Hydro Québec

Rapport annuel 1995

Rapport annuel

Profil de la Société

Hydro-Québec est l'une des plus grandes entreprises d'électricité en Amérique du Nord en termes d'actif et de ventes. Elle produit, transporte et distribue la quasi-totalité de l'électricité consommée au Québec. À cette fin, elle exploite un parc de production de plus de 31 000 MW formé à 93 % de centrales hydroélectriques, une caractéristique unique au monde dans les réseaux de cette ampleur. Ses livraisons annuelles dépassent les 166 milliards de kilowattheures, dont près de 24 milliards en exportations dans les provinces canadiennes voisines et aux États-Unis.

Hydro-Québec est une société d'État qui a été constituée en avril 1944. En 1981, elle est devenue une compagnie à fonds social dont l'actionnaire unique est le gouvernement du Québec. Aujourd'hui, la Société réalise des ventes annuelles de près de 7,6 milliards de dollars et cumule 46,3 milliards en immobilisations. Certaines de ses activités sont confiées à des filiales en propriété exclusive : la Société d'énergie de la Baie James, Hydro-Québec International et Nouveler.

Hydro-Québec est vouée à la satisfaction des besoins de ses clients dans un esprit d'amélioration continue et de développement durable. Elle consacre des efforts soutenus à la recherche et multiplie les formes de partenariat en vue d'accroître et de mettre en valeur ses produits et son savoir-faire.

Sommaire

2 Chiffres clés

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

9 Revue de l'année

25 Revue financière

37 États financiers

54 Rétrospective quinquennale

58 Résultats trimestriels consolidés

59 Conseil d'administration

60 Direction d'Hydro-Québec

61 Gérants de secteurs

62 Comités

63 Hommage à Richard Drouin et à Armand Couture

64 Filiales et participations

65 Équipements de production

66 Carte du réseau

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 29 mars 1996

Monsieur le Président de l'Assemblée nationale,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel d'Hydro-Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995.

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

Guy Chevrette

Guy Chevrette

Chiffres clés

Données financières

Sommaire des résultats (en M$)

	1995	1994	Variation (en %)
Produits	**7 610**	7 297	4,3 ▲
Charges	**3 924**	3 821	2,7 ▲
Intérêts et perte de change	**3 296**	2 809	17,3 ▲
Bénéfice net	**390**	667	41,5 ▼

Sommaire du bilan (en M$)

	1995	1994	Variation (en %)
Actif total	**52 182**	51 608	1,1 ▲
Dette à long terme	**35 670**	36 047	1,0 ▼
Avoir de l'actionnaire	**11 939**	11 549	3,4 ▲

Bénéfice net (en M$)

1991	1992	1993	1994	**1995**
760	724	761	667	**390**

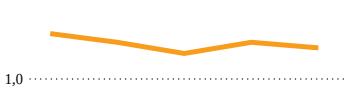
Marge bénéficiaire (en %)

1991	1992	1993	1994	**1995**
12,2	10,6	10,8	9,1	**5,1**

Rendement sur l'avoir propre (en %)

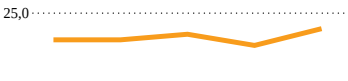
1991	1992	1993	1994	**1995**
8,4	7,4	7,2	5,9	**3,3**

Couverture des intérêts



1991	1992	1993	1994	**1995**
1,10	1,07	1,03	1,07	**1,05**

Taux de capitalisation (en %)

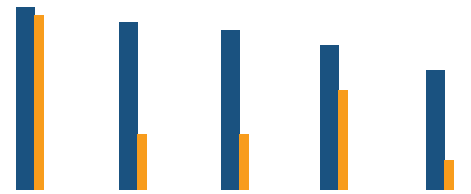


1991	1992	1993	1994	**1995**
23,7	23,7	23,9	23,5	**24,0**

Taux d'autofinancement (en %)

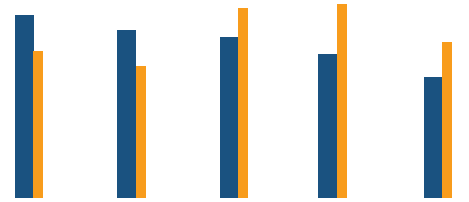
1991	1992	1993	1994	**1995**
31,9	30,1	41,2	47,6	**43,7**

Investissement en immobilisations vs émission nette de dette (en M$)



1991	1992	1993	1994	**1995**
Investissement en immobilisations				
4 037	3 946	3 934	3 167	**2 717**
Émission nette de dette*				
4 016	1 215	1 223	2 209	**614**

Investissement en immobilisations vs mises en service (en M$)



1991	1992	1993	1994	**1995**
Investissement en immobilisations				
4 037	3 946	3 934	3 167	**2 717**
Mises en service				
3 370	2 957	4 424	4 460	**3 912**

Données d'exploitation

Principaux indicateurs de performance

	1995	1994	Variation (en %)
Satisfaction globale de la population envers H.-Q.**	**95 %**	95 %	—
Taux de réponse aux appels téléphoniques des clients	**95 %**	93 %	2 ▲
Respect des délais de raccordement	**95 %**	91 %	4 ▲
Nombre d'heures d'interruption de service par client par année (normalisé)***	**3,0 h**	3,5 h	14 ▼
Nombre d'appareils en service contenant des BPC	**0**	1 803	—

Puissance installée**** (en GW)

1991	1992	1993	1994	**1995**
26,8	28,1	29,1	30,4	**31,2**
				▲ 2,6 %

Abonnements totaux (en milliers)

1991	1992	1993	1994	**1995**
3 216	3 269	3 308	3 346	**3 382**
				▲ 1,1 %

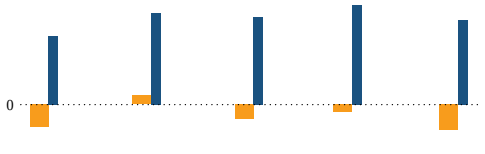
Hausses tarifaires moyennes (en %)

1991	1992	1993	1994	**1995**
6,9	3,5	1,5	1,0	**0,3**

Production brute et achats d'électricité (en TWh)

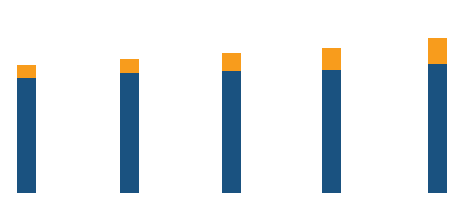
	1991	1992	1993	1994	**1995**
■ Production brute	121,9	126,3	131,6	140,5	**150,4**
				▲ 7,0 %	
■ Achats d'électricité	28,1	32,2	34,2	31,9	**30,4**
				▼ 4,7 %	

Stock énergétique au 31 décembre et surplus (déficit) d'apports hydrauliques annuels (en TWh)



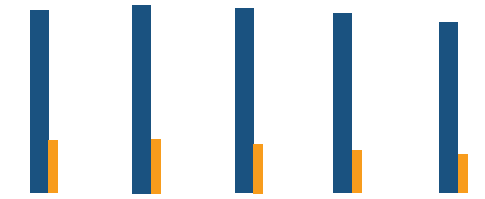
	1991	1992	1993	1994	**1995**
■ Surplus (déficits) d'apports	(26,4)	8,5	(16,1)	(1,0)	**(28,5)**
■ Stock énergétique	74,1	100,1	97,1	108,6	**85,4**
					▼ 21,4 %

Ventes totales (en TWh)



	1991	1992	1993	1994	**1995**
■ Au Québec	127,2	132,0	137,0	139,0	**142,0**
■ Hors Québec	9,8	12,6	15,1	19,2	**24,1**
Total	137,0	144,6	152,1	158,2	**166,1**
				▲ 5 %	

Effectif



	1991	1992	1993	1994	**1995**
■ Permanent	20 755	21 161	21 028	20 528	**20 231**
				▼ 1,4 %	
■ Temporaire (moyenne annuelle)	5 985	6 073	5 753	4 878	**4 621**
				▼ 5,3 %	

*Incluant un préfinancement de 2 062 M$ en 1991 et de 800 M$ en 1994. **Moyenne annuelle. ***Excluant les interruptions dues à des événements exceptionnels. ****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.

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

Yvon Martineau

L'avenir d'Hydro-Québec et sa contribution à l'économie québécoise s'inscrivent dorénavant dans un contexte de concurrence et de mondialisation. La situation internationale de l'industrie énergétique impose en effet de nouveaux défis, comme de nouvelles règles du jeu. Les marchés s'ouvrent et se diversifient. En même temps, les gouvernements assouplissent la réglementation pour permettre aux consommateurs de profiter de meilleurs services à des prix compétitifs. Et les clients s'attendent à mieux et à plus, tirant parti d'une concurrence plus libre et plus vive que jamais.

Hydro-Québec a une Vision qui met l'accent sur la qualité des services aux clients. Mais nous devons, en même temps, rendre l'entreprise encore plus souple et plus performante pour faire face à ces nouvelles réalités.

La situation dans le Nord-Est de l'Amérique et au Québec

Nos voisins américains apportent des changements importants à leur politique énergétique. La concurrence est introduite dans la production de l'énergie électrique et dans l'utilisation des réseaux de transport. De plus, une situation de surplus prévaut dans tout le Nord-Est de l'Amérique.

Pour augmenter ses ventes, Hydro-Québec a peu de marge de manœuvre. Elle reste tributaire de l'état de l'économie nord-américaine. Là-dessus, nos prévisions s'accordent avec celles des autres entreprises, avec celles des gouvernements et des organismes de réglementation : on prévoit une faible croissance de la demande pour les prochaines années.

Au Québec, les marchés sont arrivés à maturité, et les grands projets sont différés pour le moment. Par ailleurs, l'électricité subit une vive concurrence de la part du gaz et d'autres formes d'énergie dans ses marchés les plus rentables. Enfin, pour mieux cerner les enjeux et améliorer la gestion de tous les secteurs énergétiques au Québec, une nouvelle politique de l'énergie s'imposait. À cet effet, le ministre des Ressources naturelles lançait, en février 1995, une vaste consultation publique. La nouvelle politique devrait être adoptée en 1996. Au cours de cette consultation, nous recommandions que la politique s'articule autour de trois principes fondamentaux : adopter résolument la voie du développement durable ; garantir la primauté de l'intérêt collectif de la clientèle québécoise ; contribuer activement au développement économique et à la compétitivité du Québec dans le monde.

La situation à Hydro-Québec

Nos services recueillent un taux élevé de satisfaction auprès de la population québécoise. De fait, le nombre de personnes qui s'en disent très satisfaites ne cesse d'augmenter. Il a plus que doublé depuis 1992. Cette appréciation grandissante s'applique à divers aspects de nos services : fourniture et prix de l'électricité, qualité du service, responsabilité environnementale et sociale.

Notre réseau a aussi affiché une belle performance : l'indice brut du temps d'interruption de service par client par année est passé de 6,7 heures en 1990 à 3,3 heures en 1995.

Nous continuons toutefois d'être à l'écoute de nos clients. Par exemple, conformément aux attentes de notre clientèle d'affaires, nous lui offrons maintenant des services plus personnalisés, diversifiés, et souvent sur mesure. L'accent est également mis sur le partenariat. Nous avons scellé des engagements réciproques avec 22 clients grande puissance et nous envisageons d'élargir cette collaboration aux 165 clients de ce marché d'ici à 1998.

Nos programmes d'économie d'énergie, quant à eux, continuent d'être au cœur de notre planification. Nous avons ralenti leur déploiement en 1995 afin de les adapter au nouveau contexte énergétique et de mieux les intégrer à nos stratégies commerciales. Quelque 20 programmes d'efficacité énergétique se poursuivent toutefois, surtout dans nos marchés d'affaires.

Par ailleurs, notre parc d'équipement ne sera pas agrandi entre 1997 et l'an 2000. Nous terminons actuellement la mise en service des centrales du complexe La Grande. Ces dernières nous permettront de répondre aux besoins prévus à moyen terme. Nous poursuivons par contre le rajeunissement de nos centrales existantes en vue d'augmenter leur capacité, d'améliorer leur performance et de prolonger leur vie utile.

Nous avons mis à jour notre Politique d'environnement, qui s'inspire maintenant de concepts internationaux de développement durable et de gestion environnementale. De plus, nous publierons au début de 1996 notre premier rapport de performance environnementale, et nous avons lancé d'importants programmes de retrait, de recyclage et d'élimination des contaminants. Enfin, nous continuons d'œuvrer à la protection de la santé publique, d'étudier les effets des champs électrique et magnétique et de participer aux recherches sur le mercure dans l'environnement.

L'avenir

Mais Hydro-Québec doit aussi considérer de nouvelles avenues pour son développement, saisir les possibilités qui s'offrent dans le monde. Déjà, nous possédons tous les atouts pour entrer dans l'ère des économies globales. Une étude publiée en décembre 1995 par la firme Moody's, de New York, indique que dans le Nord-Est de l'Amérique, Hydro-Québec est l'entreprise d'électricité qui pourrait le plus facilement faire face à un contexte de déréglementation. De fait, sur les 29 entreprises étudiées, seule Hydro-Québec pouvait couvrir tous ses frais fixes et tirer un profit des seules ventes d'énergie.

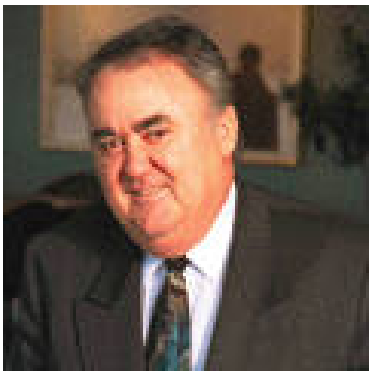
Nous nous tournons aussi résolument vers le XXI^{e} siècle puisque nous possédons les moyens de faire entrer le Québec dans la nouvelle ère de l'information. Nous gérons en effet le plus vaste réseau privé de télécommunications au Québec. Bâti au fil des années, nous avons développé ce réseau en parallèle avec notre réseau de production et de transport pour en assurer la sécurité et le bon fonctionnement. Il représente un actif important, et plus de 700 employés travaillent dans ce secteur.

D'importants investissements sont prévus au cours des prochaines années pour moderniser ce réseau. En collaboration avec des agents de l'industrie des télécommunications, nous étudions une gamme d'options qui nous permettraient non seulement d'optimiser cet investissement, mais aussi d'établir des liens de communication nécessaires à la mise en place de nouveaux services à la clientèle en matière de gestion de l'énergie. Nous avons créé une nouvelle filiale, la société Hydro-Québécom, pour explorer nos choix stratégiques dans ce domaine.

Dans la même perspective, nous avons effectué une réorganisation interne pour fusionner nos unités de Télécommunications et d'Informatique, deux domaines aux affinités naturelles. Car, avec l'arrivée en force des nouvelles technologies de l'information, l'une ne va plus sans l'autre.

L'entreprise compte bien cependant séparer son rôle éventuel dans les télécommunications de ses fonctions d'électricienne. Car ce qui importe avant tout, c'est de bien remplir notre mission de base, qui est de produire et de distribuer l'électricité au moindre coût, sur tout le territoire du Québec.

L'internationalisation des enjeux dans le secteur électrique ouvre aussi la porte à des possibilités de développement partout dans le monde. À cet égard, nous élaborons de nouvelles voies



Benoit Michel

d'expansion pour faire fructifier notre patrimoine technique et scientifique. Ainsi, en 1995, nous avons consacré 137 M$ à la R et D, ce qui équivaut à 1,8 % de nos ventes totales d'électricité. Nous cherchons à commercialiser davantage ces activités, à ouvrir de nouveaux champs d'application pour nos équipements et pour notre savoir-faire. Et nous le faisons par des stratégies d'alliances et de partenariats grâce à nos filiales Nouveler et Hydro-Québec International (HQI).

Nous avons également créé en 1995 notre première filiale américaine : HQ Energy Services. Elle s'est associée à Noverco, actionnaire majoritaire de Gaz Métropolitain, et à Consolidated Natural Gas, importante société gazière américaine, pour créer l'Energy Alliance Partnership. Grâce à ce partenariat, nous avons pu nous positionner aux États-Unis et œuvrer dans la commercialisation de l'énergie sous diverses formes.

Notre situation financière

Le nouveau contexte économique, ainsi que la concurrence accrue, nous obligent à accorder la priorité au rôle commercial d'Hydro-Québec. Toutefois, en 1995, notre bénéfice net a décru. Il se situe à 390 M$, soit 277 M$ de moins qu'en 1994. Cette situation est surtout attribuable à la pression financière exercée par les mises en service de nouveaux équipements, dont ceux de la phase II du complexe La Grande. De fait, l'ensemble des mises en service que nous avons effectuées depuis 1991 dépassent les 19 milliards de dollars. Les pressions financières qu'elles ont créées étaient prévues. Cependant, leurs répercussions ont été accrues par suite du ralentissement des ventes d'électricité sur le marché québécois. Ces équipements constituent toutefois un actif important qui nous permettra de répondre à la croissance des besoins et de continuer à produire de l'électricité à un prix très compétitif. Mais il faut aujourd'hui en absorber le coût.

L'avenir reste cependant prometteur. Notre santé financière devrait s'améliorer graduellement car aucune mise en service n'est prévue de 1997 à l'an 2000. Nous prévoyons réaliser un bénéfice net de près de 500 M$ en 1996, et les perspectives à moyen terme sont encore plus positives.

Pour atteindre ce but, nous allons comprimer davantage l'ensemble de nos dépenses. Depuis quelques années, nous ne ménageons pas les efforts pour réduire nos charges d'exploitation. Ainsi, de 1993 à 1996, des économies totalisant environ 300 M$ auront été réalisées. Cette épargne est le résultat d'un contrôle rigoureux des dépenses, qui passe par une réduction de notre effectif, par un gel des salaires en vigueur depuis 1993, par une gestion plus stricte des services achetés et par une amélioration certaine de l'efficacité de nos activités.

