivi en 1996 les cinq objectifs qui suivent.

Diversifier nos sources de financement

Nous avons obtenu cette année un excellent équilibre entre les financements publics et privés, et assuré une bonne répartition géographique de leur provenance. Nos émissions publiques ainsi que les emprunts privés et les émissions de billets à moyen terme ont contribué à maintenir notre présence auprès des investisseurs européens, asiatiques et nord-américains.

Nous avons aussi poursuivi notre programme de relations avec les investisseurs, fondé sur un dialogue permanent avec nos partenaires financiers et sur une information régulière au sujet de l'évolution de notre situation financière. Ce programme nous assure une bonne pénétration de nos titres sur les marchés visés et maintient des conditions favorables à la réalisation de notre programme d'emprunts.

Limiter les risques de change

Comme nous l'avons fait au cours des dernières années, nous avons eu recours à des swaps pour gérer le risque de change associé aux émissions effectuées en devises étrangères autres que le dollar des États-Unis.

En 1996, 43 % de nos opérations de financement, swaps compris, ont été faites en dollars canadiens, la part restante revenant au dollar des États-Unis. Par conséquent, la portion de la dette totale libellée en dollars canadiens, swaps compris, a légèrement diminué pour s'établir à 56 % au 31 décembre 1996, comparativement à 58 % au 31 décembre 1995.

Gérer efficacement la dette

Nous avons profité, comme par le passé, des situations où les taux d'intérêt étaient avantageux pour effectuer des renégociations et des rachats anticipés totalisant 637 M$ en 1996.

Nous portons aussi une attention particulière au risque de contrepartie et continuons de gérer activement le risque de crédit afférent aux instruments dérivés, notamment les swaps, en vue de maintenir la qualité de nos portefeuilles à un degré élevé.

Variation de la dette totale* (en M$)

	1992	1993	1994	1995	**1996**
Dette totale	31 996	33 959	37 101	37 256	**37 035**
Variation	2 293 ▲	1 963 ▲	3 142** ▲	155 ▲	**221** ▼

* Excluant la dette à perpétuité, mais incluant les autres actifs financiers.
** Incluant un préfinancement de 800 M$ pour 1995.

Rechercher une structure optimale de taux d'intérêt

Dans le but de réduire l'incidence des cycles économiques sur l'évolution de notre bénéfice net, nous maintenons entre 7 % et 25 % la part annuelle moyenne de la dette à taux variable au sein de la dette totale, y compris la dette à perpétuité. Les conditions avantageuses du marché nous ont conduits à augmenter cette proportion de 19,4 % à la fin de 1995 à 24,8 % à la fin de 1996, pour une moyenne annuelle de 22,5 %.

Étaler le refinancement de la dette

Le contexte des marchés étant propice aux financements à long terme, nous avons réalisé sur le marché américain une émission sur 20 ans de 400 M$ US, équivalant à 542 M$ CA. La durée moyenne des emprunts nets effectués en 1996 est de 15,7 ans. Quant à la durée moyenne de la dette totale, elle s'établit à 12,7 ans au 31 décembre 1996, contre 13 ans au 31 décembre 1995.

À la fin de 1996, la dette totale, compte tenu des autres actifs financiers, atteint 37 035 M$ (voir la note 9 aux États financiers), en baisse de 221 M$. Par ailleurs, la légère dépréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine survenue à la fin de 1996 a entraîné une augmentation de 77 M$ de la dette.

Enfin, Hydro-Québec est autorisée à émettre du papier commercial sur les marchés du Canada et des États-Unis pour un montant maximal de 2 750 M$ US ou l'équivalent en dollars canadiens. Ces programmes, dont l'encours était de 26 M$ CA à la fin de 1996, ont affiché cette année un encours moyen équivalent à 55 M$ CA. En 1996, nous avons annulé le programme de papier commercial sur le marché européen. Nous détenons en outre des crédits de soutien non utilisés d'une valeur totale de 1 800 M$ US.

Les ratios financiers

Le redressement de notre rentabilité, engendré par nos gains de productivité et les économies réalisées au chapitre des frais financiers, s'est traduit par une amélioration de l'ensemble de nos ratios financiers. Notre marge bénéficiaire et le rendement sur l'avoir propre ont respectivement atteint 6,8 % et 4,3 %, en regard de 5,1 % et de 3,3 % l'an dernier.

De plus, la baisse des taux d'intérêt en 1996, dont nous avons su profiter davantage en augmentant la part à taux variable de notre dette, a permis de renforcer le ratio de couverture des intérêts, qui est passé de 1,05 à 1,11.

Le taux d'autofinancement s'élève à 55,8 % en 1996, contre 43,6 % en 1995. Cette nette amélioration découle de la réduction de nos investissements et de la hausse des liquidités provenant des activités d'exploitation, et ce, malgré l'augmentation de 502 M$ des fonds affectés aux rachats de dettes à échéance.

Enfin, les rachats anticipés de dettes à long terme, conjugués à l'augmentation des rachats à échéance, ont porté le taux de capitalisation de l'entreprise à 24,4 % comparativement à 23,4 % un an plus tôt. Toutefois, le taux de capitalisation étant inférieur au seuil minimal de 25 % (voir la note 12 aux États financiers), aucun dividende ne sera versé pour 1996.

Perspectives

La progression de notre rentabilité en 1997 devrait nous permettre d'augmenter notre taux de capitalisation à plus de 25 % et de recommencer à verser un dividende à notre actionnaire. Le resserrement de nos investissements et la réduction graduelle de notre dette contribueront par ailleurs à renforcer l'ensemble de nos ratios financiers et à réduire nos charges totales.

Nous maintenons également l'engagement pris auprès de notre actionnaire en matière de rendement, soit d'atteindre graduellement d'ici à l'an 2000 un rendement comparable à celui des entreprises qui évoluent dans notre secteur d'activité. Nous visons un bénéfice net de plus de 700 M$ en 1997.

Le faible coût de notre production hydraulique nous procure un net avantage concurrentiel dans la quête de nouveaux marchés. Couplé aux alliances commerciales et aux partenariats que nous entendons former, il stimulera notre expansion dans l'ensemble du marché nord-américain.

États financiers

Rapport de la Direction

Les états financiers consolidés d'Hydro-Québec ainsi que l'ensemble des renseignements contenus dans le présent rapport sont la responsabilité de la Direction et sont approuvés par le Conseil d'administration. La responsabilité de la Direction inclut également la sélection des pratiques comptables appropriées en accord avec les principes comptables généralement reconnus, ainsi que l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière contenue ailleurs dans le rapport annuel concorde avec celle présentée dans les états financiers.

Dans le cadre de ses responsabilités, la Direction maintient un système de contrôle interne conçu, entre autres, pour fournir une assurance raisonnable que les biens de la Société sont convenablement protégés et que les registres comptables constituent une base adéquate à l'établissement d'états financiers fiables. Un processus de vérification interne contribue à évaluer la suffisance et l'efficacité de ces contrôles internes et de gestion, de même que les politiques et procédures de la Société. Des recommandations, découlant de ce processus, sont ensuite soumises à la Direction et au Comité de vérification.

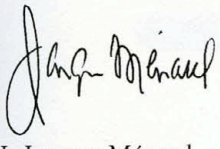
Le Conseil d'administration nomme chaque année les membres du Comité de vérification, composé uniquement d'administrateurs qui n'exercent pas une fonction à plein temps au sein d'Hydro-Québec ou de l'une de ses filiales. Ce comité a la responsabilité de s'assurer que les états financiers reflètent fidèlement la situation financière, l'évolution de celle-ci ainsi que les résultats d'exploitation de la Société. Le Comité de vérification rencontre régulièrement la Direction, le vérificateur général et les vérificateurs externes afin de passer en revue les résultats de leurs vérifications et les rapports sur les conventions et les méthodes comptables ainsi que sur le système de contrôle interne de la Société.

La Société a également établi des règles d'éthique dans le but, notamment, d'assurer une gestion intègre de ses ressources ainsi qu'une conduite ordonnée des affaires.

Les états financiers consolidés ont été vérifiés conjointement par les firmes Samson Bélair/Deloitte & Touche et Coopers & Lybrand/Laliberté Lanctôt, comptables agréés, conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Leur responsabilité consiste à exprimer une opinion professionnelle sur la fidélité des états financiers. Le Rapport des vérificateurs, qui apparaît ci-après, précise l'étendue de leur vérification et fournit leur opinion sur ces états financiers.

De l'avis de la Direction, ces états financiers tiennent compte, dans des limites raisonnables, de tous les éléments importants et des données disponibles au 31 janvier 1997.