Quant à notre productivité, elle s'est améliorée de plus de 16 % entre 1992 et 1995 grâce à la gestion intégrale de la qualité. Nous visons une autre amélioration de 15 % d'ici à 1999. Nos investissements, pour leur part, seront ramenés à 2,4 milliards de dollars dès 1996.

Toutes ces mesures portent leurs fruits puisque notre dette diminuera d'environ 300 M$ en 1996. Les prochaines années demeurent toutefois cruciales pour Hydro-Québec. Nous devons en effet protéger notre position concurrentielle tout en maintenant une solide santé financière.

Le personnel : notre première et grande ressource

Mais nous avons entièrement confiance en notre succès. Derrière nos grands barrages et nos centrales, derrière nos réseaux de distribution, dans nos laboratoires et dans nos bureaux, il y a beaucoup de visages et de cerveaux, beaucoup de savoir-faire, d'expérience et de compétences accumulés au cours des années. C'est la plus précieuse ressource de l'entreprise.

Si un progrès notable est intervenu dans la satisfaction de notre clientèle, c'est grâce à notre personnel, qui n'a pas épargné les efforts pour y arriver. Il n'empêche qu'il faut continuer à revoir en profondeur nos façons de faire et notre organisation du travail, afin d'être encore plus concurrentiels. Il faut renforcer l'application de ces valeurs essentielles que sont la rigueur, la précision, le dynamisme, l'innovation et l'esprit d'initiative.

Nous avons mis sur pied un processus régulier d'écoute de notre personnel pour connaître son degré de satisfaction et déterminer ses attentes. De plus, les relations du travail se sont améliorées sensiblement grâce à la méthode de négociation raisonnée que les syndicats et l'entreprise ont convenu d'utiliser. Nous sommes ainsi parvenus à négocier et à conclure des ententes dans le respect des personnes et des rôles. Enfin, nous nous sommes aussi entendus avec les syndicats sur un mode de renouvellement des conventions collectives pour 1996.

Nos remerciements s'adressent donc à tout le personnel d'Hydro-Québec, qui a su traverser cette année de transition avec confiance et sérénité. Nous pouvons croire en notre capacité à relever les défis puisque nous avons l'énergie et la volonté nécessaires.

Nous voulons aussi remercier tout spécialement, pour leur précieuse contribution, les personnes qui ont quitté le Conseil d'administration : M[mes] Jeannine Guillevin Wood et Nycol Pageau-Goyette, ainsi que MM. Henri Audet, Michel Plessis-Bélair et Raymond C. Setlakwe. Et nous souhaitons la bienvenue aux nouveaux membres : M[mes] Francine Harel Giasson, Phyllis Lambert et Francine Ruest-Jutras, ainsi que MM. Pierre Bourgie, Éric Gourdeau, Simon Paré, Georges Pelletier, Serge Racine et Charles Sirois.

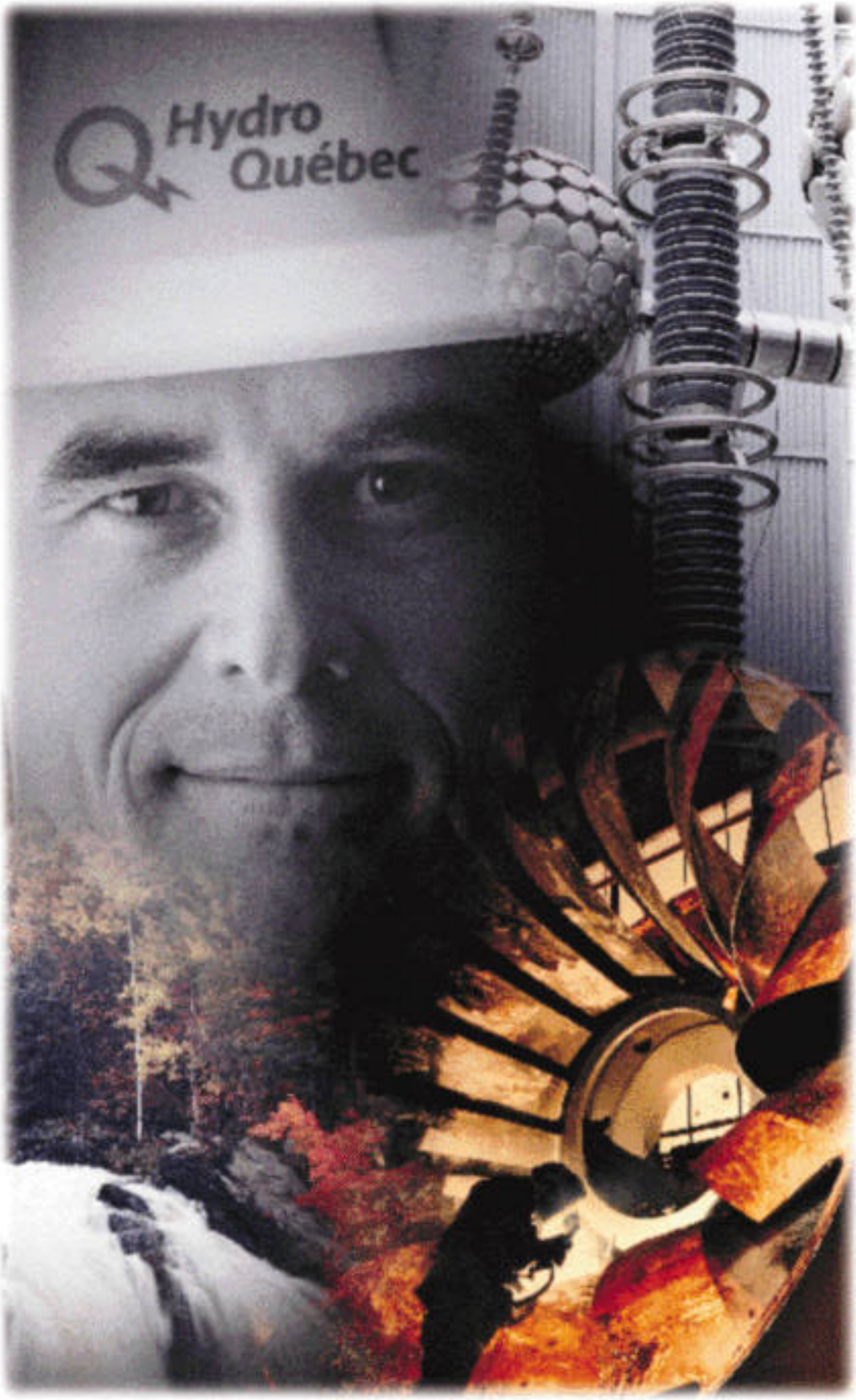
Enfin, tout le personnel d'Hydro-Québec se joint à nous pour témoigner notre gratitude à M. Richard Drouin, qui était président du Conseil et chef de la Direction depuis 1988, de même qu'à M. Armand Couture, qui était président et chef de l'Exploitation depuis 1992.

Le président du Conseil d'administration,

Yvon Martineau

Le président-directeur général,

Benoit Michel


Hydro
Québec

Adapter nos actions au contexte et aux attentes de nos clients

Il y a quatre ans, nous avons adopté une Vision selon laquelle nous voulons être reconnus par nos clients comme la meilleure entreprise d'électricité au pays. Nous anticipons atteindre cet objectif. Déjà, nous nous situons parmi les meilleures compagnies pour la satisfaction de la clientèle et nous avons atteint la plus grande partie des cibles relatives à l'amélioration de notre performance.

Des améliorations bien accueillies

La satisfaction générale de la population québécoise à notre égard est excellente. Le nombre de personnes qui se disent très satisfaites augmente sans cesse et a même plus que doublé depuis 1992. La plupart des dimensions qui contribuent à cette satisfaction sont en hausse : qualité du service, fourniture d'électricité, responsabilité environnementale et sociale et prix de l'électricité.

En outre, Hydro-Québec s'est classée au-dessus de la moyenne lors d'un sondage mené en janvier 1995 par l'Association canadienne de l'électricité. Ce sondage évalue la satisfaction générale de la clientèle des entreprises d'électricité concernant le produit, le prix et les services.

Nous pouvons également mesurer la portée de nos efforts d'après les progrès constatés à la fin de 1995 dans nos services à la clientèle tels le nombre de plaintes portées en appel par les clients et la facturation sur relève de compteurs. La performance est également très satisfaisante en ce qui a trait au comportement du réseau, puisque l'indice brut d'heures d'interruption de service par client par année est passé de 6,7 en 1990 à 3,3 en 1995.

Attentifs aux attentes de nos clients

Pour continuer de satisfaire nos clients, nous recueillons leurs attentes chaque année depuis 1992. Nous les classons d'après les priorités exprimées, ce qui nous permet de dégager les zones d'intervention à privilégier. Pour la quatrième année consécutive, le *service prévenant et personnalisé* occupe le premier rang des 15 zones de performance nécessitant des actions prioritaires.

En 1995, notre clientèle d'affaires (commerces, institutions, industries et agriculteurs) souhaitait recevoir une attention et des services particuliers, semblables à ceux que lui offrent les autres fournisseurs de biens et de services. Nous sommes d'autant plus sensibles à ce message qu'il va dans le sens de notre stratégie actuelle : segmentation accrue des marchés, services personnalisés, diversifiés et même sur mesure, accent sur le partenariat.

Des services sur mesure

Les surplus énergétiques observés un peu partout dans le Nord-Est de l'Amérique et la croissance plus faible que prévue de la demande se traduisent par une concurrence très vive. De plus, au Québec, nos marchés classiques sont à maturité. Il nous faut donc développer de nouveaux créneaux commerciaux. Ainsi, nous nous engageons vers des services très spécifiques, des réponses à des besoins particuliers qui contribueront à fidéliser les clientèles déjà acquises et à nous en attirer de nouvelles.

Nous disposons d'une gamme d'outils pour mieux connaître et comprendre notre clientèle : profils sociodémographiques par secteur, sondages annuels sur l'évolution des valeurs socioculturelles, études des communautés ethnoculturelles. De plus, les clients qui communiquent avec nos services à la clientèle peuvent compter sur un suivi continu quant à l'objet de leur démarche ; nous en publions le rapport deux fois par année. Nous analysons également les plaintes afin de réduire les irritants dans nos activités et nos pratiques d'affaires. Enfin, nous pouvons compter sur la collaboration de notre Comité consultatif des consommateurs, qui nous fournit périodiquement des avis éclairés sur les questions qui lui sont soumises.

Nos représentants se renseignent régulièrement sur les besoins des gens d'affaires ainsi que des différents groupes et associations. Ils scellent des liens de collaboration avec eux et leur font connaître nos programmes commerciaux. Nous offrons à cette clientèle de plus en plus de services sur mesure. C'est une approche qui nous a permis, par exemple, d'aider des intervenants municipaux à rationaliser leur consommation énergétique.

Enfin, nous prêtons une attention particulière à notre clientèle plus démunie, surtout celle dont le chauffage alourdit beaucoup la facture d'électricité. Rappelons qu'entre le 1er décembre et le 31 mars, l'entreprise n'interrompt pas le service d'électricité chez ses clients résidentiels pour des raisons de non-paiement. À l'occasion d'un colloque organisé avec la Fédération des ACEF (Association coopérative d'économie familiale) du Québec, nous avons pu étudier nombre de causes de recouvrement difficile. Nous avons aussi entamé l'élaboration de mécanismes de collaboration avec les organismes d'entraide qui font souvent le lien entre l'entreprise et ces clients.

Les programmes commerciaux

Loin de remettre en cause l'importance de nos programmes d'économie d'énergie, nous tirons avantage de leur souplesse pour harmoniser leur déploiement à l'évolution de la demande. L'intérêt de ces programmes dans notre planification vient de ce que nous pouvons accélérer ou ralentir leur implantation à brève échéance, et leur coût est faible par rapport à la construction de nouvelles installations.

Nous avons élargi l'action en partenariat déjà amorcée par le biais de ces programmes. Par exemple, le dialogue engagé avec les intervenants du secteur de la construction et leurs fournisseurs vise à intensifier la recherche et le développement dans ce domaine prometteur sur le plan commercial. Par ailleurs, avant d'entamer la phase II d'Écono-Confort, nous entendons adapter au contexte actuel ce programme qui s'adresse à la clientèle résidentielle. Il concerne l'installation de thermostats électroniques.

Nos relations avec nos voisins

Depuis quelques années, nos relations d'affaires avec les réseaux voisins portent sur des transactions régulières et à court terme. La collaboration demeure très fructueuse ; en 1995, le volume des ventes hors Québec a augmenté de 26 % par rapport à 1994.

Indice comparatif du prix de l'électricité *

* Au 1er mai 1995, pour une consommation de 1 000 kWh d'un client du marché résidentiel, excluant les taxes.

Misant sur le partenariat pour élargir nos marchés, nous avons créé une filiale canadienne, les Services d'énergie HQ. Celle-ci chapeaute HQ Energy Services (U.S.), mise sur pied en 1995. Il s'agit de notre première filiale américaine. Elle s'est associée à Noverco, actionnaire majoritaire de Gaz Métropolitain, et à Consolidated Natural Gas, importante société gazière américaine ayant son siège social à Pittsburgh, pour créer l'Energy Alliance Partnership. À la fin de 1995, l'alliance avait réalisé un chiffre d'affaires d'environ 50 M$ US. Grâce à ce partenariat, nous avons pu nous positionner aux États-Unis et y œuvrer dans la commercialisation d'énergie sous diverses formes.

D'autres ententes survenues en 1995 attestent le maintien de la collaboration commerciale avec nos voisins. Le contrat de vente que nous avons conclu avec la Con Edison, la plus importante compagnie d'électricité de l'État de New York, est du nombre. Il porte sur un bloc d'au moins 400 MW de puissance garantie couvrant la période 1999-2004. Chacun des signataires peut acheter de l'autre durant les périodes de forte demande, soit le printemps et l'été pour la Con Edison, l'hiver pour nous. Toujours avec la Con Edison, nous avons signé une convention d'interconnexion ainsi qu'une entente de coopération visant notamment la R et D ainsi que l'assistance mutuelle. Enfin, nous avons conclu un accord général avec les Northeast Utilities. Il définit un cadre de coopération et d'échange d'expertise avec cette compagnie qui dessert près de deux millions de clients dans trois États de la Nouvelle-Angleterre.

En 1995, nous avons terminé la pose de **nouveaux appareils de télérelève** téléphonique et amorcé celle des appareils de télérelève par radiofréquence. À la fin de l'opération, en 1997, le nombre de nouveaux appareils s'élèvera à près de 250 000.

Nous continuons d'offrir quelque **20 programmes d'efficacité énergétique** qui profitent pour une très large part à nos marchés d'affaires.

HydroDirect : en cas de panne, nos clients peuvent dorénavant composer sans frais un numéro unique. Offert 24 heures sur 24 partout au Québec, ce nouveau moyen de communication permet au client de s'informer quant à la cause et à la durée d'une interruption et de nous aviser quand survient une panne.

Le **programme PAQS 2 est terminé** (Programme d'amélioration de la qualité du service en distribution). En 1995, il portait sur l'installation de parafoudres, des modifications au réseau souterrain et le remplacement d'isolateurs. Depuis ses débuts, en 1989, nous y avons consacré plus de 500 M$.

Nos **partenariats en qualité**, conclus sous forme d'engagements réciproques, ont scellé des liens fructueux avec 22 clients industriels (grande puissance) en 1995. Le succès obtenu permet d'envisager une collaboration de ce type élargie aux 165 clients de ce marché en 1998.

Bien exploiter nos ressources

Dans le contexte actuel du domaine de l'énergie, notre défi est de continuer à bien servir nos marchés par une gestion judicieuse de nos ressources. Nous privilégions des moyens souples et dynamiques à court et à long terme qui nous permettent de conserver une marge de manœuvre pour faire face aux aléas de la croissance de la demande.

La gestion de nos ressources énergétiques est aussi tributaire de notre prochain plan stratégique qui, à la demande du gouvernement, a été reporté d'un an en vue de l'harmoniser avec la future politique énergétique québécoise.

Le débat public sur l'énergie

Dans le but de renouveler la politique énergétique québécoise, le ministre des Ressources naturelles lançait, en février 1995, une vaste consultation de la population. Pour mener à bien le débat, une table composée de 15 membres représentatifs des différents champs d'intérêt québécois a été créée. Au cours d'une tournée de 21 jours dans neuf villes du Québec, les membres ont reçu plus de 260 mémoires de citoyens, d'organismes, de groupes d'intérêt, de municipalités, de communautés amérindiennes, de compagnies privées et d'entreprises de service public, dont Hydro-Québec.

Notre réflexion nous a amenés à formuler trois principes dont la politique énergétique du gouvernement pourrait s'inspirer : adopter résolument la voie du développement durable ; garantir la primauté de l'intérêt collectif de la clientèle énergétique québécoise ; contribuer activement au développement économique et à la compétitivité du Québec dans le monde.

Dès lors, nous avons recommandé dans notre mémoire :

- de privilégier une planification intégrée des ressources énergétiques ;
- de créer un organisme de réglementation énergétique ;
- d'accorder la priorité aux économies d'énergie et au développement des énergies renouvelables, lorsque les coûts le justifient ;
- de confirmer le rôle intégré et commercial d'Hydro-Québec et de reconnaître l'importance de la diversification de ses activités ;
- d'assurer le partage du financement des mesures d'économie d'énergie.

La nouvelle politique énergétique devrait être adoptée à la fin du printemps de 1996.

L'évolution de la demande et le contexte énergétique

L'été chaud et sec que nous avons connu a eu un impact direct sur notre réserve énergétique, qui est de 21 % inférieure à celle de 1994. Nous avons toutefois comblé la demande d'électricité sans difficulté en puisant dans nos réservoirs multiannuels, dont le rôle est précisément de compenser l'insuffisance des précipitations.

Une gestion plus serrée de notre production s'impose ; elle ne nous obligera pas pour autant à recourir à des moyens exceptionnels pour répondre à la demande domestique, ni pour respecter nos engagements contractuels.