Le président
du Conseil d'administration,



L. Jacques Ménard

Le président-directeur général,

André Caillé

Le directeur général adjoint
et chef des Services financiers,

Yves Filion

Montréal, Canada
Le 31 janvier 1997

Rapport des vérificateurs

Au Ministre des Finances du Québec,

Nous avons vérifié le bilan consolidé d'Hydro-Québec au 31 décembre 1996 ainsi que les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la Direction d'Hydro-Québec. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la Direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière d'Hydro-Québec au 31 décembre 1996, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur le Vérificateur général* (L.R.Q., chapitre V-5.01), nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Samson Bélair
Deloitte & Touche

Comptables agréés

Coopers & Lybrand
Lachiver Lanctôt

Société en nom collectif
Comptables agréés

Montréal, Canada
Le 31 janvier 1997

Résultats consolidés

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre 1996	1995
Produits		
Ventes d'électricité *(note 2)*	**7 668 $**	7 586 $
Autres produits d'exploitation	**25**	28
	7 693	7 614
Charges		
Exploitation	**1 542**	1 686
Achats d'électricité et combustible	**288**	283
Amortissement et déclassement *(note 3)*	**1 427**	1 228
Taxes (*note 4)*	**760**	731
	4 017	3 928
Bénéfice avant intérêts et perte de change	**3 676**	3 686
Intérêts (*note 5)*	**3 079**	3 261
Perte de change	**77**	35
	3 156	3 296
Bénéfice net	**520 $**	390 $

Bénéfices non répartis consolidés

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre 1996	1995
Solde au début	**7 565 $**	7 175 $
Bénéfice net	**520**	390
Solde à la fin	**8 085 $**	7 565 $

Bilan consolidé

(en millions de dollars)	Au 31 décembre 1996	1995
Actif		
Immobilisations *(note 6)*		
En exploitation	**54 487 $**	52 085 $
Moins amortissement cumulé	**10 363**	9 224
	44 124	42 861
Construction en cours	**2 777**	3 447
	46 901	46 308
Actif à court terme		
Encaisse et placements	**522**	851
Débiteurs	**1 444**	1 461
Intérêts courus à recevoir	**221**	193
Autres actifs financiers	**41**	68
Matériaux, combustible et fournitures	**216**	236
	2 444	2 809
Autres actifs à long terme		
Placements *(note 7)*	**105**	163
Frais reportés *(note 8)*	**3 282**	3 199
Autres actifs financiers *(note 9)*	**1 028**	1 276
	4 415	4 638
	53 760 $	53 755 $

Le président du Comité de vérification,

Pierre Bourgie

Le président du Conseil d'administration,

L. Jacques Ménard

Montréal, Canada
Le 17 février 1997

(en millions de dollars)	Au 31 décembre 1996	1995
Passif et avoir de l'actionnaire		
Dette à long terme *(note 9)*	**36 404 $**	36 958 $
Passif à court terme		
Emprunts	**26**	25
Créditeurs	**969**	1 020
Intérêts courus à payer	**1 330**	1 355
Tranche à moins d'un an de la dette à long terme	**1 700**	1 642
	4 025	4 042
Autres passifs à long terme		
Créditeurs	**130**	120
Avantages complémentaires de retraite	**142**	103
Déclassement de la centrale nucléaire	**48**	41
	320	264
Dette à perpétuité *(note 10)*	**552**	552
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
Autorisé 50 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 100 $ chacune		
Émis et payé 43 741 090 actions	**4 374**	4 374
Bénéfices non répartis	**8 085**	7 565
	12 459	11 939
	53 760 $	53 755 $

Évolution de la situation financière consolidée

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre **1996**	1995
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	**520 $**	390 $
Amortissement des immobilisations	**1 242**	1 120
Amortissement des frais reportés	**272**	160
Écart entre les charges et les décaissements liés aux avantages postérieurs au départ à la retraite	**5**	29
Variation nette :		
débiteurs	**17**	(121)
intérêts courus à recevoir	**(28)**	(193)
matériaux, combustible et fournitures	**20**	15
créditeurs	**(41)**	(23)
intérêts courus à payer	**(25)**	236
Autres	**23**	48
	2 005	1 661
Activités de financement		
Émission de dette à long terme	**1 680**	1 820
Échéance de dette à long terme et rachat du fonds d'amortissement	**(1 544)**	(1 042)
Rachat anticipé de dette à long terme	**(538)**	(297)
Encaissements découlant de la gestion du risque de crédit	**110**	87
Autres	**4**	46
	(288)	614
Activités d'investissement		
Immobilisations	**(2 056)**	(2 717)
Programmes commerciaux	**(51)**	(78)
Autres	**60**	27
	(2 047)	(2 768)
Variation des liquidités au cours de l'exercice	**(330)**	(493)
Liquidités au début	**826**	1 319
Liquidités à la fin	**496 $**	826 $

Les liquidités sont constituées de l'encaisse et des placements à court terme, moins les emprunts à court terme.

Notes complémentaires

31 décembre 1996

Note 1

Principales conventions comptables

Les états financiers consolidés ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus au Canada et tiennent compte des méthodes et pratiques comptables généralement reconnues par des organismes de réglementation, conformément à ce que prévoit la *Loi sur Hydro-Québec*.

a) Objets de la Société et tarifs

Selon la loi qui la régit, 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. Les tarifs et les conditions auxquels l'énergie est fournie doivent être compatibles avec une saine administration financière. La *Loi sur Hydro-Québec* prévoit notamment que les tarifs doivent être maintenus à un niveau suffisant pour couvrir au moins tous les frais d'exploitation, l'intérêt sur la dette et l'amortissement des immobilisations sur une période maximale de 50 ans. Les tarifs sont fixés par Hydro-Québec et soumis à l'approbation du gouvernement du Québec.

b) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Hydro-Québec et de ses filiales.

c) Ventes d'électricité

Les produits des ventes d'électricité sont comptabilisés suivant le cycle de facturation. Hydro-Québec tient également compte de l'électricité livrée non encore facturée.

d) Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent les installations de production, de transport et de distribution, les immeubles administratifs et de service ainsi que les équipements de construction, d'exploitation et de recherche, sont comptabilisées au coût. Ce coût comprend le matériel, la main-d'œuvre directe et indirecte ainsi qu'une juste part des frais généraux d'administration et des frais d'ingénierie et de gérance capitalisés pendant la construction. Il comprend également les frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours, expliqués en f) ci-après.

Lors de la cession des unités de propriété, le coût des unités et celui de leur démantèlement, déduction faite de l'amortissement cumulé et de la valeur de récupération, sont imputés à un compte distinct et amortis sur 10 ans, selon la méthode à intérêts composés, en utilisant un taux de 3 %. Toutefois, lorsque ces unités de propriété sont remplacées, le coût de démantèlement, moins la valeur de récupération, est ajouté au coût des nouvelles unités et amorti selon la durée de vie utile et la méthode applicables au nouvel actif.

Les coûts des installations de production sont virés au poste Immobilisations en exploitation, en tranches proportionnelles au nombre d'unités de production terminées et en service par rapport au nombre total prévu dans la nouvelle installation, sur la base du coût final prévu et actualisé, jusqu'à concurrence des coûts cumulés au moment des virements. Les coûts des installations de transport et de distribution et des autres installations sont virés au poste Immobilisations en exploitation lorsque ces installations sont terminées et mises en exploitation.

e) Amortissement des immobilisations

Les immobilisations autres que les équipements de construction, d'exploitation et de recherche sont amorties sur leurs durées de vie utile selon la méthode à intérêts composés, en utilisant un taux de 3 %.

Les équipements de construction, d'exploitation et de recherche sont amortis sur leurs durées de vie utile selon la méthode linéaire.

Les durées de vie utile des principales catégories d'immobilisations d'Hydro-Québec sont les suivantes :

Production hydraulique	50 ans
Production nucléaire	30 ans
Production thermique, autre que nucléaire	15 à 20 ans
Transport	40 à 50 ans
Distribution	25 à 40 ans
Immeubles administratifs et de service	50 ans
Équipements de construction, d'exploitation et de recherche	3 à 30 ans

Hydro-Québec révise périodiquement les durées de vie utile de ses immobilisations.

f) Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours

Les coûts des travaux de construction en cours sont majorés de frais d'emprunt à un taux équivalent au coût moyen de l'année précédente des emprunts à long terme d'Hydro-Québec. Ce taux s'est établi à 9,7 % en 1996 et à 9,3 % en 1995.

Note 1

Principales conventions comptables (suite)

g) Matériaux, combustible et fournitures
Les stocks de matériaux, de combustible et de fournitures sont évalués au coût moyen.

h) Placements à court terme
Les placements à court terme sont comptabilisés au coût non amorti, qui correspond de près à la juste valeur.

i) Conversion des devises
Les produits et charges résultant d'opérations conclues en devises sont convertis en dollars canadiens aux cours en vigueur lors des opérations. Les éléments monétaires de l'actif et du passif sont convertis en dollars canadiens aux cours de clôture à la date du bilan, et les éléments non monétaires sont convertis aux cours en vigueur lors des opérations.

Les gains ou pertes de change résultant de la conversion des éléments monétaires à court terme sont inclus dans les résultats. Ceux résultant de la conversion des éléments monétaires à long terme sont reportés et amortis sur la durée de vie restante des titres d'emprunt selon la méthode linéaire, sauf lorsqu'ils sont reliés à des titres d'emprunt couverts par des rentrées futures continues de dollars des États-Unis. Dans ce dernier cas, ils sont reportés jusqu'à la date de remboursement des titres en question.

Les swaps de devises utilisés pour réduire le risque de change associé au remboursement du principal de la dette à long terme sont présentés aux cours de clôture à la date du bilan. Ceux qui constituent des actifs financiers sont présentés aux postes Autres actifs financiers, tandis que ceux qui représentent des passifs financiers sont présentés au poste Dette à long terme. Les gains ou pertes sur ces swaps de devises sont reportés et amortis sur leur durée de vie restante selon la méthode linéaire.

j) Instruments dérivés
Hydro-Québec utilise divers instruments dérivés pour gérer les risques de change et de taux d'intérêt relatifs à la dette à long terme, ainsi que le risque de variation du prix des matières premières inhérent à certains contrats de vente d'électricité.

Les échanges d'intérêt, qui découlent des swaps utilisés pour modifier à long terme l'exposition au risque de taux d'intérêt, sont appariés à la charge d'intérêt relative aux emprunts auxquels ils se rattachent.