Pour les prochaines années, nous ne prévoyons pas entreprendre la construction de nouveaux équipements. Notre parc de production actuel, auquel se sont ajoutées les nouvelles centrales du complexe La Grande, nous permettra de répondre aux besoins de nos clients. Ce ralentissement nous aidera à réorienter le développement de la filière hydroélectrique vers des équipements de moyenne envergure qui s'adaptent aux fluctuations rapides des besoins.

L'efficacité énergétique – Utilisés à titre de moyens pour répondre à la demande d'électricité, nos programmes d'économie d'énergie ont permis d'économiser 1,6 TWh au cours de la dernière année. Même si les résultats sont en deçà des objectifs initiaux fixés pour 1995, ces programmes n'en demeurent pas moins au cœur de notre planification. Toutefois, nous avons jugé nécessaire de ralentir leur déploiement afin de les adapter au nouveau contexte énergétique et de mieux les intégrer à nos stratégies commerciales.

La production privée – Au printemps de 1995, le gouvernement du Québec instituait la Commission d'enquête sur la politique d'achat d'électricité par Hydro-Québec auprès de producteurs privés. Le mandat de la Commission est d'évaluer la justification énergétique, l'opportunité économique et la mise en œuvre de cette politique. Étant directement concernés par cette enquête, nous avons offert notre entière collaboration à la Commission. Ses travaux ont débuté en novembre 1995 et se poursuivront en 1996.

Entre-temps, nous avons décidé de reporter la signature de six contrats d'énergie renouvelable avec des producteurs privés envers lesquels nous sommes engagés. Par la même occasion, nous avons décidé de repousser jusqu'à la fin des travaux de la Commission la constitution d'une banque de trois ou quatre projets de cogénération au gaz naturel.

L'énergie éolienne – Nous avons signé des ententes avec des consortiums privés en vue d'ajouter quatre parcs d'éoliennes à nos équipements de production. Deux d'entre eux, de petite dimension, seront construits aux îles de la Madeleine et en Gaspésie. Deux autres parcs de plus grande envergure seront également implantés dans la péninsule gaspésienne.

Par ailleurs, nous poursuivons nos recherches en vue de déterminer les meilleures techniques de jumelage éolien-diesel dans les réseaux autonomes. Nous examinons également les techniques d'intégration harmonieuse de la production éolienne au réseau.

Rajeunissement du parc d'équipement

Notre parc de production est composé à 93 % de centrales hydroélectriques. La durée de vie moyenne de ce type d'équipement est de 50 ans. Pour accroître la capacité de production de plusieurs centrales existantes, améliorer leur rentabilité et leur donner une deuxième vie utile, nous nous sommes engagés dans un vaste programme de réfection. Celui-ci nous permet de développer un savoir-faire considérable dont les bénéfices pourraient être mis en valeur à l'étranger.

Certains de ces travaux sont considérables, comme la réfection de la centrale de Beauharnois, située près de Montréal, à laquelle nous affecterons environ 775 M$ entre 1995 et 1999. D'autres travaux serviront

notamment à rajeunir les centrales suivantes : Shawinigan-2, Shawinigan-3, La Gabelle, La Tuque, Tracy (thermique), Manic-2, Bersimis-1 et Bersimis-2. D'ici l'an 2000, les investissements prévus pour l'ensemble des projets engagés se chiffreront à plus de 1 100 M$. D'autres investissements, avoisinant le milliard de dollars, pourraient également être effectués durant cette période. Répartis sur l'ensemble du territoire, ces travaux sont souvent au centre d'importantes retombées économiques locales.

Mises en service et projets en cours

Les six derniers groupes de la centrale La Grande-1, à la Baie James, ont été mis en service. Cette centrale ajoute 1 368 MW de puissance au réseau. Celle du Lac-Robertson, en Basse-Côte-Nord, est également entrée en exploitation. D'une puissance de 24 MW, elle fournit de l'énergie aux 2 030 clients d'un réseau autonome ainsi qu'à un réseau voisin situé au Labrador.

Sur la Côte-Nord, le projet Sainte-Marguerite-3 (882 MW) est actuellement en chantier. Après étude, nous avons modifié le projet initial en abaissant de 22 m la hauteur du barrage et en y ajoutant un suréquipement afin d'utiliser le plein potentiel de la rivière. Ces modifications permettent notamment des gains environnementaux importants puisque la superficie du réservoir sera réduite de 20 %. La centrale entrera graduellement en exploitation en 2001.

En 1996, nous mettrons en exploitation la centrale Laforge-2 du complexe La Grande. Elle aura une puissance installée de 304 MW. Nous ne prévoyons aucune nouvelle mise en service entre 1997 et l'an 2000.

Conduite du réseau

Véritable carrefour névralgique, le centre de conduite du réseau subit quant à lui une cure de rajeunissement. Des équipements informatiques des plus modernes rendront le centre encore plus fiable et sécuritaire. Nous avons aussi réorganisé notre système de conduite du réseau de distribution en ramenant de 15 à 8 nos centres d'exploitation de distribution, ce qui contribue à réduire nos charges d'exploitation. Enfin, pour ajouter souplesse et rapidité à la gestion du réseau, un nouveau système mobile de radiotélécommunications est progressivement implanté. Cet investissement de plus de 71 M$ facilitera le travail de nos équipes sur le terrain.

La modernisation de notre réseau de télécommunications permettra non seulement d'accroître la sécurité de l'approvisionnement à notre clientèle, mais aussi de développer les nombreux marchés qu'ouvre l'autoroute électronique.

Le 5 janvier 1996, à 17 h 30, la **demande de pointe du Québec** a atteint son plus haut niveau : 31 119 MW. Le réseau a une nouvelle fois démontré sa robustesse et sa flexibilité.

Nous avons engagé des négociations avec la Churchill Falls (Labrador) Corporation en vue de renouveler la **Convention d'exploitation du complexe des Churchill Falls**, qui expire en 1996, et qu'il ne faut pas confondre avec le contrat d'achat lui-même.

La construction du premier module d'entreposage du **combustible nucléaire irradié** à la centrale de Gentilly-2 est terminée. Ce type de module fait appel à une technologie novatrice et sécuritaire qui permet notamment une grande économie d'espace.

Un tronçon de 62 km de la **ligne à 735 kV des Cantons – Lévis** est terminé. La ligne ajoutera robustesse et fiabilité à notre réseau, et sa construction se terminera en 1996.

Contribuer au développement durable et à l'essor collectif

D'ici l'an 2000, nous voulons être reconnus par les Québécois comme un partenaire majeur dans le développement durable du Québec. Pour concrétiser ce volet de notre Vision, nous mettons en œuvre des plans d'action afin de valoriser l'environnement, de limiter l'impact de nos projets et d'améliorer nos rapports avec les populations locales et les communautés autochtones. Par ailleurs, depuis sa création, Hydro-Québec contribue au dynamisme économique du Québec, et plus que jamais, nous optimisons nos retombées sur l'ensemble du territoire.

Notre performance environnementale

Hydro-Québec est une entreprise d'avant-garde dans le domaine de l'environnement. Depuis de nombreuses années, nous assumons pleinement nos obligations légales et nos responsabilités corporatives à ce chapitre par une gestion environnementale rigoureuse de nos activités. Chef de file en ce domaine et engagés à l'égard du développement durable, nous avons mis à jour notre Politique d'environnement, qui datait de 1984. Inspirée des normes ISO 14000, elle intègre plus spécifiquement les principes du développement durable et les techniques de la gestion environnementale que nous avons adoptés au cours des dernières années (indicateurs, audits, etc.).

Dans la même foulée, nous avons préparé notre premier rapport de performance environnementale, dont la publication est prévue pour le printemps de 1996. Plusieurs des résultats démontrent l'efficacité de notre gestion et la pertinence de nos choix. L'hydroélectricité, par exemple, s'avère nettement supérieure à d'autres filières de production. Nous présentons également un rapport quadrimestriel à notre Conseil d'administration pour l'informer des avis d'infraction environnementale qui nous sont signalés par les autorités gouvernementales, ainsi que des actions que nous adoptons pour régler chacun des cas.

Par ailleurs, nous avons lancé d'importants programmes de retrait, de recyclage et d'élimination des contaminants. Au cours de l'année, nous avons effectué le retrait des derniers appareils contenant des BPC. Cette étape est suivie d'un plan de décontamination et de recyclage. Dans le cas des métaux, 22,5 % des volumes de matières contaminées aux BPC ont été recyclés. Par ailleurs, nous avons aussi recyclé 66 % du volume total des huiles isolantes usées que nous récupérons.

Nos actions en matière de protection de l'environnement s'étendent aussi à d'autres champs. En voici un aperçu.

Protection de l'environnement

Protection de la faune

Nous avons reconstitué, à l'intérieur de nos propriétés, des aménagements fauniques pour des espèces à statut particulier (merle bleu de l'Est, crécerelle d'Amérique, chauve-souris, touladi) et, en collaboration avec la Fondation de la faune du Québec, aménagé des habitats fauniques stratégiques pour la sauvagine, le cerf de Virginie, le saumon atlantique, etc.

Nous avons aussi récupéré et relocalisé des familles de balbuzards pêcheurs qui avaient élu résidence dans nos emprises de lignes électriques.

Réfections de centrales

Nous avons décidé d'adapter à la réfection de centrales les clauses environnementales que nous utilisons déjà pour la construction de nouveaux équipements. Cet exercice contribuera au développement de notre savoir-faire dans ce domaine.

Principe des 3R

Appliquant le principe des 3R (réduire, réutiliser et recycler), nous avons créé une série de projets pilotes destinés à recycler les huiles isolantes et les huiles usées, les cartouches d'imprimante au laser, les résidus solides et organiques, de même qu'à réhabiliter des transformateurs de distribution et à les réintégrer dans le réseau.

Décontamination de sites

Plusieurs projets de décontamination sont en cours. Nous récupérons notamment des huiles qui avaient contaminé une partie de la nappe phréatique aux îles de la Madeleine et nous décontaminons le sol de sites d'exploitation situés dans différentes municipalités (Baie-Comeau, Cap-aux-Meules, Île-d'Entrée, Québec, Quaqtaq, Kangiqsualujjuaq, etc.).

Évaluations environnementales internes

Depuis 1994, les travaux de construction et de modernisation de nos lignes aériennes et souterraines de distribution sont réalisés selon une nouvelle démarche de gestion des impacts : les évaluations environnementales internes. Trois grandes questions guident maintenant les 2 500 employés d'Hydro-Québec concernés, à savoir si la ligne est bien intégrée au paysage, si elle gêne les activités de quelqu'un et si elle risque de modifier un élément sensible du milieu.

• Évaluations environnementales	13
• Mesures d'atténuation et de mise en valeur, et mesures d'amélioration des équipements	96
• Études et recherches	11
• Affaires corporatives, encadrements, suivi et contrôle	7
Total	**127**

La protection de la santé publique

De concert avec l'industrie de la construction – associations d'entrepreneurs, syndicats, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) –, nous avons mis en œuvre une vaste campagne d'information et de prévention destinée à réduire les accidents et à éliminer tout décès d'origine électrique sur le territoire du Québec d'ici 1997. Cette campagne rejoint également l'ensemble de la population.

Nous poursuivons par ailleurs des recherches sur les champs électrique et magnétique des lignes à haute tension, afin de mieux connaître leurs effets possibles sur la santé humaine. En 1994, nous avions publié les résultats de la plus importante étude jamais réalisée dans le domaine. Cette année, nous avons divulgué les résultats de travaux scientifiques menés depuis 10 ans avec des partenaires de l'industrie électrique et des universités. Ces résultats indiquent notamment que ces champs n'ont pas d'effets nocifs sur le rendement des grandes cultures ni sur la reproduction du mouton ou la productivité des vaches laitières.

Enfin, conformément aux engagements relatifs à la *Convention de la Baie James sur le mercure (1986)*, nous continuons à mesurer la présence de cette substance dans l'environnement des communautés cries. Nous avons réalisé une campagne d'information auprès de cette population pour lui expliquer les risques réels d'exposition au mercure. Les résultats de nos analyses nous confirment que, dans nos réservoirs, le retour à la teneur naturelle en mercure se réalisera dans les délais prévus, soit entre 25 et 30 ans après leur mise en eau.

Nos engagements envers les nations autochtones

Plusieurs projets ont été réalisés dans le cadre des ententes signées avec des communautés autochtones au cours des dernières années.

En ce qui a trait à l'*Entente Uashat Mak Mani-Utenam (1994)*, relative au projet Sainte-Marguerite-3, une société sans but lucratif a été créée. Gérée conjointement par Hydro-Québec et les Montagnais, cette société voit à la réalisation de travaux correcteurs financés à même un budget de 10 M$ que nous fournissons. De plus, la société gère un fonds d'appui à la pratique des activités traditionnelles. Des stages de formation en milieu de travail, au chantier de la Sainte-Marguerite-3, ont également été offerts aux Montagnais.

Pour sa part, la société conjointe créée avec la communauté crie en vertu de la *Convention Opimiscow-La Grande (1992)* a consacré plus de 4 M$ à la réalisation de travaux correcteurs à certains plans d'eau en vue de favoriser les activités de chasse et pêche de la communauté. Nous avons également versé cette année plus de 2 M$ aux Cris pour encourager la pratique de leurs activités traditionnelles et pour appuyer leur développement communautaire.

De plus, nos travaux entraînent des retombées économiques pour certaines entreprises autochtones du Québec : contrats de construction, de transport, d'hébergement et de foresterie. Depuis 1992, nous avons acheté pour plus de 200 M$ de biens et de services auprès de ces entreprises.

Nos efforts portent aussi sur la sensibilisation des employés d'Hydro-Québec à la réalité autochtone. Nous avons mis sur pied des sessions de formation à cette fin. Rappelons

enfin que 1995 marque le vingtième anniversaire de la signature de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*. Pour Hydro-Québec, cette convention témoigne de la volonté des parties signataires de poursuivre le dialogue et de cohabiter sur un même territoire dans le respect mutuel.

Les retombées économiques de nos activités

Année après année, nos acquisitions de biens et de services se traduisent par des retombées économiques importantes. En 1995, ces acquisitions se sont chiffrées à quelque 2 milliards de dollars. Nos investissements, quant à eux, comptent pour 14 % des investissements totaux effectués au Québec. L'ensemble de nos activités représentent 5,5 % du produit intérieur brut du Québec. Nous avons ainsi contribué au maintien de 27 100 emplois directs et de 19 500 emplois indirects en 1995.

Le partenariat avec nos fournisseurs

Durant les dernières décennies, nous avons occupé une place majeure dans l'économie québécoise, à titre de bâtisseur. Or, comme nous avons considérablement réduit nos dépenses d'investissement et d'exploitation, beaucoup de nos fournisseurs doivent réorienter leurs activités en conséquence. Par ailleurs, nous avons établi le cadre d'un partenariat qualité avec nos fournisseurs, dont les assises sont la qualification et l'évaluation de la performance. Dès le début de 1996, nos fournisseurs de biens stratégiques devront avoir terminé l'implantation et l'enregistrement d'un système qualité conforme aux normes ISO 9000. Ils bénéficieront ainsi d'un atout supplémentaire pour explorer d'autres marchés.

La Politique de mise en valeur intégrée

Notre Politique de mise en valeur intégrée permet de compenser les impacts résiduels de nos projets par des interventions spécifiques : mise en valeur de l'environnement, appui au développement régional et au développement des communautés autochtones. En 1995, des crédits de plus de 37 M$ ont été approuvés dans le cadre de la réalisation de nos projets, notamment : les centrales de la Sainte-Marguerite-3 (28 M$) et du Lac-Robertson (4,6 M$), ainsi que la ligne des Cantons – Lévis (4,1 M$).

À ces montants s'ajoutent quelque 7 M$ versés pour donner suite aux ententes déjà signées en rapport avec le programme de mise en valeur de l'environnement. Au cours des 10 dernières années, nous avons injecté près de 38 M$ dans ce programme et permis à 274 organismes de réaliser plus de 600 projets locaux.

Notre engagement social et notre contribution à la vie culturelle

Nous avons souscrit près de 8 M$ en dons et commandites. Les activités culturelles, sociales et éducatives ont reçu 2,5 M$, tandis que nous avons versé près de 2,4 M$ à des universités québécoises pour le soutien de 10 chaires de recherche et pour la réalisation de plusieurs projets.

Nous avons également poursuivi, avec le Fonds de la recherche en santé du Québec, l'application de l'entente de partenariat prévoyant le versement de cinq tranches annuelles de 1,1 M$ à 25 unités de recherche clinique. Entre 1992 et 1997, nous aurons donc subventionné, à raison de plus de 5 M$, 27 projets de recherche en santé.

Enfin, nos employés et le personnel retraité ont contribué pour près de 1,5 M$ à Centraide, dont la mission consiste à soutenir financièrement des organismes communautaires. Hydro-Québec a versé une somme identique, ce qui porte le total à 3 M$.

Depuis six ans, nous commanditons **Les FrancoFolies**, un festival d'été qui vise à favoriser le rayonnement de la musique française internationale. Tenu à Montréal pendant huit jours, l'événement est une des activités culturelles les plus importantes au Québec. En 1995, l'auditoire s'est élevé à plus de 500 000 spectateurs.

Le projet **ORIEL (Options de réseaux intégrés à l'environnement)** a été conçu pour réduire l'impact visuel de notre réseau de distribution et faciliter son intégration au milieu. En 1996, nous offrirons aux municipalités un catalogue proposant un ensemble d'options pour mieux intégrer notre équipement à l'environnement. Centré sur l'innovation technologique, le projet durera trois ans.

Renforcer le partenariat avec notre personnel

Nous avons accompli des progrès remarquables sur de nombreux fronts depuis 1990, c'est-à-dire au moment où nous avons adopté une stratégie globale de changement qui repose sur la gestion intégrale de la qualité. Pour réussir cette vaste entreprise, nous comptions alors sur l'adhésion de notre personnel aux valeurs mises de l'avant. Par leur collaboration sans cesse croissante, nos employés ont de nouveau démontré en 1995 qu'ils étaient les premiers artisans du succès de l'engagement pris cinq ans plus tôt.