Les instruments dérivés utilisés dans la gestion des risques financiers sur un horizon à court terme ne dépassant pas 3 ans sont inscrits au coût. Les gains ou pertes matérialisés sur ces instruments sont reportés et imputés aux résultats de façon à les apparier à ceux ou celles résultant de la position de risque inverse à laquelle ces instruments sont associés.

k) Escompte et frais d'émission relatifs aux emprunts
L'escompte et les frais d'émission relatifs aux emprunts sont reportés et amortis sur la durée des emprunts selon la méthode linéaire.

l) Programmes commerciaux
Hydro-Québec a mis en œuvre différents programmes commerciaux visant la gestion de la consommation, les économies d'énergie et l'optimisation de ses marchés. Les frais reportés relatifs à ces programmes sont amortis sur une période n'excédant pas 5 ans selon la méthode linéaire. Cette période débute l'année qui suit celle où ces frais ont été comptabilisés.

m) Projets majeurs abandonnés ou reportés
Les frais engagés dans les projets d'investissement sont réévalués périodiquement. Lors de l'abandon d'un projet majeur ou de son report à un horizon lointain, les coûts jugés irrécupérables sont déduits du poste Construction en cours et virés au poste Frais reportés. Ces frais reportés sont amortis sur 3 ans selon la méthode linéaire.

n) Fonds d'amortissement
Les fonds d'amortissement sont constitués d'obligations d'Hydro-Québec, d'obligations émises par le gouvernement du Canada ou d'obligations émises ou garanties par le gouvernement du Québec. Les titres d'Hydro-Québec sont déduits de la dette à long terme. Les titres émis ou garantis par les gouvernements sont présentés au poste Autres actifs financiers.

Les obligations émises ou garanties par les gouvernements sont comptabilisées au coût, alors que les obligations d'Hydro-Québec sont comptabilisées à la valeur nominale, qui ne correspond pas nécessairement au coût ou à la juste valeur. Le gain ou la perte qui résulte du rachat de ces obligations est inclus dans le poste Intérêts. L'escompte et les frais d'émission non amortis sont radiés au moment de l'annulation des titres.

o) Avantages postérieurs au départ à la retraite

Régime de retraite
Les coûts du régime de retraite sont établis périodiquement par des actuaires indépendants. La charge de retraite est imputée aux résultats et correspond à la somme des éléments suivants :

- le coût des prestations de retraite accordées en échange des services rendus au cours de l'exercice, calculé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des années de service,

- l'amortissement, sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du personnel et selon la méthode linéaire, (i) des redressements découlant de modifications au régime et aux hypothèses, (ii) des gains ou pertes actuariels et (iii) du surplus du régime déterminé au moment de l'adoption des recommandations de 1986 de l'Institut canadien des comptables agréés.

Note 1

Principales conventions comptables (suite)

L'écart cumulatif entre les montants inscrits à titre de charge de retraite et les cotisations versées aux caisses de retraite est reflété au poste Frais reportés.

Avantages complémentaires de retraite
En plus des prestations de retraite, Hydro-Québec procure à son personnel et à ses retraitées et retraités des régimes collectifs d'assurance-vie et d'assurance-maladie et hospitalisation. Ces régimes ne sont pas capitalisés. Les charges complémentaires de retraite qui en découlent sont imputées aux résultats de l'exercice au cours duquel ces avantages sont acquis par le personnel et tiennent compte de l'amortissement, sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du personnel et selon la méthode linéaire, du passif initial estimé lors de l'adoption de cette convention comptable en 1993.

L'écart cumulatif entre les montants inscrits à titre de charges complémentaires de retraite et les primes versées aux compagnies d'assurances est reflété au poste Avantages complémentaires de retraite.

p) Déclassement de la centrale nucléaire
Les coûts futurs estimatifs du déclassement de la centrale nucléaire de Gentilly-2 sont imputés aux résultats et correspondent à la somme des éléments suivants :

- la valeur actualisée du coût estimatif de démantèlement, répartie linéairement sur la durée de vie restante de la centrale,
- la valeur actualisée du coût estimatif d'évacuation du combustible irradié, répartie proportionnellement à la consommation de combustible,
- les intérêts calculés sur les sommes imputées aux exercices précédents, en appliquant le taux utilisé pour l'actualisation des montants ci-dessus.

Ces coûts sont révisés périodiquement en fonction des diverses hypothèses et estimations inhérentes aux calculs ainsi que d'éventuels progrès technologiques en matière de déclassement de centrales nucléaires.

Note 2

Ventes d'électricité

Les ventes d'électricité comprennent des ventes aux États-Unis de 484 millions de dollars (478 millions de dollars en 1995).

Note 3

Amortissement et déclassement

(en millions de dollars)	**1996**	1995
Amortissement des immobilisations	**1 242 $**	1 120 $
Amortissement des programmes commerciaux	**94**	77
Amortissement des projets majeurs abandonnés ou reportés	**63**	–
Radiation de projets	**13**	16
Déclassement de la centrale nucléaire	**7**	7
Autres	**8**	8
	1 427 $	1 228 $

Note 4

Taxes

(en millions de dollars)	**1996**	1995
Taxe sur le capital	**324 $**	300 $
Taxe sur le revenu brut, à titre de taxe foncière municipale sur certains immeubles	**205**	200
Frais de garantie relatifs aux emprunts	**192**	192
Taxes municipales et scolaires	**39**	39
	760 $	731 $

Note 5

Intérêts

(en millions de dollars)	**1996**	1995
Intérêts sur titres d'emprunt	**3 312 $**	3 514 $
Amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts	**55**	56
	3 367	3 570
Moins		
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**221**	252
Revenu net de placements	**67**	57
	288	309
	3 079 $	3 261 $

Note 6

Immobilisations

(en millions de dollars)

	1996			1995		
	En exploitation	Amortissement cumulé	Construction en cours	En exploitation	Amortissement cumulé	Construction en cours
Production						
Hydraulique	**23 005 $**	**3 576 $**	**1 703 $**	22 054 $	3 234 $	2 336 $
Nucléaire	**1 611**	**495**	**10**	1 594	446	22
Thermique, autre que nucléaire	**927**	**361**	**115**	920	329	65
	25 543	**4 432**	**1 828**	24 568	4 009	2 423
Transport						
Postes	**9 423**	**1 600**	**311**	8 751	1 384	431
Lignes	**6 975**	**1 104**	**191**	6 856	1 002	155
	16 398	**2 704**	**502**	15 607	2 386	586
Distribution						
Postes	**114**	**54**	**6**	126	51	27
Lignes	**7 212**	**1 386**	**94**	6 795	1 187	105
Divers	**661**	**285**	**8**	648	255	1
	7 987	**1 725**	**108**	7 569	1 493	133
Autres						
Immeubles administratifs et de service	**1 626**	**238**	**29**	1 528	200	40
Équipements de construction, d'exploitation et de recherche	**1 597**	**928**	**78**	1 544	856	71
Divers	**1 336**	**336**	**232**	1 269	280	194
	4 559	**1 502**	**339**	4 341	1 336	305
	54 487 $	**10 363 $**	**2 777 $**	52 085 $	9 224 $	3 447 $

Note 7

Placements (au coût)

(en millions de dollars)

	1996	1995
Churchill Falls (Labrador) Corporation *(note 16)*		
Obligations, hypothèque générale, 7 1/2 %, échéant entre 1997 et 2010 (valeur nominale de 71 M$ en 1996 et de 73 M$ en 1995)	**64 $**	66 $
Actions ordinaires	**34**	34
	98	100
Autres	**7**	63
	105 $	163 $

Note 8

Frais reportés

(en millions de dollars)

	1996	1995
Perte de change reportée	**1 933 $**	1 947 $
Escompte et frais d'émission relatifs aux emprunts	**520**	534
Charge de retraite	**404**	370
Programmes commerciaux	**230**	273
Projets majeurs abandonnés ou reportés	**126**	–
Autres	**69**	75
	3 282 $	3 199 $

Note 9

Dette à long terme

Composition et échéances

Le tableau suivant présente les échéances des obligations et des autres dettes à long terme. Ces échéances sont converties en dollars canadiens aux cours de clôture à la date du bilan et tiennent compte des exigences des fonds d'amortissement.

(en millions de dollars)				**1996**	1995
Années d'échéance	Dollars canadiens	Dollars des États-Unis	Autres devises	**Total**	Total
1996	– $	– $	– $	**– $**	1 642 $
1997	457	264	979	**1 700**	1 734
1998	163	374	812	**1 349**	1 326
1999	1 113	888	505	**2 506**	2 597
2000	890	715	992	**2 597**	2 916
2001	1 685	673	1 075	**3 433**	–
1 – 5 ans	4 308	2 914	4 363	**11 585**	10 215
6 – 10 ans	4 236	4 319	1 211	**9 766**	10 979
11 – 15 ans	1 083*	283	180	**1 546**	2 222
16 – 20 ans	1 128	2 259	522	**3 909**	3 897
21 – 25 ans	2 636*	1 658	–	**4 294**	1 910
26 – 30 ans	1 954	2 056	–	**4 010**	5 713
31 – 35 ans	236	2 741	–	**2 977**	3 414
36 et plus	17	–	–	**17**	250
	15 598	16 230	6 276	**38 104**	38 600
Moins					
Tranche à moins d'un an	457	264	979	**1 700**	1 642
	15 141 $	15 966 $	5 297 $	**36 404 $**	36 958 $

* Comprend 66 et 148 millions de dollars en obligations à coupon zéro, présentées à leur valeur escomptée au taux de financement calculé semestriellement, soit 10,95 % et 10,67 % respectivement. Leur valeur nominale atteindra 282 et 1 729 millions de dollars en 2010 et en 2020 respectivement.