Notre engagement à la gestion intégrale de la qualité

En 1990, nous avons choisi le cadre du Défi performance pour développer et implanter un nouveau système de gestion basé sur l'approche qualité, d'après une planification sur cinq ans. Améliorer notre performance globale et, en particulier, satisfaire entièrement notre clientèle au moindre coût constituait l'objectif visé. Conformément à notre Vision, nous nous comparons déjà favorablement aux autres entreprises canadiennes sur de nombreux points. Nous nous situons aussi parmi les meilleures pour la satisfaction de la clientèle et nous avons atteint la plus grande partie des cibles fixées il y a trois ans touchant l'amélioration de notre performance.

Dans les années qui viennent, nous continuerons de concentrer nos efforts sur l'intégration de la qualité dans la gestion de nos activités quotidiennes, persuadés que nous avons choisi la démarche qui nous permettra de faire face aux enjeux de l'an 2000 en toute confiance.

L'écoute du personnel

Le succès de la gestion intégrale de la qualité repose en très grande partie sur la performance, la mobilisation et la satisfaction des employés. La mise sur pied d'un processus régulier d'Écoute du personnel constitue donc une étape clé du Défi performance. Une vaste opération, menée en 1995, a permis de connaître la satisfaction des employés et de déterminer leurs attentes. Nous avons invité nos quelque 25 000 employés permanents et temporaires à remplir un questionnaire conçu à cet effet ; 64 % d'entre eux se sont prêtés à l'exercice.

Les résultats de la démarche – une première à Hydro-Québec – ont servi à mettre au point la Table des tables des attentes du personnel, établie sur le modèle de celle des clients. Cette table montre les 39 attentes communes à tous les groupes d'emplois, ainsi que les attentes spécifiques à chaque groupe, classées par ordre d'importance. Elle présente aussi les exigences des organismes réglementaires chargés de protéger les intérêts des employés. Les données ainsi compilées alimenteront la planification et l'action des trois prochaines années.

La gestion par les processus

En 1995, nous avons poursuivi l'implantation de la gestion par les processus. Il s'agit d'une méthode appliquée avec succès dans beaucoup d'entreprises d'envergure. Elle procure au personnel et aux gestionnaires la satisfaction de pouvoir contribuer à l'amélioration du travail.

Nous avons déterminé trois grands types de processus dans l'entreprise : affaires, support et corporatif. Nous avons commencé à les définir. On trouve notamment quatre processus d'affaires importants en cours d'élaboration :

commercialiser les produits et services énergétiques, produire l'électricité, la transporter et la distribuer.

Enfin, pour évaluer la qualité de notre gestion, nous utilisons un outil appelé le Qualimètre. Il s'agit d'un système fondé sur l'approche du prestigieux Malcolm Baldrige National Quality Award américain.

Les relations du travail

En 1993, nous concluions un accord de partenariat avec les syndicats. Cet accord constituait un virage déterminant dans les relations patronales-syndicales. Au cours de 1995, nous avons appliqué la méthode de la négociation raisonnée que nous avions convenu d'utiliser dans le cadre de cet accord. Nous sommes donc parvenus, en négociant dans le respect des personnes et des rôles de chacun, à conclure des ententes sur des questions importantes, notamment la participation des syndicats aux plans d'affaires de 1996 et le cheminement de carrière des employés de technique professionnelle et de bureau. Les négociations de 1996 porteront sur l'organisation du travail et le contrôle des coûts de la main-d'œuvre.

Les conventions collectives sont toutes arrivées à échéance à la fin de 1995. Or, le mode de renouvellement des conventions 1996-1998 a aussi fait l'objet d'une entente. Dans cette perspective, un consensus se dégage déjà dans la majorité des syndicats quant à la formule de négociation à retenir – le partenariat – pour apporter des solutions qui servent les intérêts communs des parties. On peut considérer 1995 comme une année de consolidation et d'expansion au chapitre du partenariat ; presque tous les syndicats ont adhéré au concept de négociation basée sur la résolution de problèmes. L'approche aura permis de solutionner de façon novatrice plusieurs dossiers fort complexes, à la satisfaction des parties et dans un contexte gagnant-gagnant.

Notre effectif

Au cours des trois dernières années, l'effectif global a diminué de 2 382, soit 382 personnes de plus que prévu. La réduction a été harmonisée avec l'importante réorganisation effectuée durant la même période dans le but de rehausser la qualité du service offert aux clients. Il importe de souligner que nous n'avons eu recours à aucune mise à pied massive. La diminution résulte en grande partie du gel d'embauchage, des départs volontaires, de la réaffectation du personnel excédentaire et des départs à la retraite.

La sécurité du travail

Le nombre d'accidents avec perte de temps a encore diminué en 1995 grâce aux mesures intensives que nous appliquons depuis quelques années : enquêtes et analyses d'accidents, réunions de sécurité, inspections planifiées et analyse des tâches à risque. Le taux de fréquence des accidents – par million d'heures travaillées – est passé de 33 en 1990 à 12 à la fin de 1995, ce qui dénote l'efficacité des mesures en place. Depuis juillet, un nouveau *Code de sécurité des travaux* est en vigueur. Le personnel concerné par son application a pu s'en approprier le contenu lors de sessions de formation diffusées dans les mois qui ont suivi la parution du document.

L'éthique

Tous nos cadres contractuels ont souscrit à des clauses de confidentialité, de loyauté et de non-concurrence, assurant à l'entreprise la protection de son intégrité tant sous l'aspect industriel que sous l'angle matériel et économique.

Le taux de **représentation féminine** au sein du personnel permanent est passé de 21,8 % à la fin de 1992 à 22,5 % à la fin de 1995, une performance valable compte tenu de l'embauchage restreint et de la réduction du personnel permanent. Nous poursuivons nos orientations en matière d'équité, soucieux d'accroître la représentation des femmes dans l'effectif global, d'une part, et dans les rangs des gestionnaires, d'autre part.

Nous avons pu offrir six jours de **formation** en moyenne par employé. Ce chiffre est supérieur à celui de 1994 et représente un investissement de 3,6 % de la masse salariale.

Effectif (au 31 décembre)

• Effectif permanent	20 231	- 1,4 %
• Effectif temporaire (moyenne annuelle)	4 621	- 5,3 %
• Effectif syndiqué total	17 655	

Élargir notre champ d'action

Pour faire face à la demande moins forte que prévue et pour mettre en valeur notre savoir-faire, nous avons décidé résolument d'élargir notre base d'affaires et de créer de nouvelles filiales en propriété exclusive ou en partenariat.

Ainsi, la R et D réalisée pour nos propres besoins se retrouve au cœur de l'évolution technologique en électricité et ouvre la voie au marché mondial. Notre présence toujours plus grande sur la scène internationale contribue à l'émergence d'entreprises québécoises de haute technologie. Ce rôle d'essaimage constitue un aspect important de notre soutien au développement économique du Québec.

Hydro-Québécom : saisir les occasions en télécommunications

Hydro-Québec possède un vaste réseau privé de télécommunications qui s'étend sur l'ensemble du Québec. Au cours des 10 prochaines années, nous injecterons plusieurs centaines de millions de dollars dans sa modernisation, notamment en vue d'en faire un réseau numérique à large bande.

Nous étudions en ce moment, parfois en collaboration avec des agents de l'industrie des télécommunications, toute une gamme d'options qui nous permettraient d'optimiser cet investissement, de réaliser une percée dans les services de gestion de l'énergie, et d'élargir nos sources de revenus.

Ces études sont menées par Hydro-Québécom, une filiale en propriété exclusive que nous avons créée à l'automne de 1995. Leurs conclusions seront soumises au Conseil d'administration d'Hydro-Québec au printemps de 1996.

À l'aube du XXI^{e} siècle, nous souhaitons contribuer à l'émergence au Québec d'une infrastructure de télécommunications à l'avant-garde du progrès, capable de stimuler l'essor technologique, économique et culturel de la société québécoise.

Nouveler : une présence accrue

En 1995, Hydro-Québec a signé quatre ententes de licences, pour un total de 77, dont 25 ont été accordées aux sociétés affiliées. Les ventes de nos produits sous licence se sont établies à 14 M$, alors que les redevances se chiffrent à 1,4 M$.

Le portefeuille de Nouveler s'est aussi élargi, regroupant maintenant 25 entreprises, dont 12 sociétés technologiques affiliées, contre neuf l'année dernière. Ensemble, ces 25 sociétés ont réalisé un chiffre d'affaires qui a excédé 100 M$ en 1995, en hausse d'environ 15 %. Les trois nouvelles sociétés sont : Domosys Lab (produits et logiciels de domotique), Altersys (logiciel de contrôle de procédés industriels) et Softkit Technologies (systèmes intégrés d'aide à la décision).

Par ailleurs, Nouveler est devenue actionnaire majoritaire dans la société Famic. Elle pourra contribuer à sa gestion en vue d'optimiser la performance de cette entreprise qui adapte et commercialise, sous licence d'Hydro-Québec, un système de conduite et de surveillance de postes et de centrales.

D'autre part, Nouveler a conclu des ententes qui visent à permettre à ses sociétés affiliées de pénétrer des marchés à fort potentiel. C'est ainsi qu'une première entente a été signée avec Rotek Industries, filiale de la compagnie d'électricité Eskom, d'Afrique du Sud, et avec Fundasoft, une filiale de l'Instituto Costarricense de Electricidad, du Costa Rica.

Le projet M4 de moteur-roue électrique destiné à la traction des véhicules fera l'objet de développement et de démonstration en 1996. Un budget de 12 M$ sera attribué au projet, ce qui portera à 43 M$ le total des crédits accordés au développement de cette technologie.

Hydro-Québec International : un savoir-faire présent dans 30 pays

En 1995, les activités de commercialisation d'Hydro-Québec International (HQI) ont donné lieu à une participation à une soixantaine de projets dans 30 pays, pour un chiffre d'affaires d'environ 40 M$, près du double de celui de l'année précédente. Deux facteurs expliquent cette croissance impressionnante : un plus grand nombre de projets et des contrats d'une plus grande valeur, notamment trois projets clés en main pour la fourniture, l'installation et la mise en route de groupes diesels électrogènes en Haïti et la vente à la firme japonaise Mitsubishi d'un deuxième simulateur de réseau mis au point par l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ).

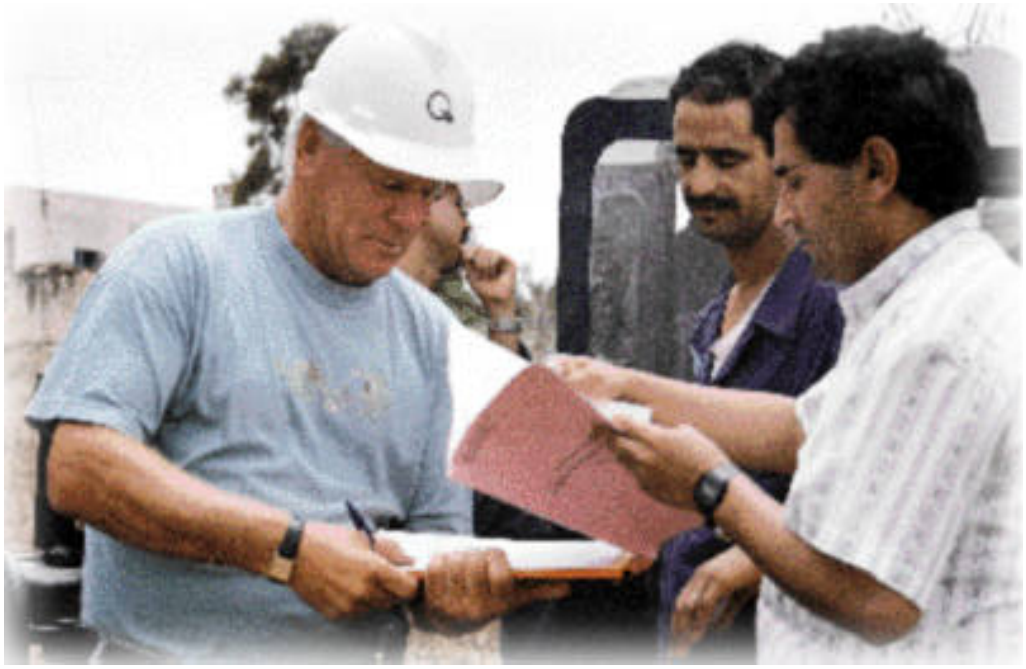
Au nombre des autres projets d'envergure, on note :

- l'exploitation en concession de la compagnie Électricité de Guinée avec des partenaires locaux et français ;
- la délégation de la gestion d'Électricité du Mali ;
- l'investissement dans une entreprise de construction de lignes de transport en vue de réaliser des projets pour l'Office national d'électricité du Maroc ;
- la fourniture d'expertise technique à un projet de construction de ligne de transport aux Philippines ;
- l'assistance technique pour la réhabilitation de neuf centrales hydroélectriques et la modernisation du centre de conduite du réseau électrique de l'Ukraine.

Activités de R et D : un rôle unique en matière de transfert technologique

En 1995, nous avons consacré près de 137 M$ à la R et D, ce qui équivaut à 1,8 % de nos ventes totales d'électricité. D'autre part, les travaux réalisés pour le compte de clients externes ont rapporté quelque 21 M$.

Au nombre des multiples réalisations de l'IREQ au cours du dernier exercice, retenons le logiciel MONITEQ, un système de surveillance des équipements de transport de l'électricité qui sert à prévenir les défaillances majeures.



Des tests ont été menés avec succès sur des postes de transformation au Québec et dans l'État de New York. Ce produit est apparu sur la liste des 100 produits les plus révolutionnaires de l'année publiée par le magazine américain *R&D*.

Pour sa part, le logiciel de modélisation des vibrations de lignes électriques MONALISA a été retenu par l'Electrical Power Research Institute (EPRI) des États-Unis comme base de son programme de développement dans ce domaine.

Pour le compte de l'Association canadienne de l'électricité (ACE), nous avons terminé un premier protocole sur la qualité de l'onde électrique comportant 80 facteurs destinés à garantir une électricité sur mesure aux marchés segmentés de demain. En matière d'appareillage, nos chercheurs ont mis au point un mini-analyseur de la qualité de l'onde dont le coût est dix fois moins élevé que celui des meilleurs appareils actuellement disponibles.

Par ailleurs, en collaboration avec Alcatel, de France, Fujikura, du Japon, et Pirelli, d'Italie, nous avons réalisé des essais de préqualification de systèmes de câbles extrudés. De plus, des évaluations sur les transformateurs isolés au SF_6 montrent que cette technologie élimine les risques d'incendie et de déversement, tout en augmentant grandement la sécurité du personnel et des installations.

Enfin, nous poursuivons nos projets à long terme. Ils portent notamment sur la fusion magnétique, l'hydrogène et les accumulateurs ACEP.

Nos relations institutionnelles dans le monde

En 1995, nous avons conclu deux ententes avec le Central Research Institute of Electric Power Industry, du Japon, et poursuivi les recherches déjà en cours avec Statkraft (Norvège), Électrabel (Belgique) et Électricité de France.

Pour le compte de l'Organisation latino-américaine de développement de l'énergie, nous sommes à réviser des guides permettant aux entreprises membres de développer leurs ressources dans le respect de l'environnement. Au Costa Rica, notre participation à un séminaire portant sur les technologies orientées vers le développement durable nous aura permis de ratifier des contrats de vente de produits et de services.

Dans le cadre de notre participation aux activités du E7, nous avons été actifs dans plusieurs pays d'Asie. Avec la firme indienne Northern Thermal Power Corporation et le gouvernement de la Thaïlande, nous assistons dans ces pays nos partenaires qui souhaitent se doter de politiques énergétiques respectueuses des normes internationales en matière d'environnement et de considérations sociales. En Chine, nous pilotons une équipe qui sensibilise les autorités chinoises aux bienfaits que peut procurer une politique nationale de gestion de la consommation de l'électricité.

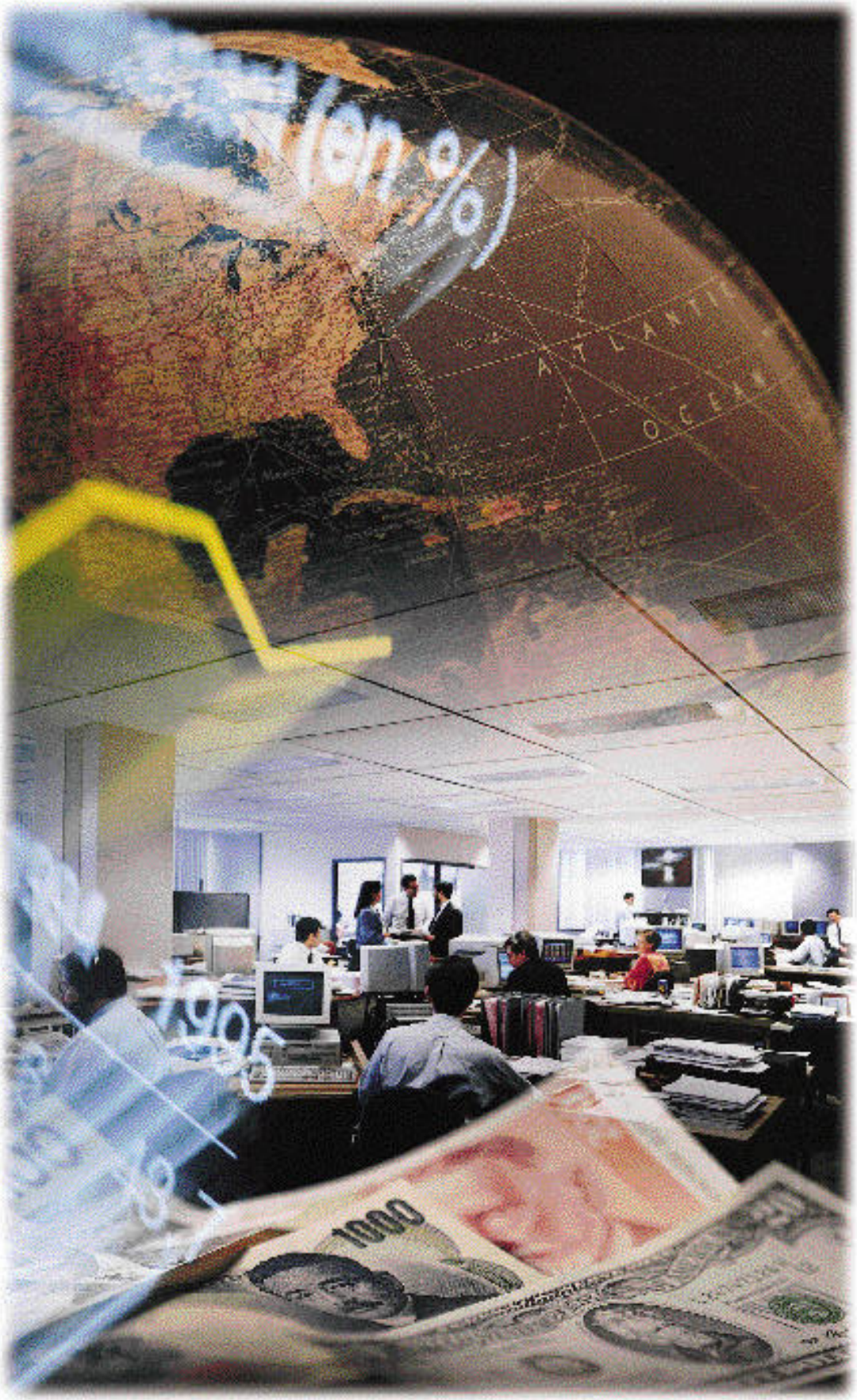
Nous avons enfin participé à de nombreux événements à caractère institutionnel comme le Congrès mondial de l'énergie (Japon), la Conférence des ministres africains de l'énergie (Tunisie), le Sommet de la francophonie (Bénin) et le Congrès de l'Association canadienne de l'électricité (Vancouver).

La **version commerciale du LUIS** (Laser Ultrasonic Inspection System) a été lancée. Mis au point par UltraOptec, société affiliée à Nouveler, le LUIS permet d'inspecter les pièces métalliques et composites.

Un **premier prix a été décerné au LTEE** (Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies) pour la fabrication d'un procédé d'électrosynthèse. Ce prix faisait partie de la catégorie R et D au gala Energia 1995 organisé par l'Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME).

Nous avons développé une **caméra pour inspecter les trous de forage et les fissures dans le béton**. Équipée de dispositifs de positionnement précis et reliée à des outils informatiques, elle facilite l'observation et la mesure des résultats.

Nous **négocions avec la China Capital/Nova PB** pour la construction au Québec d'une usine commerciale de fabrication d'anthraquinone, un produit qui entre dans la fabrication de colorants. Cette technologie a été mise au point au LTEE.


(on %)
1000

Hydro-Québec termine l'exercice financier de 1995 avec un bénéfice net de 390 M$. Nous avons pu profiter de la croissance marquée des produits des ventes d'électricité de même que de la réduction de nos charges d'exploitation. Ces gains n'ont toutefois pu compenser la hausse des charges d'amortissement, de taxes et d'intérêts. C'est pourquoi le bénéfice net de 1995 accuse un recul de 277 M$ par rapport aux résultats de 1994. Toutefois, le parachèvement des travaux de construction des installations de la phase II du complexe La Grande, conjugué à la baisse des investissements, permettra de réduire les pressions de ce type de charges sur les résultats financiers des prochaines années.

Le produit des ventes au Québec a augmenté de 199 M$ ou 3 % malgré les faibles hausses tarifaires depuis deux ans. Cette augmentation résulte principalement de la progression de la demande industrielle et de l'effet des variations du prix de l'aluminium. De plus, nous avons tiré avantage des occasions de ventes à court terme qui se sont présentées sur les marchés hors Québec, principalement avec les autres provinces.

Les efforts soutenus de rationalisation et de compression que nous déployons à l'échelle de l'entreprise ont fait baisser nos charges d'exploitation pour la deuxième année consécutive. Celles-ci s'établissent à 1 686 M$, une diminution de 80 M$ qui découle surtout de la réduction de la charge salariale.

Cependant, les importantes mises en service des dernières années ont fortement alourdi les charges d'amortissement des immobilisations et d'intérêts. Il faut rappeler qu'au moment d'une mise en service, les intérêts cessent d'être capitalisés et demeurent dans les charges. Par ailleurs, l'augmentation du taux de la taxe sur le capital a haussé la charge de taxes.

Enfin, en 1995, nous avons utilisé des fonds pour réaliser des investissements de 2 775 M$ et rembourser des dettes totalisant 1 339 M$, dont 297 M$ avant échéance. Outre l'utilisation de 493 M$ provenant des liquidités du début de l'exercice, 1 668 M$ proviennent des fonds générés par l'exploitation et 1 953 M$, de l'émission de nouvelles dettes.

Les ventes totales

Le volume des ventes totales d'électricité atteint 166,1 TWh en 1995, soit 7,9 TWh ou 5 % de plus qu'en 1994. L'augmentation de la demande du secteur industriel ainsi que les ventes à court terme auprès des réseaux voisins ont le plus contribué à cette croissance. Les produits des ventes totales ont progressé de 319 M$ ou 4,4 %.

Ventes totales d'électricité

	1995		1994		Variation 1994/1995			
	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Au Québec	**142,0**	**6 939**	139,0	6 740	3,0	2,2	199	3,0
Hors Québec	**24,1**	**647**	19,2	527	4,9	25,5	120	22,8
Total	**166,1**	**7 586**	158,2	7 267	7,9	5,0	319	4,4

Les ventes au Québec

La forte croissance de la demande du secteur industriel a rehaussé de 2,7 TWh le volume des ventes au Québec. Cette poussée a toutefois été légèrement atténuée par la baisse des ventes au secteur domestique et agricole. Quant aux produits des ventes, ils ont augmenté de 199 M$, dont 39 M$ en raison des hausses tarifaires.

Ventes d'électricité au Québec

	1995		1994		Variation 1994/1995			
Secteurs	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Domestique et agricole	**48,8**	**2 834**	49,4	2 866	(0,6)	(1,2)	(32)	(1,1)
Général et institutionnel	**29,1**	**1 843**	28,3	1 809	0,8	2,8	34	1,9
Industriel	**59,3**	**2 041**	56,6	1 839	2,7	4,8	202	11,0
Autres	**4,8**	**221**	4,7	226	0,1	2,1	(5)	(2,2)
Total	**142,0**	**6 939**	139,0	6 740	3,0	2,2	199	3,0

Éléments de variation des ventes par secteur

	Variation totale		Hausses tarifaires	Demande			
				Température		Autres	
Secteurs	TWh	M$	M$	TWh	M$	TWh	M$
Domestique et agricole	**(0,6)**	**(32)**	12	(0,1)	(5)	(0,5)	(39)
Général et institutionnel	**0,8**	**34**	8	0,1	6	0,7	20
Industriel	**2,7**	**202**	17	(0,1)	(2)	2,8	187
Autres	**0,1**	**(5)**	2	-	(1)	0,1	(6)
Total	**3,0**	**199**	39	(0,1)	(2)	3,1	162

Le secteur domestique et agricole

Malgré l'ajout en 1995 de plus de 33 000 nouveaux abonnements, la demande a diminué de 0,6 TWh ou 1,2 %. Cette baisse s'explique par un changement dans les habitudes de consommation de la clientèle résidentielle et survient dans un contexte économique difficile où les revenus et l'emploi ont peu progressé. Ainsi, les produits des ventes ont diminué de 32 M$ malgré une hausse de 12 M$ provenant de l'augmentation tarifaire de 1994. Il est à noter que les ventes au secteur domestique et agricole sont demeurées stables depuis 1992, malgré une augmentation de plus de 109 000 abonnements.

Le secteur général et institutionnel

Le volume des ventes dans ce secteur est en hausse de 0,8 TWh ou 2,8 %. La clientèle bi-énergie des marchés commercial, industriel et institutionnel (CII) s'est montrée réceptive aux rabais de 25 % consentis depuis l'automne de 1994 sur le prix hors pointe de l'électricité. Les produits des ventes ont augmenté de 34 M$, dont 8 M$ sont attribuables aux hausses tarifaires.

Le secteur industriel

Les ventes au secteur industriel enregistrent une hausse de 2,7 TWh ou 4,8 %. Les secteurs des pâtes et papiers, de la fonte et affinage et de l'industrie chimique sont responsables de plus des trois quarts de cette croissance. Le programme de vente d'énergie additionnelle aux grandes entreprises a également contribué à cette hausse. Les produits ont quant à eux augmenté de 202 M$, en raison principalement de la vigueur de la demande industrielle et de l'effet des variations du prix de l'aluminium.

Le secteur autres

Le volume des ventes auprès des autres clientèles est demeuré stable. Toutefois, les produits de ces ventes sont en baisse de 5 M$ malgré l'impact des hausses tarifaires, évalué à 2 M$. Les municipalités qui sont devenues propriétaires de leur réseau d'éclairage des voies publiques achètent moins de services qu'auparavant, ce qui entraîne une baisse de revenus pour Hydro-Québec.

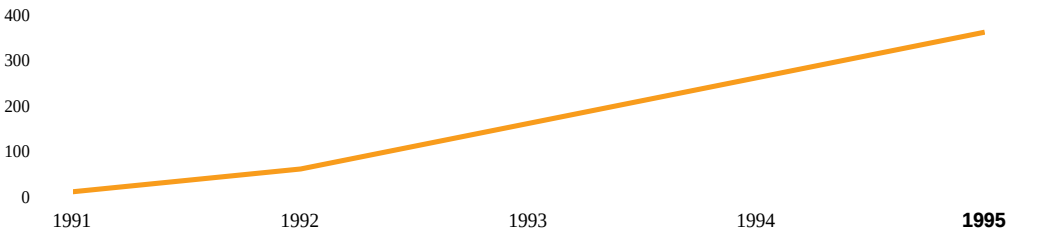
Les ventes hors Québec

Depuis un an, le volume des ventes d'électricité hors Québec s'est accru de 4,9 TWh ou 25,5 %, pour atteindre 24,1 TWh. Cette hausse notable découle de la progression des ventes à court terme aux autres provinces et, dans une moindre mesure, aux États-Unis. Au cours des dernières années, le volume des transactions de court terme a connu une croissance fulgurante, passant de 0,4 TWh en 1991 à 15,1 TWh en 1995 ; ces activités représentent 62,7 % des ventes hors Québec en 1995, alors qu'elles comptaient pour 4,1 % en 1991. Les produits totaux des ventes hors Québec se sont élevés à 647 M$, soit 120 M$ ou 22,8 % de plus qu'en 1994.

Ventes d'électricité hors Québec

	1995		1994		Variation 1994/1995			
	TWh	M$	TWh	M$	TWh	%	M$	%
Autres provinces								
Ventes régulières	**0,5**	**21**	0,5	19	-	-	2	10,5
Ventes à court terme	**6,5**	**148**	2,1	47	4,4	-	101	-
	7,0	**169**	2,6	66	4,4	-	103	-
États-Unis								
Ventes régulières	**8,5**	**272**	8,3	263	0,2	2,4	9	3,4
Ventes à court terme	**8,6**	**206**	8,3	198	0,3	3,6	8	4,0
	17,1	**478**	16,6	461	0,5	3,0	17	3,7
Total	**24,1**	**647**	19,2	527	4,9	25,5	120	22,8

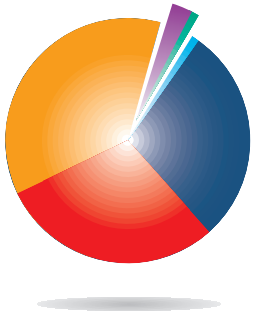
3 **Évolution du produit des ventes à court terme** (en M$)



Le volume des ventes aux autres provinces canadiennes est passé de 2,6 TWh en 1994 à 7 TWh en 1995, soit un gain de 4,4 TWh ou 103 M$. La majeure partie de ces produits a été réalisée sur le marché des transactions de court terme, notamment auprès d'Énergie Nouveau-Brunswick. Les ventes régulières sont demeurées stables à 0,5 TWh, pour une valeur totale de 21 M$.

Le volume des ventes effectuées aux États-Unis s'est établi à 17,1 TWh, en hausse de 0,5 TWh ou 3 %. Plus de 70 % de l'électricité vendue à l'ensemble des réseaux voisins hors Québec a été acheminée vers les marchés américains. Ces ventes ont généré des revenus de 478 M$, soit 3,7 % de plus qu'en 1994. Les ventes à court terme expliquent la moitié de cet écart. Quant aux ventes régulières, elles ont également progressé à la suite d'une augmentation des quantités d'énergie livrées aux New England Utilities et aux Vermont Joint Owners. Il est à noter toutefois que le contrat de vente de puissance et d'énergie garanties avec le Vermont Department of Public Service a pris fin l'automne dernier.

Le potentiel commercial des marchés à l'exportation est considérable et offre des occasions d'affaires intéressantes. Aussi, au cours des prochaines années, Hydro-Québec désire étendre sa présence commerciale aux États-Unis et maintenir des relations d'affaires permanentes avec ses clients.



Provenance du dollar de produits des ventes (en %)

	1995	Variation 1994/1995 de la proportion
Au Québec		
Domestique et agricole	37,4	(2,0)
Général et institutionnel	24,3	(0,6)
Industriel	26,9	1,6
Autres	2,9	(0,2)
	91,5	(1,2)
Hors Québec		
Autres provinces	2,2	1,3
États-Unis	6,3	(0,1)
	8,5	1,2

Les charges

Au terme de l'exercice, les charges totalisent 3 924 M$, en hausse de 103 M$ ou 2,7 %. Nos efforts destinés à améliorer notre productivité ont conduit, comme prévu, à la réduction de nos charges d'exploitation. Par contre, l'amortissement des immobilisations et les taxes ont enregistré une hausse appréciable.

Les charges d'exploitation

Pour la deuxième année consécutive, les charges d'exploitation sont en baisse. Au cours de l'année 1995, elles ont diminué de 80 M$ ou 4,5 % pour s'établir à 1 686 M$.

La réduction de l'effectif et des heures supplémentaires, à la suite d'une rationalisation des activités, a permis de réduire la charge salariale de 64 M$. L'effectif permanent est passé de 20 528 à 20 231 en un an, tandis que la moyenne de l'effectif temporaire fléchissait de 4 878 à 4 621. La charge

salariale représente à elle seule plus des trois quarts des charges d'exploitation. Les autres charges d'exploitation atteignent 366 M$, en baisse de 16 M$ comparativement à 1994.

Les charges d'exploitation se subdivisent en dépenses de diverses natures qui comprennent aussi bien les salaires que les autres frais. Ainsi, plus du quart de ces charges sont consacrées aux travaux d'entretien courant et à l'amélioration du réseau. Celles-ci s'élèvent à 442 M$ en 1995, soit une diminution de 35 M$ en un an. Cette baisse est principalement reliée à la fin du Programme d'amélioration de la maintenance qui avait été implanté en 1990 afin de rattraper le retard accumulé sur les entretiens réguliers, de même qu'à une diminution des charges relatives au dépannage et aux réparations. En effet, ces dernières avaient connu une hausse exceptionnelle à l'été de 1994 qui avait été marqué par de violents orages. Nous avons par ailleurs engagé 78 M$ dans des activités de R et D en vue d'améliorer la qualité du service. (Voir les pages 22 et 23 de la Revue de l'année.)

En outre, depuis 1990, nous offrons à notre clientèle une gamme de plus en plus diversifiée de programmes couvrant tous les aspects de l'efficacité énergétique. Les charges rattachées à la réalisation de ces programmes s'élèvent à 26 M$; les investissements en immobilisations et les frais reportés, quant à eux, se partagent 85 M$.

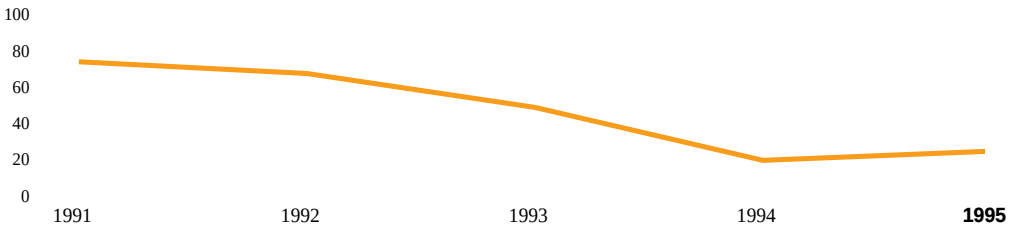
Efficacité énergétique (en M$)

	1995	1994
Charges	**26 $**	37 $
Investissements		
Frais reportés	**78**	94
Immobilisations	**7**	19
Total	**111 $**	150 $

Nous avons poursuivi la mise en œuvre de diverses mesures d'ajustement de l'effectif, améliorant ainsi notre efficacité, notre productivité et notre performance. Ces mesures ont entraîné des charges de 23 M$ en 1995 contre 18 M$ l'année précédente. En ce qui concerne le développement des ressources humaines, nous avons affecté 48 M$ aux activités de formation. Près de 60 % de cette somme est destinée à la formation du personnel affecté à l'exploitation du réseau et aux services à la clientèle.

Enfin, la charge de mauvaises créances-abonnés est passée de 28 M$ à 31 M$. Ce bas niveau depuis deux ans témoigne des efforts soutenus que nous consacrons au recouvrement. Le taux de nos mauvaises créances est demeuré stable à 0,4 %.

Charge de mauvaises créances-abonnés (en M$)



1991	1992	1993	1994	**1995**
71	65	51	28	**31**

Les achats d'électricité et combustible

Ces charges s'établissent à 283 M$, en baisse de 10 M$. La charge de combustible a diminué de 5 M$ pour atteindre 27 M$. La mise en service des six derniers groupes de la centrale La Grande-1 a accru la puissance disponible de source hydraulique ; cela nous a permis d'éviter de recourir à la centrale thermique de Tracy au cours de l'hiver.