Les obligations d'Hydro-Québec sont garanties par le gouvernement du Québec. Les autres dettes à long terme, d'un montant de 266 millions de dollars au 31 décembre 1996 (300 millions de dollars au 31 décembre 1995), ne font l'objet d'aucune garantie.

Note 9

Dette à long terme (suite)

Remboursements

Le tableau suivant présente les remboursements à effectuer en dollars canadiens et en devises, ainsi que leur équivalent en dollars canadiens. Il présente également l'incidence des swaps de devises et des fonds d'amortissement affectés aux remboursements de la dette à long terme, qui sont présentés au bilan aux postes Autres actifs financiers.

(en millions de dollars ou en millions d'unités)

	Dette à long terme		Autres actifs financiers		**1996**	1995
	En devises (en millions d'unités)	Aux cours de clôture à la date du bilan*	Fonds d'amortissement	Swaps de devises	**Total**	Total
Dollars canadiens	15 598	15 598 $	344 $	– $	**15 254 $**	16 183 $
Dollars des États-Unis**	11 840	16 230	–	76	**16 154**	15 736
Autres devises***						
Yens	146 450	2 026	–	60	**1 966**	1 638
Deutsche marks	1 777	1 626	–	279	**1 347**	1 331
Livres sterling	600	1 416	–	111	**1 305**	1 268
Francs suisses	632	674	–	83	**591**	672
Francs français	1 000	264	–	55	**209**	209
Écus	125	214	–	57	**157**	157
Francs belges	1 000	44	–	1	**43**	43
Florins	15	12	–	3	**9**	19
		6 276	–	649	**5 627**	5 337
		38 104 $	344 $	725 $	**37 035 $**	37 256 $

* Comprend 374 millions de dollars de passifs financiers constitués de swaps de devises (223 millions de dollars en 1995).

** Ces remboursements sont couverts à 82 % par des rentrées futures continues de dollars des États-Unis et à 8 % par des swaps de devises (81 % et 8 % au 31 décembre 1995).

*** Ces remboursements sont couverts à 73 % par des swaps de devises (77 % au 31 décembre 1995).

Note 9

Dette à long terme (suite)

Taux d'intérêt

Les taux d'intérêt présentés dans le tableau suivant tiennent compte du taux d'intérêt contractuel des emprunts, des escomptes et frais d'émission qui s'y rattachent ainsi que de l'incidence des swaps de taux d'intérêt.

				1996	1995
Années d'échéance	Dollars canadiens	Dollars des États-Unis	Autres devises	**Moyenne pondérée**	Moyenne pondérée
1 – 5 ans	10,86	8,07	6,73	**8,88**	9,23
6 – 10 ans	6,97	8,30	6,73	**7,52**	8,55
11 – 15 ans	9,70	10,12	11,20	**9,96**	8,61
16 – 20 ans	10,97	9,53	6,94	**9,54**	10,10
21 – 25 ans	11,18	9,82	–	**10,63**	10,88
26 – 30 ans	10,03	8,48	–	**9,22**	9,70
31 – 35 ans	9,21	9,22	–	**9,22**	9,15
36 et plus	6,18	–	–	**6,18**	9,21
Moyenne pondérée	9,72	8,98	7,10	**9,13**	9,40

La part de la dette à taux variable s'élève à 23,7 % au 31 décembre 1996 (18,2 % au 31 décembre 1995). À titre indicatif, une hausse de 1 % des taux d'intérêt entraînerait une réduction du bénéfice net de 58 millions de dollars.

Juste valeur

Au 31 décembre 1996, la juste valeur des obligations et des autres dettes à long terme s'établit à 44 626 millions de dollars (44 657 millions de dollars au 31 décembre 1995). Par contre, les swaps de devises et de taux d'intérêt, détenus dans le cadre de la gestion des risques financiers découlant de la dette à long terme, affichent une juste valeur positive de 1 024 millions de dollars (1 167 millions de dollars au 31 décembre 1995).

La juste valeur est obtenue par l'actualisation des flux monétaires futurs, qui se fait à partir des taux d'intérêt de clôture à la date du bilan de titres similaires se négociant sur les marchés financiers.

La fluctuation de la juste valeur des obligations et des autres dettes à long terme s'explique par la sensibilité de cette dernière aux taux d'intérêt en vigueur sur les marchés financiers. Toutefois, l'intention première de la Direction est de conserver ces titres d'emprunt jusqu'à leur échéance. Ainsi, au 31 décembre 1996, Hydro-Québec ne prévoyait pas de remboursement important de dettes pouvant entraîner la réalisation de cette juste valeur.

Hydro-Québec détient des crédits de soutien non utilisés qui totalisent 1 800 millions de dollars des États-Unis et qui viennent à échéance entre 2001 et 2003. Tout emprunt portera intérêt à un taux basé sur le taux interbancaire de l'eurodollar sur le marché de Londres (LIBOR).

Note 10

Dette à perpétuité

Les billets à perpétuité, au montant de 400 millions de dollars des États-Unis, portent intérêt à un taux basé sur le taux interbancaire de l'eurodollar sur le marché de Londres (LIBOR) établi semestriellement. Ils sont garantis par le gouvernement du Québec et ne sont rachetables qu'au gré d'Hydro-Québec. Ces billets figurent au bilan au cours en vigueur à l'émission (548 millions de dollars au cours de clôture à la date du bilan), montant qui correspond de près à la juste valeur. Aux 31 décembre 1996 et 1995, le taux LIBOR des billets à perpétuité s'élevait à 6,0 %.

Note 11

Instruments dérivés

Les instruments dérivés utilisés par Hydro-Québec sont toujours associés à une position de risque inverse.

Hydro-Québec conclut des swaps de devises qui permettent de réduire le risque de change rattaché à la fois aux remboursements du principal de la dette à long terme et aux versements des intérêts. Parmi ces swaps de devises, certains prévoient des échanges de taux d'intérêt pour modifier à long terme l'exposition de l'entreprise au risque de taux d'intérêt. Des swaps de taux d'intérêt ne prévoyant pas d'échange de principal sont aussi utilisés pour gérer ce risque.

L'évaluation des swaps, dont les échéances s'étalent jusqu'en 2015, indique une juste valeur positive de 1 024 millions de dollars pour une valeur nominale de référence de 16 498 millions de dollars établie selon les taux de change stipulés aux contrats (juste valeur positive de 1 167 millions de dollars pour une valeur nominale de référence de 14 253 millions de dollars au 31 décembre 1995).

Dans le cadre de sa gestion des risques financiers à court terme, Hydro-Québec évalue globalement, de façon continue, l'impact de la variation des taux de change, des taux d'intérêt et du prix des matières premières. Selon les résultats obtenus, l'entreprise utilise plusieurs types d'instruments dérivés pour gérer globalement son exposition à ces différents risques.

Le tableau suivant présente la juste valeur des instruments dérivés utilisés dans la gestion à court terme des risques financiers. Les échéances de ces instruments s'étalent jusqu'en décembre 1997. La juste valeur des instruments dérivés représente le montant qu'Hydro-Québec recevrait *(actifs financiers)* ou débourserait *(passifs financiers)* à la date du bilan pour mettre fin à ces instruments.

(en millions de dollars)	**1996**	1995
Risque de change		
Contrats de change à terme et options		
Actifs financiers	**23 $**	1 $
Passifs financiers	**(24)**	–
	(1)	1
Risque de taux d'intérêt		
Conventions de garantie et options		
Actifs financiers	**2**	12
Passifs financiers	**(9)**	(24)
	(7)	(12)
Risque de variation du prix des matières premières		
Contrats à terme et options sur aluminium		
Actifs financiers	**1**	24
Passifs financiers	**(1)**	(6)
	–	18
	(8)$	7 $

L'estimation de la juste valeur des instruments dérivés est déterminée en fonction des taux au comptant ou des taux ou prix à terme disponibles à la fermeture des marchés à la date du bilan. En l'absence de cette information pour un instrument donné, on se réfère au taux ou prix à terme d'un instrument équivalent. L'estimation de la juste valeur des options repose quant à elle sur des modèles d'évaluation reconnus par les marchés financiers.

Risque de crédit
Les instruments dérivés comportent un élément de risque puisqu'une des parties pourrait ne pas respecter ses obligations. Ce risque est cependant minimisé du fait qu'Hydro-Québec traite généralement avec des institutions financières canadiennes et internationales dont la cote de crédit est élevée. L'exposition au risque de crédit est aussi réduite par l'application d'une politique de crédit qui limite les concentrations de risques de crédit. Au 31 décembre 1996, Hydro-Québec ne prévoyait aucune perte découlant d'un manquement par une contrepartie.

Note 12

Restrictions concernant les dividendes

En vertu de la *Loi sur Hydro-Québec*, les dividendes que l'entreprise est appelée à verser sont déclarés une fois l'an par le gouvernement du Québec, qui en détermine les modalités de paiement. Pour un exercice financier donné, ils ne peuvent excéder le surplus susceptible de distribution, établi comme suit : 75 % du bénéfice avant intérêts et perte de change et du revenu net de placements pour l'exercice, moins les intérêts sur titres d'emprunt et l'amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts de la Société. Ce calcul est effectué d'après les états financiers consolidés.

Toutefois, il ne peut être déclaré pour un exercice donné aucun dividende dont le montant aurait pour effet de réduire à moins de 25 % le taux de capitalisation à la fin de l'exercice. Ce taux correspond au rapport entre, d'une part, l'avoir de l'actionnaire, déduction faite des dividendes déclarés à l'égard de l'exercice et, d'autre part, le total de la dette à long terme, les emprunts à court terme, la dette à perpétuité et l'avoir de l'actionnaire, déduction faite des dividendes déclarés à l'égard de l'exercice.

Le gouvernement déclare les dividendes d'un exercice donné dans les 30 jours suivant la date à laquelle Hydro-Québec lui transmet les renseignements financiers relatifs au surplus susceptible de distribution. À l'expiration de ce délai, la totalité ou la partie du surplus susceptible de distribution qui n'a pas fait l'objet d'une déclaration de dividendes ne peut plus être distribuée à l'actionnaire sous forme de dividendes.

Les dividendes déclarés sont déduits des bénéfices non répartis de l'exercice pour lequel ils ont été déclarés.

Note 13

Régime de retraite

Le Régime de retraite d'Hydro-Québec est un régime contributif à prestations déterminées, de type fin de carrière. Les prestations sont garanties par Hydro-Québec. Au 31 décembre 1996, 22 151 personnes cotisaient au régime. Une évaluation actuarielle a été effectuée en 1996 afin de déterminer la valeur actualisée des prestations constituées, en fonction des salaires prévus du personnel jusqu'à leur retraite. L'actif des caisses de retraite est évalué à des valeurs axées sur la juste valeur.

Au 31 décembre 1996, date de l'évaluation la plus récente, le régime de retraite montrait un surplus établi comme suit :

(en millions de dollars)

Actif des caisses de retraite	6 223 $
Valeur actualisée des prestations constituées	5 477
Surplus	**746 $**

Ce surplus ne tient pas compte des améliorations temporaires apportées au régime, qui seront en vigueur de 1997 à 2000 et dont le coût est estimé à 230 millions de dollars. Voir la note 14.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 1996, la charge de retraite s'élève à 89 millions de dollars (119 millions de dollars en 1995).

Note 14

Mesures de réduction et de renouvellement de l'effectif

En 1996, Hydro-Québec a entrepris d'améliorer son organisation afin d'accroître sa compétitivité et de renforcer sa position sur les marchés de l'énergie en pleine transition. Dans ce contexte, Hydro-Québec et les syndicats représentant son personnel ont convenu d'un nouveau contrat social lors du renouvellement des conventions collectives.

De 1997 à 2000, Hydro-Québec procédera à une réduction de son effectif et fournira des efforts importants favorisant la réaffectation du personnel sans poste afin de limiter les pertes d'emploi. Différentes mesures temporaires, dont les principales concernent des indemnités de départ et des améliorations au régime de retraite, ont été adoptées à cette fin. Le coût de ces mesures est estimé à 465 millions de dollars, dont 230 millions pour les améliorations apportées au régime de retraite. Ces frais seront reportés et amortis sur une période de 60 mois selon la méthode linéaire. Cette période débute le mois qui suit chaque engagement individuel. Au 31 décembre 1996, aucun engagement de ce type n'avait été constaté aux états financiers.

Note 15

Projet Grande-Baleine

Dans sa politique énergétique déposée à l'automne de 1996, le gouvernement du Québec a défini de nouvelles orientations concernant les grands projets hydroélectriques. Bien que ces grands projets, dont l'aménagement de la Grande rivière de la Baleine, comportent de toute évidence des avantages significatifs d'ordre économique et environnemental, les nouvelles orientations visent à introduire plus de flexibilité dans la mise en œuvre des différents moyens utilisés pour répondre à la demande d'électricité.

En raison de ces nouvelles orientations et d'un ralentissement de la croissance de la demande au Québec, le projet Grande-Baleine a été repositionné dans un avenir plus éloigné. Il constitue d'autre part un avantage indéniable dans une perspective d'ouverture des marchés énergétiques, alors qu'Hydro-Québec entend devenir un joueur majeur pour l'ensemble du marché du Nord-Est américain. La réalisation de ce projet pourrait donc être réévaluée de façon à permettre davantage de flexibilité, de sorte qu'il demeure un moyen avantageux d'assurer un approvisionnement en énergie.

Note 15

Projet Grande-Baleine (suite)

Conformément aux orientations retenues, les frais engagés dans le projet Grande-Baleine ont été réévalués. Par conséquent, un montant de 147 millions de dollars a été déduit du poste Construction en cours et viré au poste Frais reportés. De cette somme, 49 millions de dollars ont été imputés aux résultats de 1996 sous le poste Amortissement des projets majeurs abandonnés ou reportés.

Note 16

Engagements et investissement en immobilisations

Achats d'électricité
Le 12 mai 1969, Hydro-Québec et la Churchill Falls (Labrador) Corporation [CF(L)Co] ont signé un contrat en vertu duquel Hydro-Québec s'est engagée à acheter la quasi-totalité de l'énergie produite par la centrale des Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 MW. Selon cette entente, Hydro-Québec pourrait être tenue de fournir des fonds supplémentaires, advenant l'incapacité pour la CF(L)Co de couvrir ses dépenses et d'assurer le service de sa dette. Échéant en 2016, ce contrat sera renouvelé automatiquement pour les 25 années suivantes, selon des conditions déjà convenues.

Le 28 mai 1990, Hydro-Québec a signé avec Énergie Nouveau-Brunswick un contrat d'achat de puissance garantie portant sur des tranches de puissance atteignant 400 MW entre 1991 et 1998, 300 MW entre 1998 et 2002, et 200 MW entre 2002 et 2011.

Le 21 janvier 1993, Hydro-Québec a signé un contrat d'achat de puissance et d'énergie garanties avec la Central Vermont Public Service Corporation. Cette entente porte sur une puissance de 25 MW et vient à échéance en 2012.

Au 31 décembre 1996, Hydro-Québec s'était engagée envers 69 producteurs privés dans des contrats représentant un potentiel de 460 MW. Hydro-Québec prévoit acheter annuellement près de 370 MW de puissance et d'énergie au cours de la durée initiale de ces contrats, qui s'étalent jusqu'en 2021. La plupart de ces contrats comportent des clauses de renouvellement.

Compte tenu de l'ensemble des contrats d'achats d'électricité, Hydro-Québec prévoit effectuer au cours des cinq prochains exercices les paiements minimums suivants :

(en millions de dollars)

1997	247 $
1998	277 $
1999	278 $
2000	282 $
2001	284 $

Investissement en immobilisations
Hydro-Québec prévoit un investissement en immobilisations de 1 950 millions de dollars pour 1997.

Note 17

Événements postérieurs à la date du bilan

Depuis la fin de l'exercice, Hydro-Québec a acquis de la Caisse de dépôt et placement du Québec et de Gaz de France une participation de 38 % et une option exerçable en tout temps sur un bloc additionnel de 8 % d'actions dans Noverco, la société mère de Gaz Métropolitain et de Novergaz. D'une valeur de 356 millions de dollars, cette acquisition sera financée à même le programme d'emprunt d'Hydro-Québec. Gaz Métropolitain, dont le chiffre d'affaires s'élève à plus d'un milliard de dollars, œuvre dans le domaine du transport et de la distribution du gaz naturel.

Note 18

Reclassement

Certains chiffres de 1995 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 1996.

Rétrospective quinquennale

Résultats consolidés et ratios financiers

(en millions de dollars)	**1996**	1995	1994	1993	1992
Produits					
Ventes d'électricité	**7 668 $**	7 586 $	7 267 $	7 004 $	6 764 $
Autres produits d'exploitation	**25**	28	30	32	43
	7 693	7 614	7 297	7 036	6 807
Charges					
Exploitation	**1 542**	1 686	1 766	1 800	1 770
Achats d'électricité et combustible	**288**	283	293	291	358
Amortissement et déclassement	**1 427**	1 228	1 096	1 020	907
Taxes	**760**	731	666	650	594
	4 017	3 928	3 821	3 761	3 629
Bénéfice avant intérêts et perte de change	**3 676**	3 686	3 476	3 275	3 178
Intérêts					
Intérêts sur titres d'emprunt	**3 312**	3 514	3 284	3 201	3 098
Amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts	**55**	56	52	43	31
Perte nette (gain net) sur rachat de dette à long terme	**–**	–	3	(40)	(15)
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**(221)**	(252)	(477)	(640)	(544)
Revenu net de placements	**(67)**	(57)	(77)	(81)	(180)
	3 079	3 261	2 785	2 483	2 390
Perte de change	**77**	35	24	31	64
	3 156	3 296	2 809	2 514	2 454
Bénéfice net	**520 $**	390 $	667 $	761 $	724 $
Ratios financiers					
Couverture des intérêts	**1,11**	1,05	1,07	1,03	1,07
Taux de capitalisation (en %)*	**24,4**	23,4	23,5	23,9	23,7
Taux d'autofinancement (en %)*	**55,8**	43,6	47,6	41,2	30,1
Rendement sur l'avoir propre (en %)	**4,3**	3,3	5,9	7,2	7,4
Marge bénéficiaire (en %)	**6,8**	5,1	9,1	10,8	10,6

$$\text{Couverture des intérêts} = \frac{\text{Bénéfice avant intérêts et perte de change + Revenu net de placements}}{\text{Dépense brute d'intérêt}}$$

$$\text{Taux de capitalisation} = \frac{\text{Avoir de l'actionnaire}}{\text{Avoir de l'actionnaire + Dette à long terme + Dette à perpétuité + Emprunts à court terme + Tranche à moins d'un an de la dette à long terme}}$$

$$\text{Taux d'autofinancement} = \frac{\text{Liquidités provenant de l'exploitation - Dividendes versés}}{\text{Investissements + Échéance de dette à long terme et rachat du fonds d'amortissement}}$$

$$\text{Rendement sur l'avoir propre} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Avoir de l'actionnaire (moyenne de l'année)}}$$

$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Produits}}$$

* Le taux indiqué pour l'année 1995 a été recalculé pour le rendre conforme à la présentation adoptée en 1996.