Les achats à court terme d'électricité s'élèvent à 30 M$, en baisse de 12 M$ par rapport à 1994. D'une part, les quantités achetées en 1994 auprès du Nouveau-Brunswick lui ont été revendues au cours de 1995, suivant l'entente conclue avec cette province. D'autre part, la faible hydraulicité qui prévaut a réduit nos possibilités d'acheter de l'électricité à prix avantageux auprès des réseaux voisins québécois pour la revendre à meilleur prix. Il est à noter que ces opérations s'inscrivent dans le cadre de stratégies d'achat-revente à court terme visant à optimiser l'utilisation du réseau. La faible hydraulicité nous a aussi contraints à limiter nos achats réguliers auprès de la Churchill Falls (Labrador) Corporation. Enfin, les achats effectués auprès des producteurs privés ont atteint 45 M$ contre 30 M$ en 1994.

La charge d'amortissement et déclassement

Cette charge est de 1 224 M$ en 1995, en hausse de 128 M$ ou 11,7 %. Elle englobe l'amortissement des immobilisations ainsi que l'amortissement des programmes commerciaux, les radiations d'avant-projets et les coûts de déclassement de la centrale nucléaire de Gentilly-2. (Voir la note 3 des États financiers.)

L'amortissement des immobilisations représente 1 116 M$, en hausse de 131 M$ en regard de l'exercice précédent. Les importantes mises en service depuis 1994 des ouvrages de la phase II du complexe La Grande expliquent l'essentiel de cette augmentation.

Quant aux radiations d'avant-projets, elles ont entraîné des charges de 16 M$ en 1995. Celles-ci atteignaient 31 M$ en 1994, soit la dernière année d'amortissement des frais reportés liés à la portion radiée du projet Nottaway-Broadback-Rupert. Enfin, l'amortissement des programmes commerciaux s'élève à 77 M$, comparativement à 66 M$ en 1994.

Les taxes

Les taxes se chiffrent à 731 M$ ou 65 M$ de plus qu'il y a un an. Cette augmentation provient surtout de la hausse, en mai 1995, du taux de la taxe sur le capital. Par ailleurs, l'accroissement de la dette, nécessaire au financement d'une partie de nos investissements, a fait augmenter les frais de garantie relatifs aux emprunts.

Les frais financiers

Les intérêts

Le coût total des intérêts s'élève à 3 570 M$ en 1995, comparativement à 3 339 M$ en 1994. Quant à la charge d'intérêts, elle s'établit à 3 261 M$, en hausse de 476 M$ ou 17,1 %.

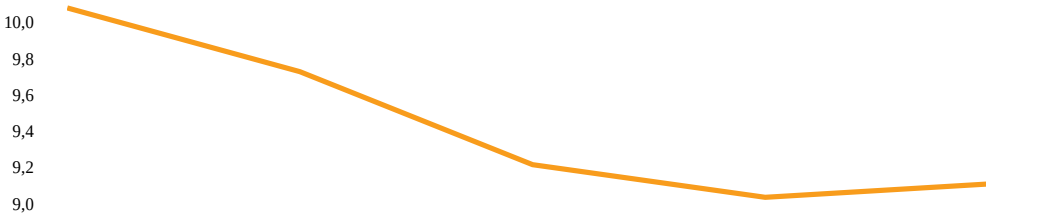
Intérêts (en M$)

	1995	1994
Coût total des intérêts	**3 570 $**	3 339 $
Moins		
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**252**	477
Revenu net de placements	**57**	77
Charge d'intérêts	**3 261 $**	2 785 $

L'augmentation de cette charge s'explique en premier lieu par les importantes mises en service de 1994 et 1995. En effet, au moment d'une mise en service, les intérêts cessent d'être capitalisés au poste Construction en cours et demeurent dans les charges de l'exercice. De plus, la hausse des taux d'intérêt a eu un effet défavorable sur nos emprunts à taux variable. Par ailleurs, la charge relative aux instruments dérivés liés à la gestion intégrée des risques à court terme affiche une hausse. Toutefois, ces résultats sont appariés à la position de risque inverse à laquelle ils sont associés.

Enfin, la hausse des taux d'intérêt a eu un effet d'entraînement sur le taux d'intérêt moyen pondéré de notre dette à long terme, qui est passé de 9,04 % à 9,08 %. Il s'agit de la première augmentation de ce taux depuis 1990.

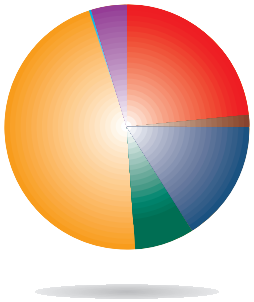
Taux d'intérêt moyen pondéré de la dette à long terme au 31 décembre (en %)



1991	1992	1993	1994	**1995**
10,25	9,79	9,24	9,04	**9,08**

La perte de change

La perte de change atteint 35 M$ en 1995, une hausse de 11 M$ ou 45,8 %. Cette augmentation est en grande partie attribuable à la révision à la baisse de nos prévisions de ventes futures en devise américaine, lesquelles servent de couverture à notre dette en dollars des États-Unis. En revanche, nous avons bénéficié des variations favorables des taux de change sur les marchés pour nos séries qui ne font pas l'objet de couverture.



Affectation du dollar de produits (en %)

	1995	Variation 1994/1995 de la proportion
Exploitation	22,2	(2,0)
Achats d'électricité et combustible	3,7	(0,3)
Amortissement et déclassement	16,1	1,1
Taxes	9,6	0,4
Intérêts	42,8	4,6
Perte de change	0,5	0,2
Bénéfice net	5,1	(4,0)
Total	**100,0**	

Les investissements et les mises en service

L'exercice a été marqué par une baisse de 15,7 % des investissements totaux, qui ont chuté de 3 291 M$ à 2 775 M$. L'investissement en immobilisations, quant à lui, s'établit à 2 717 M$, soit une diminution de 14,2 % par rapport à 1994.

Comme la réalisation de la phase II du complexe La Grande touche à sa fin et que le gros des mises en service a eu lieu en 1994 et 1995, les sommes investies dans la production et le transport ont connu, encore cette année, une nette diminution. La centrale Laforge-2 et la centrale de la Sainte-Marguerite-3 ont cependant fait l'objet d'investissements supérieurs à ceux de 1994.

On note en revanche une augmentation de l'ordre de 14,4 % des autres investissements en immobilisations, causée principalement par la hausse de 42 M$ des sommes consacrées aux équipements de télécommunications.

2 **Investissements en immobilisations** (en M$)

	1995	1994	Variation (en %) 1994/1995	1993	1992	1991
Production	**1 056 $**	1 328 $	(20,5)	1 744 $	1 903 $	2 049 $
Transport	**710**	956	(25,7)	1 207	1 156	970
Distribution	**523**	509	2,8	532	527	567
Autres	**428**	374	14,4	451	360	451
Total	**2 717 $**	3 167 $	(14,2)	3 934 $	3 946 $	4 037 $

Les investissements en immobilisations

Dans le cadre de la fin de la réalisation des travaux de la phase II du complexe La Grande, l'entreprise a injecté 328 M$ en 1995 dans la construction de la centrale Laforge-2 et dans l'achèvement de la centrale La Grande-1. Ainsi, les sommes dépensées jusqu'à maintenant pour la construction des centrales se rapportant à cette phase (La Grande-1, Laforge-1, Laforge-2 et Brisay) s'élèvent à 5 707 M$ sur un total prévu de 5 908 M$. Par ailleurs, les sommes investies dans la construction de la centrale de la Sainte-Marguerite-3 s'élèvent à 256 M$ pour 1995.

De plus, nous avons investi environ 220 M$ dans la réfection majeure de centrales. Par exemple, à Beauharnois, nous avons investi jusqu'à maintenant 232 M$ sur une prévision de 925 M$, dont 71 M$ en 1995. Ces activités visent à accroître la fiabilité de production et à prolonger la durée de vie utile des installations touchées.

Pour ce qui est du réseau de transport, le programme d'amélioration de sa fiabilité et la construction de la ligne Lévis - des Cantons ont absorbé 117 M$ et 112 M$, respectivement. Les investissements dans les équipements de répartition atteignent quant à eux 227 M$.

Nous avons en outre affecté 523 M$ à notre réseau de distribution, dont 241 M$ à l'achat et au renouvellement d'équipements, 86 M$ à des travaux de raccordement de nouveaux clients et 55 M$ à l'achat de transformateurs.

Enfin, parmi nos autres investissements, nous avons alloué 130 M$ aux équipements de télécommunications et 215 M$ aux équipements de soutien, dont 55 M$ en faveur du matériel de transport et 75 M$ vers le matériel informatique. Les activités de R et D ont bénéficié d'un apport de 59 M$.

Les mises en service

Pour la troisième année consécutive, la valeur des mises en service d'installations de production et de transport seulement, est de l'ordre de 3 milliards de dollars. La mise en exploitation des six derniers groupes de la centrale La Grande-1, d'une valeur totale de 1 250 M$, augmente de 684 MW la puissance installée de notre parc d'équipement. De son côté, la mise en service de la centrale du Lac-Robertson, y compris les postes et les lignes qui s'y rattachent, a ajouté 335 M$ aux immobilisations en exploitation. Par ailleurs, des travaux d'amélioration d'une valeur de 85 M$ ont été réalisés à la centrale de Beauharnois. La réfection de cette centrale se poursuivra jusqu'en 2001.

Enfin, les sommes relatives aux mises en service d'équipements de distribution s'élèvent à 527 M$, celles des équipements de soutien, à 244 M$, et celles des équipements de télécommunications, à 89 M$.

Mises en service (en M$)*

	1995	1994	1993	1992	1991
Production	**1 932 $**	2 469 $	1 798 $	1 124 $	1 026 $
Transport	**1 007**	1 122	1 675	857	1 291
Distribution	**527**	516	553	579	580
Autres	**446**	353	398	397	473
Total	**3 912 $**	4 460 $	4 424 $	2 957 $	3 370 $

* Plus de 19 milliards de dollars ont été ajoutés à nos immobilisations en exploitation depuis les cinq dernières années.

La construction en cours

Les importantes mises en service de 1995, totalisant 3 912 M$, conjuguées à la baisse des investissements, ont eu pour effet de ramener la valeur du poste Construction en cours à 3 447 M$, en baisse de 26 %.

L'investissement dans les programmes commerciaux

Nous avons consacré 85 M$ à nos programmes d'efficacité énergétique en 1995. De cette somme, 66 M$ ont été investis dans les programmes d'économie d'énergie, dont 18 M$ dans le Programme d'éclairage efficace offert aux commerces, aux institutions et aux industries.

Le financement

Le programme de financement de 1995 est relativement moins ambitieux que celui des années précédentes, principalement à cause de la réduction de nos investissements et du préfinancement effectué en 1994.

Cette année, les activités de financement se sont traduites par un volume brut d'émissions de 2 200 M$ de nouvelles dettes. Compte tenu des 132 M$ reçus lors de transactions de swaps, des 372 M$ destinés aux renégociations de dettes, ainsi que des escomptes et des frais d'émission, le produit net des émissions atteint 1 953 M$. Ce produit ainsi que le préfinancement réalisé en 1994 ont servi notamment à des rachats de dettes à échéance s'élevant à 1 042 M$. De plus, nous avons profité d'occasions avantageuses sur les marchés financiers pour racheter par anticipation 297 M$ de dettes.

Dans une conjoncture de marché relativement difficile où la valeur du dollar canadien a fortement fluctué, nos produits de financement ont été bien reçus par les investisseurs. Nous avons notamment obtenu 350 M$ sur le marché domestique canadien à la suite de notre première incursion sur ce marché depuis janvier 1993. De plus, nous avons innové en rouvrant une tranche de 300 M$ de l'émission en devise américaine effectuée en 1994. Celle-ci vient à échéance en 2024 et donne droit à l'investisseur à un remboursement après onze ans. L'encours de cette émission a ainsi été porté à 1 milliard de dollars des États-Unis.

Composition de la dette totale par devise*

(en %)	1991	1992	1993	1994	**1995**
Dollars canadiens	48	46	46	44	44
Swaps	16	13	11	14	14
Dollars des États-Unis	31	37	39	39	39
Autres devises	5	4	4	3	3
	29 703 M$	**31 996** M$	**33 959** M$	**37 101** M$	**37 256** M$

* Excluant la dette à perpétuité.

Afin de réaliser notre programme d'emprunts au meilleur coût et de gérer efficacement la dette existante, nous avons poursuivi en 1995 les cinq objectifs qui suivent.

Diversifier nos sources de financement

Dans le contexte d'un programme modéré d'emprunts, notre stratégie de financement a consisté à limiter les interventions sur les marchés publics et à privilégier les sources de financement privées. Ainsi, cette année encore, les émissions en billets multidevises à moyen terme se sont avérées très avantageuses. Leur coût est resté inférieur à celui des émissions publiques, et elles ont contribué à maintenir notre présence auprès des investisseurs européens et asiatiques.

Par ailleurs, nous avons continué à informer nos partenaires financiers sur l'évolution de notre situation financière et maintenu avec eux un dialogue permanent. Nous nous assurons de cette façon une bonne pénétration de nos titres sur les marchés visés ainsi que le maintien de conditions favorables à la réalisation de notre programme d'emprunts.

Limiter les risques de change

Nous avons poursuivi notre politique visant à ramener en dollars canadiens, par le biais de swaps, les émissions effectuées en devises étrangères, pour un montant équivalent à 891 M$ en 1995. La conversion de billets multidevises à moyen terme a largement contribué à cet objectif.

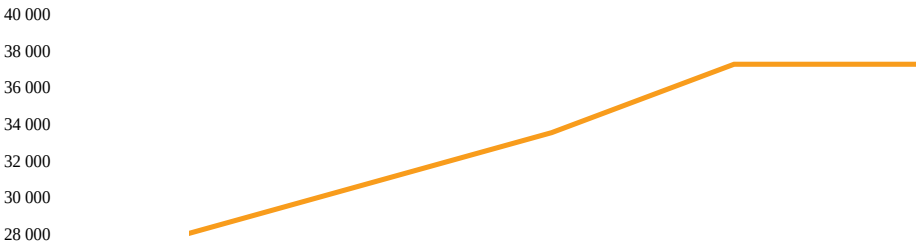
En 1995, 70,3 % de nos opérations de financement, y compris les swaps, ont été effectuées en dollars canadiens. La portion de dette totale libellée en dollars canadiens, swaps compris, s'établit à 58 %, soit le même niveau qu'en 1994.

Gérer efficacement la dette

Nous avons profité, comme par le passé, des situations où les taux d'intérêt étaient favorables pour renégocier et racheter par anticipation 669 M$ de dettes.

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

Variation de la dette totale * (en M$)



	1991	1992	1993	1994	**1995**
Dette totale	29 703	31 996	33 959	37 101	**37 256**
Variation	▲ 4 071**	▲ 2 293	▲ 1 963	▲ 3 142***	▲ **155**

* Excluant la dette à perpétuité.
** Incluant un préfinancement de 2 062 M$ pour 1992 et 1993.
*** Incluant un préfinancement de 800 M$ pour 1995.

Rechercher une structure optimale de taux d'intérêt

Dans le but de mettre notre bénéfice net à l'abri des mouvements de l'inflation, nous maintenons entre 7 % et 25 % la part annuelle moyenne de la dette à taux variable au sein de la dette totale, dette à perpétuité incluse. Nos activités de financement et de swaps de l'exercice ont ramené cette proportion de 20,7 %, à la fin de 1994, à 19,4 % à la fin de 1995, pour une moyenne annuelle de 18,5 %.

Étaler le refinancement de la dette

Le contexte des marchés a été peu propice aux financements à long terme. Ainsi, en dehors de l'émission de 300 M$ en devise américaine, nous n'avons effectué qu'une émission de 50 M$ dont le terme soit supérieur à 10 ans. Par ailleurs, nous avons mené plusieurs opérations avantageuses à plus courte échéance, en particulier autour des billets multidevises à moyen terme destinés aux marchés internationaux. La durée moyenne des emprunts souscrits en 1995 est de 8,3 ans. Quant à la durée moyenne de la dette totale, elle s'établit à 13 ans au 31 décembre 1995, comparativement à 13,9 ans l'année précédente.

La dette totale atteint 37 256 M$ (voir la note 9 aux États financiers), en hausse de 155 M$. Par ailleurs, l'appréciation du dollar canadien en regard de la devise américaine depuis la fin de 1994 entraîne une réduction de 400 M$ de la dette au 31 décembre 1995.

Enfin, rappelons qu'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 25 M$ CA à la fin de 1995, ont affiché durant l'année un encours moyen équivalent à 123 M$ CA. Nous détenons en outre des crédits de soutien rotatif d'une valeur totale de 1 750 M$ US.

Les ratios financiers

Les importantes mises en service de la phase II du complexe La Grande ont eu, comme prévu, des répercussions sur nos ratios financiers. Ainsi, la marge bénéficiaire et le rendement sur l'avoir propre se situent à 5,1 % et 3,3 % respectivement, par rapport à 9,1 % et 5,9 % l'an dernier. Cependant, les gains réalisés dans nos charges d'exploitation et dans nos ventes nous ont permis de maintenir notre équilibre financier.

La couverture des intérêts est passée de 1,07 à 1,05 en 1995. Cette légère diminution est principalement attribuable à l'impact de la hausse des taux d'intérêt sur nos dettes, alourdissant ainsi les intérêts.

Le taux d'autofinancement s'établit à 43,7 %, contre 47,6 % en 1994. Le ralentissement des travaux de construction n'a pas suffi à compenser la diminution des liquidités provenant de nos activités d'exploitation ni l'augmentation des fonds requis pour les rachats à échéance de dettes à long terme.