Rétrospective quinquennale

Statistiques d'exploitation

	1996	1995	1994	1993	1992	Croissance annuelle moyenne (en %) 1996/1992
Ventes d'électricité (en millions de kilowattheures)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**50 294**	48 842	49 437	49 282	49 221	0,5
général et institutionnel	**29 158**	29 108	28 315	28 358	28 176	0,9
industriel	**59 797**	59 254	56 580	54 646	49 766	4,7
autres	**5 261**	4 832	4 670	4 692	4 799	2,3
	144 510	142 036	139 002	136 978	131 962	2,3
Hors Québec :						
ventes régulières	**9 627**	8 975	8 759	9 865	10 691	(2,6)
ventes à court terme	**9 409**	15 090	10 405	5 256	1 900	49,2
	19 036	24 065	19 164	15 121	12 591	10,9
Ventes totales	**163 546**	166 101	158 166	152 099	144 553	3,1
Produits des ventes d'électricité (en millions de dollars)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**2 945 $**	2 834 $	2 866 $	2 815 $	2 744 $	1,8
général et institutionnel	**1 835**	1 843	1 809	1 798	1 741	1,3
industriel	**2 061**	2 041	1 839	1 706	1 650	5,7
autres	**226**	221	226	233	247	(2,2)
	7 067	6 939	6 740	6 552	6 382	2,6
Hors Québec :						
ventes régulières	**350**	293	282	314	325	1,9
ventes à court terme	**251**	354	245	138	57	44,9
	601	647	527	452	382	12,0
Produits totaux des ventes	**7 668 $**	7 586 $	7 267 $	7 004 $	6 764 $	3,2
Produits unitaires des ventes d'électricité (en cents par kilowattheure)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**5,86**	5,80	5,80	5,71	5,58	1,2
général et institutionnel	**6,29**	6,33	6,39	6,34	6,18	0,4
industriel	**3,45**	3,45	3,25	3,12	3,32	1,0
autres	**4,30**	4,57	4,84	4,96	5,14	(4,4)
	4,89	4,89	4,85	4,78	4,84	0,3
Hors Québec :						
ventes régulières	**3,64**	3,26	3,22	3,18	3,03	4,7
ventes à court terme	**2,67**	2,35	2,36	2,63	3,02	(3,0)
	3,16	2,69	2,75	2,99	3,03	1,1
Produits unitaires des ventes totales	**4,69**	4,57	4,59	4,61	4,68	0,1
Hausses tarifaires moyennes au 1er mai						
Toutes catégories (en %)	**1,3**	0,3	1,0	1,5	3,5	–

Rétrospective quinquennale

Statistiques d'exploitation

	1996	1995	1994	1993	1992	Croissance annuelle moyenne (en %) 1996/1992
Nombre d'abonnements (au 31 décembre)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**3 127 136**	3 099 545	3 054 270	3 017 826	2 978 510	1,2
général et institutionnel	**280 570**	279 447	271 317	269 640	269 817	1,0
industriel	**13 198**	13 386	13 156	13 369	13 637	(0,8)
autres	**6 308**	6 525	6 846	6 828	6 958	(2,4)
Hors Québec	**48**	41	27	23	23	20,2
Total	**3 427 260**	3 398 944	3 345 616	3 307 686	3 268 945	1,2
Consommation annuelle moyenne (en kilowattheures par abonnement)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**16 154**	15 874	16 283	16 437	16 674	(0,8)
général et institutionnel	**104 133**	105 700	104 685	105 136	104 443	(0,1)
industriel	**4 498 721**	4 464 924	4 266 164	4 046 653	3 670 059	5,2
autres	**819 917**	722 758	683 048	680 691	684 008	4,6
Effectif *						
Permanent au 31 décembre	**19 553**	20 231	20 528	21 028	21 161	(2,0)
Féminin (en %)	**22,9**	22,5	22,3	22,0	21,8	1,2
Temporaire (moyenne annuelle)	**3 767**	4 621	4 878	5 753	6 073	(11,3)
Sommaire du bilan (en M$)						
Actif total	**53 760**	53 755	51 608	47 879	44 864	4,6
Dette à long terme	**36 404**	36 958	36 047	33 204	31 174	4,0
Avoir de l'actionnaire	**12 459**	11 939	11 549	10 882	10 121	5,3
Investissements annuels (en M$)						
Immobilisations	**2 056**	2 717	3 167	3 934	3 946	(15,0)
Autres	**(9)**	51	124	96	180	–
Total des investissements	**2 047**	2 768	3 291	4 030	4 126	(16,1)
Lignes de transport, de répartition et de distribution (aériennes et souterraines) (en kilomètres)						
Transport et répartition						
735 et 765 kV	**11 032**	10 944	10 834	10 265	10 008	2,5
450 kV	**1 217**	1 203	1 203	1 207	1 207	0,2
315 kV	**4 257**	4 360	4 302	4 286	4 043	1,3
230 kV	**2 668**	3 033	3 033	3 029	3 029	(3,1)
161 kV	**1 872**	1 786	1 615	1 615	1 580	4,3
120 kV	**6 372**	6 202	6 166	6 064	5 944	1,8
49 et 69 kV	**3 139**	3 303	3 325	3 403	3 533	(2,9)
	30 557	30 831	30 478	29 869	29 344	1,0
Distribution						
34 kV	**726**	671	586	552	531	8,1
25 kV	**96 951**	95 641	93 883	93 147	90 002	1,9
4 et 12 kV	**6 401**	6 473	6 816	7 209	7 906	(5,1)
	104 078	102 785	101 285	100 908	98 439	1,4

* Excluant le personnel prêté aux filiales.

Rétrospective quinquennale

Besoins et approvisionnement

(en millions de kilowattheures)

	1996	1995	1994	1993	1992	Croissance annuelle moyenne (en %) 1996/1992
Besoins québécois						
Ventes d'électricité	**144 510**	142 036	139 002	136 978	131 962	2,3
Livraisons selon entente	**3 138**	3 509	3 742	3 744	4 339	(7,8)
Autoconsommation capitalisée	**16**	56	108	68	44	(22,3)
	147 664	145 601	142 852	140 790	136 345	2,0
Consommation des centrales	**629**	572	632	616	606	0,9
Usage interne	**390**	375	417	399	396	(0,4)
Pertes et autres	**11 454**	11 535	10 889	10 969	10 942	1,1
Total — Besoins québécois	**160 137**	158 083	154 790	152 774	148 289	1,9
Besoins hors Québec						
Ventes régulières	**9 627**	8 975	8 759	9 865	10 691	(2,6)
Ventes à court terme	**9 409**	15 090	10 405	5 256	1 900	49,2
Livraisons selon entente	**204**	289	1 048	115	158	6,6
Consommation des centrales	**77**	91	82	61	43	15,7
Pertes et autres	**923**	1 270	1 028	646	449	19,7
Total — Besoins hors Québec	**20 240**	25 715	21 322	15 943	13 241	11,2
Besoins totaux	**180 377**	183 798	176 112	168 717	161 530	2,8
Approvisionnement						
Production brute	**147 692**	150 408	140 471	131 552	126 348	4,0
Réceptions :						
achats	**29 936**	30 495	31 882	34 235	32 181	(1,8)
réceptions selon entente	**2 749**	2 895	3 759	2 930	3 001	(2,2)
Total — Réceptions	**32 685**	33 390	35 641	37 165	35 182	(1,8)
Approvisionnement total	**180 377**	183 798	176 112	168 717	161 530	2,8

Besoins de puissance à la pointe annuelle pour l'hiver débutant en décembre*

(en milliers de kilowatts)

Besoins totaux	**34 642**	33 594	35 443	33 600	30 070	3,6
Besoins prioritaires	**31 245**	31 119	31 531	30 609	28 131	2,7

Puissance installée**

(en milliers de kilowatts)

Centrales hydroélectriques	**29 220**	28 969	28 242	26 926	26 163	2,8
Centrales thermiques***	**2 193**	2 193	2 193	2 205	1 982	2,6
Puissance installée totale	**31 413**	31 162	30 435	29 131	28 145	2,8

* La pointe annuelle de l'hiver 1996 est survenue le 17 janvier 1997 à 17 h. Les besoins de puissance indiqués comprennent toute la puissance interruptible.

** En plus de la puissance installée de ses propres centrales, Hydro-Québec dispose de la majeure partie de la production de la centrale des Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 MW.

*** Incluant la centrale nucléaire de Gentilly-2, d'une puissance nominale de 675 MW.

Résultats trimestriels consolidés

(en millions de dollars)	Trois mois terminés le 31 mars	30 juin	30 sept.	31 déc.	Douze mois terminés le 31 déc.
		(non vérifié)			(vérifié)
1996					
Produits					
Ventes d'électricité	2 299 $	1 682 $	1 613 $	2 074 $	7 668 $
Autres produits d'exploitation	6	5	9	5	25
	2 305	1 687	1 622	2 079	7 693
Charges					
Exploitation	440	391	375	336	1 542
Achats d'électricité et combustible	86	62	60	80	288
Amortissement et déclassement	334	338	359	396	1 427
Taxes	189	192	191	188	760
	1 049	983	985	1 000	4 017
Bénéfice avant intérêts et perte de change	1 256	704	637	1 079	3 676
Intérêts	801	766	766	746	3 079
Perte de change	26	19	19	13	77
	827	785	785	759	3 156
Bénéfice net (perte nette)	429 $	(81)$	(148)$	320 $	520 $
1995					
Produits					
Ventes d'électricité	2 228 $	1 696 $	1 592 $	2 070 $	7 586 $
Autres produits d'exploitation	8	8	5	7	28
	2 236	1 704	1 597	2 077	7 614
Charges					
Exploitation	459	435	418	374	1 686
Achats d'électricité et combustible	83	66	54	80	283
Amortissement et déclassement	300	301	308	319	1 228
Taxes	177	182	189	183	731
	1 019	984	969	956	3 928
Bénéfice avant intérêts et perte de change	1 217	720	628	1 121	3 686
Intérêts	809	794	818	840	3 261
Perte de change	11	17	2	5	35
	820	811	820	845	3 296
Bénéfice net (perte nette)	397 $	(91)$	(192)$	276 $	390 $

Administration de la Société

L. Jacques Ménard
Président du Conseil d'administration

Le rôle du Conseil d'administration est avant tout de s'assurer que l'entreprise est gérée en conformité avec la *Loi sur Hydro-Québec*, ses règlements et la nouvelle politique énergétique du Québec.

Ce rôle exige du Conseil qu'il prenne en compte les intérêts de l'actionnaire, des employés et des clients de l'entreprise ainsi que des communautés au sein desquelles Hydro-Québec évolue. Pour remplir son rôle efficacement, le Conseil s'est doté d'un système de régie d'entreprise qui lui permet d'examiner, au moment opportun, tout domaine relevant de sa compétence et de s'assurer que les gestionnaires de l'entreprise rendent compte adéquatement de leur gestion.

Les principes et les règles en matière de régie d'entreprise guident l'action du Conseil sur les grandes orientations d'Hydro-Québec en matière de stratégie commerciale, de développement des ressources énergétiques, de financement, d'évaluation des risques, d'environnement, d'allocation et d'optimisation des ressources financières de la Société.

Le système de régie d'entreprise d'Hydro-Québec est mis à jour régulièrement, et le Conseil compte faire rapport l'an prochain sur son évolution.

Hommages et remerciements

Au nom du Conseil d'administration, de la Direction et de l'ensemble du personnel d'Hydro-Québec, je tiens à rendre hommage à MM. Yvon Martineau, président du Conseil d'administration, et Benoit Michel, président-directeur général, qui ont quitté l'entreprise en 1996.

Les deux hommes, préoccupés par le passage d'Hydro-Québec à la prochaine étape de son évolution, ont apporté leur pierre au renouvellement de l'entreprise.

Yvon Martineau a fait prendre conscience à Hydro-Québec que sa force serait désormais tributaire de sa capacité d'explorer en accéléré de nouvelles avenues de développement et de diversification, y compris dans des champs d'intervention moins traditionnels. Il a modifié le regard que l'entreprise avait coutume de poser sur l'exploitation de ses actifs, notamment son vaste réseau de télécommunications.

Sensible à la rapidité de l'évolution du contexte énergétique québécois et nord-américain, Benoit Michel lançait, peu après son arrivée comme président-directeur général, une vaste revue des façons de faire d'Hydro-Québec afin qu'elle puisse répondre à court terme aux attentes des organismes de réglementation, de l'actionnaire, du marché et de la population. Les résultats de cette revue ont constitué un diagnostic des plus salutaires sur lequel s'appuient les principales modifications qui ont cours dans l'entreprise.

Nous remercions également M. Jean-André Élie, pour avoir bien voulu accepter la présidence par intérim du Conseil d'administration après le départ de M. Martineau, ainsi que M. André Delisle, pour avoir occupé les fonctions de président-directeur général après le départ de M. Michel.

Enfin, nous saluons MM. Pierre Desjardins et Pierre H. Lessard, qui ont quitté leur poste d'administrateur au cours de 1996, et les remercions pour leur riche collaboration aux travaux du Conseil et de ses comités. Nous souhaitons par ailleurs la bienvenue à M^{me} Michèle Poirier, qui devient la quatrième administratrice.

Conseil d'administration

Au 31 décembre

L. Jacques Ménard*
Président

André Caillé*
Président-directeur général d'Hydro-Québec

Administrateurs et administratrices

Pierre Bourgie [1,3,6,9]
Président et chef de la Direction
Société financière Bourgie 1996

Éric Gourdeau [5,7,8,9]
Administrateur

Michèle Poirier [9]
Présidente de
Michèle Poirier et Associés

Michel Clair [5,7]
Sous-ministre,
ministère des Ressources naturelles,
gouvernement du Québec

Francine Harel Giasson [4,6]
Professeure titulaire
École des Hautes Études commerciales,
Université de Montréal

Serge Racine [2,4,8]
Président du Conseil et
chef de la Direction de Shermag

Armand Couture [1,9]
Administrateur

Phyllis Lambert [4,8]
Directrice du
Centre canadien d'architecture

Francine Ruest-Jutras [1,8]
Mairesse de Drummondville

Jean-Louis Dulac [2,6]
Président-directeur général
de M & M Nord Ouest

Simon Paré [1,2,5,6]
Administrateur

Charles Sirois [3,8]
Président du Conseil et
chef de la Direction de Téléglobe

Jean-André Élie [8]
Administrateur

Georges Pelletier [1,7]
Directeur général
de Inter-Cité Construction

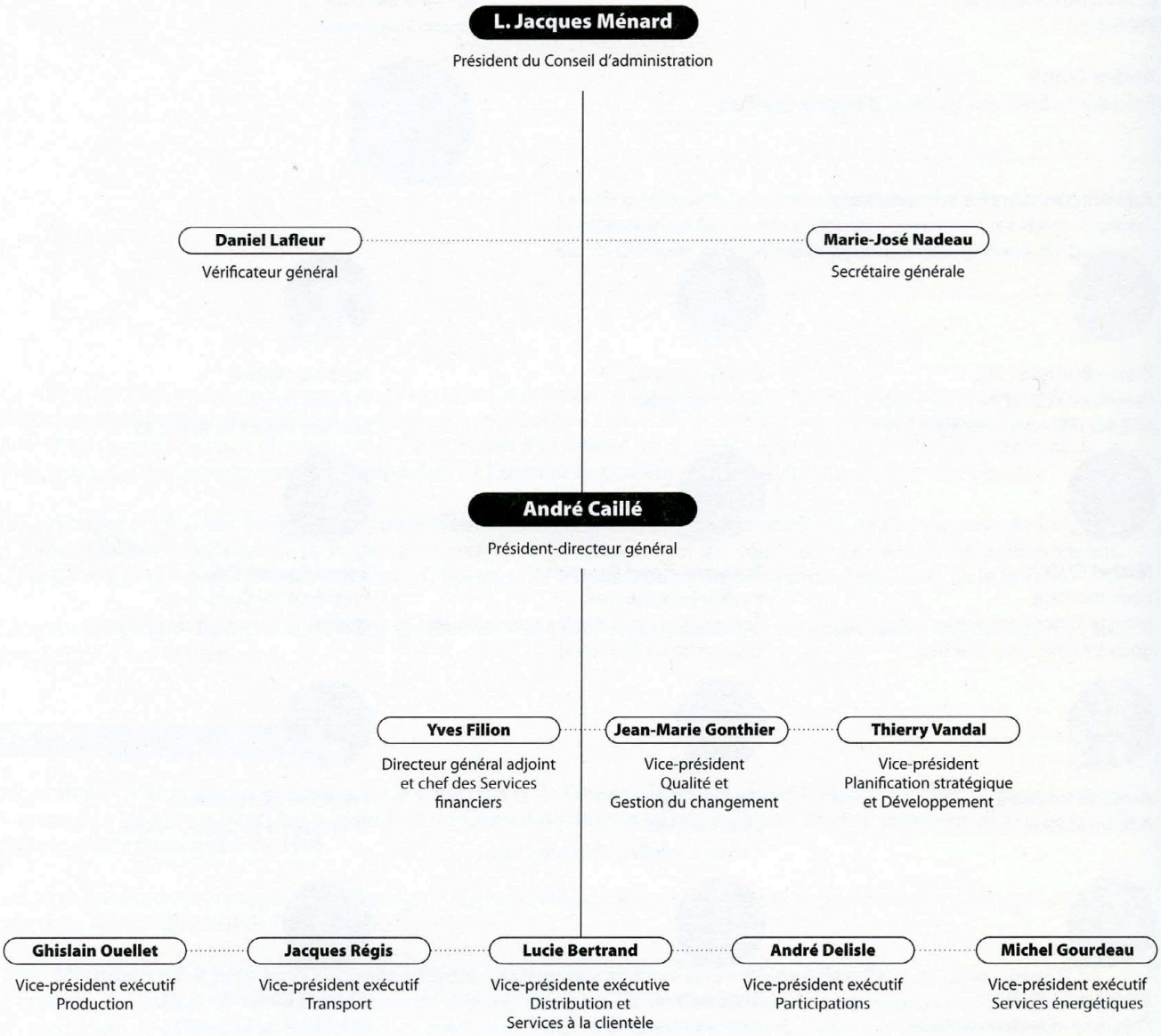
Comités du Conseil d'administration

1 Comité exécutif
2 Comité des affaires commerciales
3 Comité des finances
4 Comité des ressources humaines
5 Comité de la recherche, du développement et de la technologie
6 Comité de vérification
7 Comité d'éthique
8 Comité de révision du fonctionnement d'Hydro-Québec
9 Comité des télécommunications

* Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général sont membres de tous les comités à l'exception du Comité de vérification. Par ailleurs, M. Ménard n'est pas membre du Comité des finances.