Enfin, le taux de capitalisation de l'entreprise s'établit à 24 % au 31 décembre 1995, comparativement à 23,5 % l'an dernier. Le maintien de la dette totale à un niveau comparable à celui de l'an dernier, notamment en raison de l'appréciation du dollar canadien en regard de la devise américaine depuis la fin de 1994, nous a permis d'améliorer ce ratio. 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 1995.

Perspectives

Les prochaines années seront cruciales pour Hydro-Québec, car plusieurs facteurs influent actuellement sur notre environnement. À titre d'exemple, nous devons faire face à l'ouverture des marchés amorcée aux États-Unis, aux surplus d'électricité en Amérique du Nord, à la concurrence d'autres formes d'énergie et au ralentissement de la croissance de la demande. Dans ce contexte, nous comptons protéger notre position concurrentielle en misant sur la qualité de notre service, en adaptant nos prix aux conditions du marché et en maintenant une solide santé financière. Nous devrons également trouver les moyens de servir encore mieux notre clientèle en nous fondant sur les technologies de demain. Certains de nos actifs pourraient d'ailleurs être utilisés comme leviers à cette fin. Nous prévoyons atteindre un bénéfice net d'environ 500 M$ en 1996, et les perspectives à moyen terme sont encore plus positives.

Il nous est toutefois impératif d'agir sur l'ensemble de nos dépenses pour améliorer notre situation financière. Nos efforts soutenus de rationalisation et de compression ont déjà permis d'abaisser nos charges d'exploitation. Cependant, de concert avec nos syndicats, nous explorons plusieurs pistes afin de réaliser des gains supplémentaires sans détériorer le rapport qualité-prix de notre service : conditions de travail, sous-traitance, coûts d'acquisition des fournitures sont autant d'avenues possibles. Nous visons aussi une amélioration de notre productivité de 5 % par an au cours des années qui viennent. Nous croyons que la gestion de la qualité est le meilleur outil pour nous mener à ce but.

Nous entendons également réduire nos investissements pour les ramener à 2,4 milliards de dollars dès 1996. En effet, nous terminons une importante période de mises en service, amorcée en 1991, qui ajoutera à notre parc d'équipement près de 5 800 MW de puissance installée. Même si ces mises en service ont fortement affecté la charge d'amortissement des immobilisations de même que la charge d'intérêts, elles nous permettront de continuer à produire de l'électricité à un prix très compétitif et de répondre à la croissance des besoins. La réduction de nos investissements ne nous empêchera toutefois pas de poursuivre nos efforts d'amélioration du service à la clientèle et de notre réseau ainsi que de la promotion de l'efficacité énergétique.

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 ont été 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 30 janvier 1996.

Le président du Conseil d'administration,	Le président-directeur général,	Le vice-président exécutif, Finances et Planification,
Yvon Martineau	Benoit Michel	André Delisle

Montréal, Canada
Le 30 janvier 1996

Rapport des vérificateurs

Au Ministre des Finances du Québec,

Nous avons vérifié le bilan consolidé d'Hydro-Québec au 31 décembre 1995 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 1995, 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.

Les états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 décembre 1994 ont été vérifiés par Samson Bélair/Deloitte & Touche et Caron Bélanger/Ernst & Young, qui ont exprimé une opinion sans restriction sur ces états financiers dans leur rapport daté du 31 janvier 1995.

Comptables agréés

Société en nom collectif
Comptables agréés

Montréal, Canada
Le 30 janvier 1996

Résultats consolidés

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre 1995	1994
Produits		
Ventes d'électricité *(note 2)*	**7 586 $**	7 267 $
Autres produits d'exploitation	**24**	30
	7 610	7 297
Charges		
Exploitation	**1 686**	1 766
Achats d'électricité et combustible	**283**	293
Amortissement et déclassement *(note 3)*	**1 224**	1 096
Taxes *(note 4)*	**731**	666
	3 924	3 821
Bénéfice avant intérêts et perte de change	**3 686**	3 476
Intérêts *(note 5)*	**3 261**	2 785
Perte de change	**35**	24
	3 296	2 809
Bénéfice net	**390 $**	667 $

Bénéfices non répartis consolidés

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre 1995	1994
Solde au début	**7 175 $**	6 508 $
Bénéfice net	**390**	667
Solde à la fin	**7 565 $**	7 175 $

Bilan consolidé

(en millions de dollars)	Au 31 décembre 1995	1994
Actif		
Immobilisations *(note 6)*		
En exploitation	**52 026 $**	48 282 $
Moins amortissement cumulé	**9 202**	8 184
	42 824	40 098
Construction en cours	**3 447**	4 627
	46 271	44 725
Actif à court terme		
Encaisse et placements temporaires	**850**	1 341
Débiteurs	**1 410**	1 340
Matériaux, combustible et fournitures	**236**	251
	2 496	2 932
Autres éléments d'actif		
Placements *(note 7)*	**216**	220
Frais reportés *(note 8)*	**3 199**	3 731
	3 415	3 951
	52 182 $	51 608 $

Le président du Comité de vérification,

Jean-André Élie

Le président du Conseil d'administration,

Yvon Martineau

Montréal, Canada
Le 9 février 1996

Passif et avoir de l'actionnaire

(en millions de dollars)	Au 31 décembre 1995	1994
Dette à long terme *(note 9)*	**35 670 $**	36 047 $
Passif à court terme		
Emprunts à court terme	**25**	23
Créditeurs	**1 001**	1 093
Intérêts courus	**1 165**	1 119
Tranche à moins d'un an de la dette à long terme *(note 9)*	**1 586**	1 054
	3 777	3 289
Autres éléments de passif		
Créditeurs à long terme	**100**	70
Avantages complémentaires de retraite	**103**	67
Déclassement de la centrale nucléaire	**41**	34
	244	171
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	**7 565**	7 175
	11 939	11 549
	52 182 $	51 608 $

Évolution de la situation financière consolidée

(en millions de dollars)	Exercice terminé le 31 décembre 1995	1994
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	**390 $**	667 $
Amortissement des immobilisations	**1 116**	985
Amortissement des frais reportés	**160**	179
Écart entre les charges et les décaissements liés aux avantages postérieurs au départ à la retraite	**29**	35
Variation nette :		
débiteurs	**(70)**	(5)
matériaux, combustible et fournitures	**15**	18
créditeurs à court terme	**(92)**	(54)
intérêts courus	**46**	33
Autres	**74**	22
	1 668	1 880
Activités de financement		
Émission de dette à long terme	**1 953**	3 005
Échéance de dette à long terme et rachat du fonds d'amortissement	**(1 042)**	(657)
Rachat anticipé de dette à long terme	**(297)**	(139)
	614	2 209
Activités d'investissement		
Immobilisations	**(2 717)**	(3 167)
Programmes commerciaux	**(78)**	(94)
Autres	**20**	(30)
	(2 775)	(3 291)
Variation des liquidités au cours de l'exercice	**(493)**	798
Liquidités au début	**1 318**	520
Liquidités à la fin	**825 $**	1 318 $

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

Notes complémentaires

31 décembre 1995

Note 1
Principales conventions comptables

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'oeuvrer 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 d'après un système de facturation cyclique. Hydro-Québec tient également compte de l'électricité livrée mais 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'oeuvre 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, basée sur 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 méthode et la durée de vie utile 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 actualisé, jusqu'à concurrence des coûts cumulés au moment des virements. Les coûts des installations de transport, 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, basée sur 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.

Note 1
Principales conventions comptables (suite)

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 basé sur le coût moyen des emprunts à long terme émis par Hydro-Québec. Ce taux, qui est basé sur le coût moyen de l'année précédente, s'est établi à 9,30 % en 1995 et à 9,39 % en 1994.

g) Matériaux, combustible et fournitures

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

h) Placements temporaires

Les placements temporaires 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. Toutefois, les éléments monétaires qui font l'objet d'une couverture monétaire contre les risques de change sont convertis aux cours établis selon les conditions de la couverture. Ces couvertures monétaires sont essentiellement constituées de swaps de devises.

Les gains ou les pertes de change résultant de ces conversions sont inclus dans les résultats ; ceux qui sont rattachés au capital de la dette à long terme sont reportés et amortis selon la méthode linéaire sur la durée de vie restante des titres d'emprunt, sauf s'ils sont reliés à des titres d'emprunt couverts par des rentrées futures continues de dollars des États-Unis, auquel cas ils sont reportés jusqu'à la date de remboursement des titres concernés.

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

Les instruments dérivés, utilisés dans le cadre de la gestion des risques financiers sur un horizon court terme ne dépassant pas 3 ans, sont inscrits au coût. Les gains ou les pertes réalisés sur ceux-ci sont reportés et constatés aux résultats de façon à les apparier avec la position de risque inverse à laquelle ils sont associés.

Note 1
Principales conventions comptables (suite)

k) Escompte et frais d'émission relatifs aux emprunts

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

l) Programmes commerciaux

Hydro-Québec a mis en oeuvre 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 selon la méthode linéaire sur une période n'excédant pas 5 ans. Cette période débute l'année qui suit celle où ces frais ont été comptabilisés.

m) 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. Ces fonds sont déduits de la dette à long terme. 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, ce 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 de ces titres.

n) 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 des employées et des employés 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.

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 ses employés et anciens employés à la retraite 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 les employés et tiennent compte de l'amortissement, selon la méthode linéaire et sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des employés, 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.

Note 1
Principales conventions comptables (suite)

o) Déclassement de la centrale nucléaire

Les coûts futurs estimatifs de 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 478 millions de dollars (461 millions de dollars en 1994).

Note 3
Amortissement et déclassement

(en millions de dollars)	1995	1994
Amortissement des immobilisations	**1 116 $**	985 $
Amortissement des programmes commerciaux	**77**	66
Radiations d'avant-projets	**16**	14
Déclassement de la centrale nucléaire	**7**	6
Autres	**8**	25
	1 224 $	1 096 $

Note 4
Taxes

(en millions de dollars)	1995	1994
Taxe sur le capital	**300 $**	256 $
Taxe sur le revenu brut, à titre de taxe foncière municipale sur certains immeubles	**200**	194
Frais de garantie relatifs aux emprunts	**192**	174
Taxes municipales et scolaires	**39**	42
	731 $	666 $

Note 5
Intérêts

(en millions de dollars)	1995	1994
Intérêts sur titres d'emprunt	**3 514 $**	3 284 $
Amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts	**56**	52
Perte nette sur rachat de dette à long terme	**–**	3
	3 570	3 339
Moins		
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**252**	477
Revenu net de placements	**57**	77
	309	554
	3 261 $	2 785 $

Note 6
Immobilisations

(en millions de dollars)	1995			1994		
	En exploitation	Amortissement cumulé	Construction en cours	En exploitation	Amortissement cumulé	Construction en cours
Production						
Hydraulique	**22 054 $**	**3 234 $**	**2 336 $**	20 201 $	2 950 $	3 226 $
Nucléaire	**1 594**	**447**	**22**	1 537	399	31
Thermique, autre que nucléaire	**920**	**329**	**65**	945	306	44
	24 568	**4 010**	**2 423**	22 683	3 655	3 301
Transport						
Postes	**8 751**	**1 384**	**431**	8 174	1 191	648
Lignes	**6 854**	**1 000**	**155**	6 528	919	244
	15 605	**2 384**	**586**	14 702	2 110	892
Distribution						
Postes	**126**	**50**	**28**	133	45	8
Lignes	**7 322**	**1 385**	**105**	6 801	1 170	108
	7 448	**1 435**	**133**	6 934	1 215	116
Autres						
Immeubles administratifs et de service	**1 528**	**200**	**40**	1 437	172	76
Équipements de construction, d'exploitation et de recherche	**1 553**	**862**	**71**	1 376	779	102
Divers	**1 324**	**311**	**194**	1 150	253	140
	4 405	**1 373**	**305**	3 963	1 204	318
Total	**52 026 $**	**9 202 $**	**3 447 $**	48 282 $	8 184 $	4 627 $

Note 7
Placements

(en millions de dollars)	1995	1994
Placements au coût		
Churchill Falls (Labrador) Corporation *(note 14)*		
Obligations, hypothèque générale, 7 ½ %, échéant entre 1996 et 2010 (valeur nominale de 73 millions de dollars en 1995 et de 74 millions de dollars en 1994)	**66 $**	67 $
Actions ordinaires	**34**	34
	100	101
Autres	**28**	28
Placements à la valeur de consolidation	**88**	91
	216 $	220 $

Note 8
Frais reportés

(en millions de dollars)	1995	1994
Perte de change non réalisée	**1 947 $**	2 377 $
Escompte et frais d'émission relatifs aux emprunts	**534**	627
Charge de retraite	**370**	363
Programmes commerciaux	**273**	272
Autres	**75**	92
	3 199 $	3 731 $

Note 9
Dette à long terme

Le tableau suivant présente les échéances des obligations et des autres dettes à long terme, converties en dollars canadiens. Ces échéances tiennent compte des exigences des fonds d'amortissement.

	1995		1994	
Années d'échéance	(en millions de dollars)	Taux d'intérêt moyen pondéré **	(en millions de dollars)	Taux d'intérêt moyen pondéré **
1995	– $		1 054 $	
1996	1 586		1 650	
1997	1 696		1 581	
1998	1 212		1 294	
1999	2 456		2 464	
2000	2 623		–	
1 – 5 ans	9 573	9,07 %	8 043	8,55 %
6 – 10 ans	10 634	8,84 %	10 724	8,99 %
11 – 15 ans	2 233*	8,45 %	3 049	9,19 %
16 – 20 ans	3 859	9,30 %	3 760	9,53 %
21 – 25 ans	1 845*	9,77 %	930	7,76 %
26 – 30 ans	5 713	9,44 %	7 086	9,53 %
31 – 35 ans	3 150	8,80 %	1 856	8,49 %
36 – 40 ans	237	10,88 %	1 639	9,65 %
41 – 45 ans	8	6,28 %	8	6,28 %
46 – 50 ans	4	6,28 %	6	6,28 %
	37 256	**9,08 %**	37 101	9,04 %
Moins Tranche à moins d'un an	**1 586**		1 054	
	35 670 $		36 047 $	

* Comprend 59 et 134 millions de dollars en obligations à coupon zéro, présentées à leur valeur escomptée au taux de financement calculé semi-annuellement de 10,95 % et de 10,67 % respectivement. Leur valeur nominale atteindra 282 et 1 729 millions de dollars en 2010 et en 2020 respectivement.

** Le taux d'intérêt moyen pondéré tient compte des swaps de taux d'intérêt dont la valeur nominale de référence s'établit à 13,4 milliards de dollars (10,6 milliards de dollars au 31 décembre 1994). La part de la dette à taux variable dans la dette à long terme s'élève à 18,2 % au 31 décembre 1995 (19,5 % au 31 décembre 1994).

Note 9
Dette à long terme (suite)

Les remboursements à effectuer en dollars canadiens et en devises, ainsi que leur équivalent en dollars canadiens, sont présentés ci-dessous :

	(en millions d'unités)			1995 **Total** (en millions de dollars)	1994 Total (en millions de dollars)
	1996 à 2000	2001 à 2042	Total	1996 à 2042	1995 à 2042
Dollars canadiens	4 159	12 024	16 183	**16 183 $**	16 212 $
Aux cours établis selon les conditions de la couverture monétaire*					
Dollars des États-Unis	913	70	983	**1 274**	1 415
Deutsche marks	1 057	198	1 255	**901**	907
Livres sterling	200	100	300	**603**	777
Francs suisses	384	308	692	**530**	590
Yens	90 450	29 900	120 350	**1 638**	979
Francs français	–	1 000	1 000	**209**	209
Écus	125	–	125	**157**	157
Francs belges	1 000	–	1 000	**43**	–
Florins	30	–	30	**19**	28
				21 557	21 274
Aux cours de clôture à la date du bilan					
Dollars des États-Unis**	948	9 655	10 603	**14 462**	14 589
Deutsche marks	15	504	519	**430**	412
Livres sterling	–	300	300	**665**	687
Francs suisses	41	79	120	**142**	139
				15 699	15 827
				37 256 $	37 101 $

* Les couvertures monétaires se composent essentiellement de swaps de devises.

** Ces remboursements sont couverts à 88 % par des rentrées futures continues de dollars des États-Unis (94 % au 31 décembre 1994).

Les obligations d'Hydro-Québec sont garanties par le gouvernement du Québec. Les autres dettes à long terme, d'un montant de 300 millions de dollars, ne font l'objet d'aucune garantie (313 millions de dollars en 1994).

Hydro-Québec détient des crédits de soutien rotatifs non utilisés qui totalisent 1 750 millions de dollars des États-Unis et qui viennent à échéance entre 1996 et 1999. 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 sont convertis en dollars canadiens au cours en vigueur à l'émission (546 millions de dollars au cours de clôture à la date du bilan).

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 associé 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 de ces swaps, dont les échéances s'échelonnent de 1996 à 2015, indique une juste valeur positive de 1 167 millions de dollars au 31 décembre 1995 (juste valeur positive de 1 029 millions de dollars au 31 décembre 1994).

Dans le cadre de sa gestion des risques financiers à court terme, Hydro-Québec évalue globalement sur une base continue l'impact de la variation des taux de change, des taux d'intérêt et du prix des matières premières. À partir des résultats obtenus, plusieurs types d'instruments dérivés sont utilisés pour gérer de façon intégrée l'exposition de l'entreprise à ces différents risques. Les contrats de change à terme et les options utilisés pour la gestion du risque de change affichent une juste valeur positive de 1 million de dollars au 31 décembre 1995 (juste valeur négative de 3 millions de dollars au 31 décembre 1994).

Les conventions de garantie, les options et les swaps utilisés pour la gestion du risque de taux d'intérêt présentent une juste valeur négative de 12 millions de dollars au 31 décembre 1995 (juste valeur positive de 5 millions de dollars au 31 décembre 1994). Les contrats à terme et les options utilisés dans la gestion du risque de variation du prix de l'aluminium affichent une juste valeur positive de 18 millions de dollars au 31 décembre 1995 (juste valeur négative de 69 millions de dollars au 31 décembre 1994). Les instruments dérivés au 31 décembre 1995 viennent à échéance jusqu'en avril 1997.