Direction

Au 31 décembre



Filiales et participations

Au 31 décembre

Hydro-Québec International

André Delisle
Président du Conseil d'administration

Michel Therrien
Président-directeur général

Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec
Fondée en 1978
Actif total : 110 M$

Principales activités :
- Promotion et commercialisation du savoir-faire et des produits d'Hydro-Québec et de ses filiales.
- Prestation de services-conseils dans divers champs d'activités (planification, exploitation et maintenance de réseaux, conception et construction d'équipements, exploitation et administration de sociétés d'électricité, recherche et développement technologiques, recherche en environnement, etc.).
- Promoteur-investisseur dans le domaine de l'énergie.
- Partenaire du rayonnement du génie-conseil québécois et des entreprises québécoises à l'étranger.

Société d'énergie de la Baie James

André Delisle
Président du Conseil d'administration

Jean-Guy René
Président-directeur général

Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec
Fondée en 1971
Actif total : 32 M$

Principales activités :
- Mise en valeur des ressources hydrauliques du territoire de la Baie James, région située dans le nord-ouest du Québec. Vient de terminer le complexe La Grande, qui compte huit centrales d'une puissance installée totale de 15 237 MW.
- Ingénierie et gestion de projets pour aménagements hydroélectriques et ouvrages connexes, au Québec et à l'étranger.

Nouveler

André Delisle
Président du Conseil d'administration

Claude Bolduc
Président-directeur général

Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec
Fondée en 1980
Actif total : 140 M$

Principales activités :
- Commercialisation des technologies conçues et développées par Hydro-Québec.
- Investissement dans la création ou le développement de sociétés novatrices et compétitives dans le secteur des technologies de pointe.
- Regroupe 25 filiales et sociétés affiliées, dont 12 sociétés affiliées dans le secteur de la haute technologie.

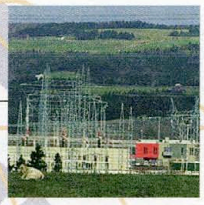
Hydro-Québec détient en outre :

- 34,2 % du capital-actions de la Churchill Falls (Labrador) Corporation, société exploitante de la centrale des Churchill Falls, dont la production est en majeure partie vendue à Hydro-Québec en vertu d'un contrat à long terme.

« **Tout le défi pour Hydro-Québec sera de [...] multiplier les occasions d'affaires économiquement intéressantes.** » *L'énergie au service du Québec — Une perspective de développement durable,* Gouvernement du Québec, p. 59

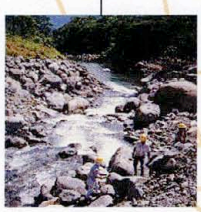
Vers de nouveaux horizons

Hydro-Québec : Ventes d'énergie totales de 163,5 TWh, dont 144,5 TWh au Québec et 19 TWh hors Québec. 78 centrales en exploitation. Puissance installée totale de 31 413 MW à 93 % hydroélectrique. Réseau de distribution de 104 078 km, dont 96 951 km à 25 kV. Réseau de transport de 30 557 km, dont plus du tiers à 735 et 765 kV. Interconnexions avec l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et le nord-est des États-Unis.



États-Unis : Membre des Green Mountain Energy Partners, fournisseurs d'énergie au détail dans le New Hampshire. Essai, avec la Green Mountain Power Corp., du véhicule électrique fabriqué par Force Selectria, du Maryland.

Costa Rica : Développement avec l'Instituto Costarricense de Electricidad d'un agent de maîtrise biologique des plantes ligneuses adapté au climat tropical. Copropriétaire d'une centrale hydroélectrique de 10 MW en construction à Rio Lagas.



Pologne : Négociation, par Auxilium Technologies, nouvelle filiale de Nouveler, d'une entente commerciale concernant Opérateur +.

Ukraine : Réhabilitation de centrales hydroélectriques.

Corée : Association stratégique avec LG Construction, du Québec, et Korea Heavy Industries and Construction pour la réalisation d'aménagements hydroélectriques dans le sud-est de l'Asie. Formation en ingénierie et pour la gestion de la construction de réseaux à 765 kV.

Chine et Japon : Vente par Teqsim, nouvelle filiale de Nouveler, du simulateur de réseau en temps réel. Association avec la firme japonaise Yuasa pour la fabrication de petites piles ACEP. Entente-cadre de 3 ans en matière de recherche avec la société d'électronique Toshiba.

Thaïlande : Assistance technique auprès du ministère de l'Environnement.

Maroc : Copropriétaire d'une entreprise de construction de lignes à des fins d'électrification rurale.

Tunisie : Assistance en technologie et en gestion des services à la clientèle.

Équipements de production

Centrales hydroélectriques	Puissance (en kilowatts)
Robert-Bourassa	5 328 000
La Grande-4	2 650 500
La Grande-3	2 304 000
La Grande-2-A	1 998 000
Beauharnois	1 673 160
Manic-5	1 528 000
La Grande-1	1 368 000
Manic-3	1 183 200
Manic-5-PA	1 064 000
Manic-2	1 015 200
Bersimis-1	936 000
Laforge-1	837 900
Bersimis-2	798 000
Outardes-3	756 200
Carillon	654 500
Outardes-4	632 000
Outardes-2	453 900
Brisay	446 500
Laforge-2	304 000
Trenche	302 400
Paugan	250 100
Beaumont	243 000
La Tuque	224 000
Rapide-Blanc	201 600
Shawinigan-2	191 500
Manic-1	184 410
Shawinigan-3	171 900
Les Cèdres	153 000
Chelsea	150 700
Grand-Mère	149 575
Rapides-des-Îles	146 520
La Gabelle	136 580
Première-Chute	124 200
Rapides-Farmers	98 250
Rapides-des-Quinze	94 560
Chute-des-Chats	89 300
Bryson	61 000
Hart-Jaune	48 450
Rivière-des-Prairies	48 300
Rapide-2	48 000
Rapide-7	48 000
Chute-Hemmings	28 800
Hull-2	27 280
Lac-Robertson	23 760
Drummondville	16 200
Saint-Narcisse	15 000
Mitis-1	6 400
Mitis-2	4 250
Chute-Burroughs	1 600

Centrales thermiques	Puissance (en kilowatts)
Nucléaire	
Gentilly-2	675 000
Classique	
Tracy	600 000
À turbines à gaz	
Bécancour	428 200
La Citière	200 880
Cadillac	162 000
À moteurs diesels	
Îles-de-la-Madeleine	67 200
Blanc-Sablon*	11 200
La Tabatière*	6 800
Kuujjuaq	3 935
La Romaine	3 800
Saint-Augustin*	3 600
Kuujjuarapik	3 405
Obedjiwan	2 900
Povungnituk	2 870
Port-Menier	2 790
Inukjuak	2 735
Weymontachie	2 615
Salluit	2 000
Kangiqsualujjuaq	2 000
Kangiqsujuaq	1 520
L'Île-d'Entrée	1 190
Ivujivik	1 050
Kangirsuk	1 050
Umiujaq	1 050
Quaqtaq	975
Akulivik	850
Aupaluk	550
Clova	530
Tasiujaq	525

Puissance installée totale au 31 décembre 1996**

(en kilowatts)

Centrales hydroélectriques (49)	29 219 695
Centrales thermiques (29)	2 193 220
Total des 78 centrales	31 412 915

En construction	Mise en service	Puissance (en kilowatts)
Centrale hydroélectrique de la Sainte-Marguerite-3	2001	882 000

* Centrales gardées en réserve depuis la mise en service de la centrale du Lac-Robertson.

** Hydro-Québec dispose également de la majeure partie de la production de la centrale des Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 MW.

Hydro-Québec

75, boul. René-Lévesque ouest
Montréal (Québec) Canada H2Z 1A4
Téléphone : (514) 289-2211

Hydro-Québec International

800, boul. de Maisonneuve est
23e étage
Montréal (Québec) Canada H2L 4L8
Téléphone : (514) 985-4200

Nouveler

1000, rue de La Gauchetière ouest
Bureau 1400
Montréal (Québec) Canada H3B 4W5
Téléphone : (514) 879-1938

Société d'énergie de la Baie James

500, boul. René-Lévesque ouest
26e étage
Montréal (Québec) Canada H2Z 1Z9
Téléphone : (514) 879-8000

Pour obtenir des informations
ou de la documentation,
composer le

1 800 ÉNERGIE

Le présent document est entièrement recyclable et fait de produits à 100 % québécois. À l'exception de la couverture, il est imprimé sur du papier recyclé comportant plus de 20 % de fibres désencrées.

© Hydro-Québec, 1997
Direction principale
Communication et Environnement

Reproduction autorisée avec
mention de la source

Dépôt légal - 2e trimestre 1997
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-31242-2
ISSN 0702-6706
96G300 F

This publication is available in English.

http://www.hydro.qc.ca/fr/deco.html

Hydro Québec