Méthode d'estimation de la juste valeur

La juste valeur des instruments dérivés représente le montant qu'Hydro-Québec recevrait ou débourserait à la date du bilan pour mettre fin à ces instruments.

L'estimation de la juste valeur des instruments dérivés est déterminée à partir 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 au prix à terme disponible pour un instrument équivalent. Divers modèles d'évaluation reconnus par les marchés financiers sont utilisés pour l'estimation de la juste valeur des options.

Risque de crédit

Les instruments dérivés comportent un élément de risque dans l'éventualité où une contrepartie ne respecterait pas ses obligations. Cependant, ce risque est réduit au minimum du fait qu'Hydro-Québec traite généralement avec des institutions financières canadiennes et internationales dont la cote de crédit est de niveau élevé. L'exposition au risque de crédit est aussi réduite par l'application d'une politique de crédit limitant les concentrations de risque de crédit. Au 31 décembre 1995, 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 1995, 24 041 employées et employés cotisaient au régime. Une évaluation actuarielle a été effectuée en 1995 afin de déterminer la valeur actualisée des prestations constituées, en fonction des salaires prévus des employées et des employés jusqu'à leur retraite. L'actif des caisses de retraite est évalué à des valeurs axées sur la juste valeur.

Au 31 décembre 1995, 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	5 661 $
Valeur actualisée des prestations constituées	5 204
Surplus	**457 $**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, la charge de retraite s'élève à 119 millions de dollars (133 millions de dollars en 1994).

Note 14
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 (New Brunswick Power Corporation) 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 deux contrats d'achat de puissance et d'énergie garanties avec la Central Vermont Public Service Corporation. Ces ententes portent sur une puissance de 50 MW et de 25 MW et viennent à échéance en 1996 et en 2012 respectivement.

Note 14
Engagements et investissement en immobilisations (suite)

Au 31 décembre 1995, Hydro-Québec s'était engagée envers 78 producteurs privés en vertu de contrats représentant un potentiel de 474 MW. D'ici 1997, Hydro-Québec prévoit acheter près de 370 MW de puissance et d'énergie sur la durée initiale des contrats qui s'étale jusqu'en 2021. La plupart de ces contrats sont pourvus de clauses de renouvellement.

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

	(en millions de dollars)
1996	230 $
1997	263 $
1998	281 $
1999	278 $
2000	283 $

Investissement en immobilisations
Hydro-Québec prévoit un investissement en immobilisations de 2 400 millions de dollars pour 1996.

Note 15
Projet Grande-Baleine

Au 31 décembre 1995, Hydro-Québec avait engagé des frais d'études d'avant-projet relatifs au projet Grande-Baleine pour un montant s'élevant à 523 millions de dollars. Ces coûts sont présentés au poste Construction en cours.

Au cours de 1995, le gouvernement du Québec a amorcé un débat public sur l'énergie, lequel porte notamment sur l'évolution de la demande d'énergie électrique au Québec et sur le choix des moyens pour combler cette demande. Par ailleurs, conformément à un décret émis en décembre 1994 par le gouvernement du Québec, Hydro-Québec déposera son prochain plan de développement au plus tard le 1er novembre 1996.

Dans l'attente de l'issue du débat public et des orientations de la politique énergétique du Québec qui en résultera, toutes les activités relatives au projet Grande-Baleine ont été reportées. À la lumière des conclusions de ce débat sur l'énergie et des orientations de la politique énergétique à venir, Hydro-Québec réévaluera le positionnement du projet Grande-Baleine et le traitement comptable des frais y afférents.

Note 16
Reclassement

Certains chiffres de 1994 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 1995.

Résultats consolidés et ratios financiers

(en millions de dollars)	1995	1994	1993	1992	1991
Produits					
Ventes d'électricité	**7 586 $**	7 267 $	7 004 $	6 764 $	6 210 $
Autres produits d'exploitation	**24**	30	32	43	42
	7 610	7 297	7 036	6 807	6 252
Charges					
Exploitation	**1 686**	1 766	1 800	1 770	1 723
Achats d'électricité et combustible	**283**	293	291	358	226
Amortissement et déclassement	**1 224**	1 096	1 020	907	810
Taxes	**731**	666	650	594	392
	3 924	3 821	3 761	3 629	3 151
Bénéfice avant intérêts et perte de change	**3 686**	3 476	3 275	3 178	3 101
Intérêts					
Intérêts sur titres d'emprunt	**3 514**	3 284	3 201	3 098	3 011
Amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts	**56**	52	43	31	28
Perte nette (gain net) sur rachat de dette à long terme	–	3	(40)	(15)	(20)
Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours	**(252)**	(477)	(640)	(544)	(480)
Revenu net de placements	**(57)**	(77)	(81)	(180)	(245)
	3 261	2 785	2 483	2 390	2 294
Perte de change	**35**	24	31	64	47
	3 296	2 809	2 514	2 454	2 341
Bénéfice net	**390 $**	667 $	761 $	724 $	760 $
Ratios financiers					
Couverture des intérêts	**1,05**	1,07	1,03	1,07	1,10
Taux de capitalisation (en %)	**24,0**	23,5	23,9	23,7	23,7
Taux d'autofinancement (en %)*	**43,7**	47,6	41,2	30,1	31,9
Rendement sur l'avoir propre (en %)	**3,3**	5,9	7,2	7,4	8,4
Marge bénéficiaire (en %)	**5,1**	9,1	10,8	10,6	12,2

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

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

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

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

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

* Le taux d'autofinancement a été recalculé pour les années antérieures afin de tenir compte de l'ensemble des liquidités provenant des activités d'exploitation.

Statistiques d'exploitation

	1995	1994	1993	1992	1991	Croissance annuelle moyenne (en %) 1995/1991
Ventes d'électricité (en millions de kilowattheures)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**48 842**	49 437	49 282	49 221	46 250	1,4
général et institutionnel	**29 108**	28 315	28 358	28 176	28 264	0,7
industriel	**59 254**	56 580	54 646	49 766	48 087	5,4
autres	**4 832**	4 670	4 692	4 799	4 630	1,1
	142 036	139 002	136 978	131 962	127 231	2,8
Hors Québec :						
ventes régulières	**8 975**	8 759	9 865	10 691	9 423	(1,2)
ventes à court terme	**15 090**	10 405	5 256	1 900	392	–
	24 065	19 164	15 121	12 591	9 815	25,1
Ventes totales	**166 101**	158 166	152 099	144 553	137 046	4,9
Produits des ventes d'électricité (en millions de dollars)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**2 834 $**	2 866 $	2 815 $	2 744 $	2 468 $	3,5
général et institutionnel	**1 843**	1 809	1 798	1 741	1 655	2,7
industriel	**2 041**	1 839	1 706	1 650	1 552	7,1
autres	**221**	226	233	247	231	(1,1)
	6 939	6 740	6 552	6 382	5 906	4,1
Hors Québec :						
ventes régulières	**293**	282	314	325	290	0,3
ventes à court terme	**354**	245	138	57	14	–
	647	527	452	382	304	20,8
Produits totaux des ventes	**7 586 $**	7 267 $	7 004 $	6 764 $	6 210 $	5,1
Produits unitaires des ventes d'électricité (en cents par kilowattheure)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**5,80**	5,80	5,71	5,58	5,34	2,1
général et institutionnel	**6,33**	6,39	6,34	6,18	5,86	1,9
industriel	**3,45**	3,25	3,12	3,32	3,23	1,7
autres	**4,57**	4,84	4,96	5,14	4,99	(2,2)
	4,89	4,85	4,78	4,84	4,64	1,3
Hors Québec :						
ventes régulières	**3,26**	3,22	3,18	3,03	3,08	1,4
ventes à court terme	**2,35**	2,36	2,63	3,02	3,57	(9,9)
	2,69	2,75	2,99	3,03	3,10	(3,5)
Produits unitaires des ventes totales	**4,57**	4,59	4,61	4,68	4,53	0,2
Hausses tarifaires moyennes au 1er mai						
Toutes catégories (en %)	**0,3**	1,0	1,5	3,5	6,9	–

Statistiques d'exploitation

	1995	1994	1993	1992	1991	Croissance annuelle moyenne (en %) 1995/1991
Nombre d'abonnements (au 31 décembre)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**3 087 692**	3 054 270	3 017 826	2 978 510	2 925 349	1,4
général et institutionnel	**274 361**	271 317	269 640	269 817	269 735	0,4
industriel	**13 065**	13 156	13 369	13 637	13 481	(0,8)
autres	**6 509**	6 846	6 828	6 958	7 073	(2,1)
Hors Québec	**41**	27	23	23	21	18,2
Total	**3 381 668**	3 345 616	3 307 686	3 268 945	3 215 659	1,3
Consommation annuelle moyenne (en kilowattheures par abonnement)						
Au Québec :						
domestique et agricole	**15 904**	16 284	16 437	16 674	15 983	(0,1)
général et institutionnel	**106 686**	104 685	105 136	104 443	105 083	0,4
industriel	**4 519 411**	4 266 003	4 046 653	3 670 059	3 637 168	5,6
autres	**723 624**	683 048	680 691	684 008	652 204	2,6
Effectif *						
Permanent au 31 décembre	**20 231**	20 528	21 028	21 161	20 755	(0,6)
Féminin (en %)	**22,5**	22,3	22,0	21,8	21,2	1,5
Temporaire (moyenne annuelle)	**4 621**	4 878	5 753	6 073	5 985	(6,3)
Sommaire du bilan (en M$)						
Actif total	**52 182**	51 608	47 879	44 864	41 851	5,7
Dette à long terme	**35 670**	36 047	33 204	31 174	28 111	6,1
Avoir de l'actionnaire	**11 939**	11 549	10 882	10 121	9 397	6,2
Investissements annuels (en M$)						
Immobilisations	**2 717**	3 167	3 934	3 946	4 037	(9,4)
Autres	**58**	124	96	180	39	10,4
Total des investissements	**2 775**	3 291	4 030	4 126	4 076	(9,2)
Lignes de transport, de répartition et de distribution (aériennes et souterraines) (en kilomètres)						
Transport et répartition						
735 et 765 kV	**10 944**	10 834	10 265	10 008	10 008	2,3
450 kV	**1 203**	1 203	1 207	1 207	1 201	–
315 kV	**4 360**	4 302	4 286	4 043	4 040	1,9
230 kV	**3 033**	3 033	3 029	3 029	3 067	(0,3)
161 kV	**1 786**	1 615	1 615	1 580	1 552	3,6
120 kV	**6 202**	6 166	6 064	5 944	6 153	0,2
49 et 69 kV	**3 303**	3 325	3 403	3 533	3 663	(2,6)
	30 831	30 478	29 869	29 344	29 684	1,0
Distribution						
34 kV	**671**	586	552	531	588	3,4
25 kV	**95 641**	93 883	93 147	90 002	87 581	2,2
4 et 12 kV	**6 473**	6 816	7 209	7 906	8 752	(7,3)
	102 785	101 285	100 908	98 439	96 921	1,5

* Ces chiffres excluent le personnel prêté aux filiales.

Besoins d'énergie et de puissance du réseau

Besoins d'énergie (en millions de kilowattheures)	1995	1994	1993	1992	1991	Croissance annuelle moyenne (en %) 1995/1991
Besoins globaux						
Production brute	**150 408**	140 471	131 552	126 348	121 886	5,4
Production McCormick	**2 251**	2 307	2 289	2 217	1 913	4,2
Réceptions :						
achats	**30 495**	31 882	34 235	32 181	28 137	2,0
réceptions selon entente	**2 895**	3 759	2 930	3 001	5 402	(14,4)
	33 390	35 641	37 165	35 182	33 539	(0,1)
Total — Besoins globaux	**186 049**	178 419	171 006	163 747	157 338	4,3
Besoins québécois						
Ventes d'électricité	**142 036**	139 002	136 978	131 962	127 231	2,8
Livraisons selon entente	**3 509**	3 742	3 744	4 339	5 164	(9,2)
Production McCormick	**2 251**	2 307	2 289	2 217	1 913	4,2
Autoconsommation capitalisée	**56**	108	68	44	57	(0,4)
Total — Consommation	**147 852**	145 159	143 079	138 562	134 365	2,4
Consommation des centrales	**572**	632	616	606	570	0,1
Usage interne	**375**	417	399	396	376	(0,1)
Pertes et autres	**11 535**	10 889	10 969	10 942	11 145	0,9
Total — Besoins québécois	**160 334**	157 097	155 063	150 506	146 456	2,3
Besoins hors Québec						
Ventes régulières	**8 975**	8 759	9 865	10 691	9 423	(1,2)
Ventes à court terme	**15 090**	10 405	5 256	1 900	392	–
Livraisons selon entente	**289**	1 048	115	158	588	(16,3)
Consommation des centrales	**91**	82	61	43	39	23,6
Pertes et autres	**1 270**	1 028	646	449	440	30,3
Total — Besoins hors Québec	**25 715**	21 322	15 943	13 241	10 882	24,0
Besoins globaux	**186 049**	178 419	171 006	163 747	157 338	4,3

Besoins de puissance à la pointe annuelle pour l'hiver débutant en décembre* (en milliers de kilowatts)						
Besoins globaux	**33 594**	35 443	33 600	30 070	32 040	1,2
Besoins prioritaires	**31 119**	31 531	30 609	28 131	29 922	1,0

Puissance installée** (en milliers de kilowatts)						
Centrales hydroélectriques	**28 969**	28 242	26 926	26 163	25 080	3,7
Centrales thermiques***	**2 193**	2 193	2 205	1 982	1 759	5,7
Puissance installée totale	**31 162**	30 435	29 131	28 145	26 839	3,8

* La pointe annuelle de l'hiver 1995 est survenue le 5 janvier 1996 à 17 h 30. Les besoins de puissance 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.

*** Comprend 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)
1995					
Produits					
Ventes d'électricité	2 228 $	1 696 $	1 592 $	2 070 $	7 586 $
Autres produits d'exploitation	7	7	4	6	24
	2 235	1 703	1 596	2 076	7 610
Charges					
Exploitation	459	435	418	374	1 686
Achats d'électricité et combustible	83	66	54	80	283
Amortissement et déclassement	299	300	307	318	1 224
Taxes	177	182	189	183	731
	1 018	983	968	955	3 924
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 $
1994					
Produits					
Ventes d'électricité	2 292 $	1 560 $	1 503 $	1 912 $	7 267 $
Autres produits d'exploitation	7	8	8	7	30
	2 299	1 568	1 511	1 919	7 297
Charges					
Exploitation	463	459	449	395	1 766
Achats d'électricité et combustible	84	57	67	85	293
Amortissement et déclassement	270	280	271	275	1 096
Taxes	171	171	175	149	666
	988	967	962	904	3 821
Bénéfice avant intérêts et perte de change	1 311	601	549	1 015	3 476
Intérêts	669	660	705	751	2 785
Perte (gain) de change	(1)	13	10	2	24
	668	673	715	753	2 809
Bénéfice net (perte nette)	643 $	(72)$	(166)$	262 $	667 $

Conseil d'administration d'Hydro-Québec

(au 31 décembre 1995)

Le 30 janvier 1995, le gouvernement du Québec sanctionnait le projet de loi 53 qui modifie la *Loi sur Hydro-Québec*. Le projet abolissait la fonction de président du Conseil et chef de la Direction ainsi que celle de président et chef de l'Exploitation. En contrepartie, il créait deux nouveaux postes, soit celui de président du Conseil d'administration et de président-directeur général.

En vertu du même projet de loi, le Conseil d'administration d'Hydro-Québec est maintenant composé d'un maximum de 16 personnes nommées par le gouvernement du Québec pour une période n'excédant pas cinq ans, ainsi que du président-directeur général de la Société. Le sous-ministre des Ressources naturelles en est membre d'office, sans droit de vote.

Yvon Martineau *
Président du Conseil d'administration

Benoit Michel *
Président-directeur général

Administrateurs et administratrices

Armand Couture **
Directeur général adjoint et vice-président exécutif, Développement économique et social à Hydro-Québec

Pierre Bourgie [1,3,6]
Président et chef de la Direction d'Urgel Bourgie
(En poste depuis avril 1995)

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

Pierre Desjardins
Administrateur

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

Jean-André Élie [6]
Administrateur

Éric Gourdeau [5,7]
Administrateur
(En poste depuis avril 1995)

Francine Harel Giasson [4,6]
Professeur titulaire, École des Hautes Études commerciales, Université de Montréal
(En poste depuis avril 1995)

Phyllis Lambert [4]
Directrice du Centre canadien d'architecture
(En poste depuis avril 1995)

Pierre H. Lessard [3]
Président et chef de la Direction de Métro-Richelieu

Simon Paré [1,2,5,6]
Administrateur
(En poste depuis avril 1995)

Georges Pelletier [1,7]
Directeur général d'Inter-Cité Construction
(En poste depuis avril 1995)

Serge Racine [2,4]
Président du Conseil et chef de la Direction de Shermag
(En poste depuis avril 1995)

Francine Ruest-Jutras [1]
Mairesse de Drummondville
(En poste depuis avril 1995)

Charles Sirois [3]
Président du Conseil et chef de la Direction de Téléglobe
(En poste depuis avril 1995)

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

* MM. Martineau et Michel sont membres de tous les comités à l'exception du Comité de vérification.

** M. Armand Couture a été président et chef de l'Exploitation d'Hydro-Québec jusqu'en mars 1995. Il a fait partie de tous les comités à l'exception du Comité de vérification.

Direction d'Hydro-Québec

(au 31 décembre 1995)

Direction supérieure

Yvon Martineau
Président du Conseil d'administration

Communications	Secrétariat général	Vérification générale
Daniel Dubeau	**Pierre Baillargeon**	**Daniel Lafleur**
Vice-président	*Secrétaire général*	*Vérificateur général*

Benoit Michel
Président-directeur général

Développement économique et social
Armand Couture
Directeur général adjoint et vice-président exécutif

Approvisionnement et Services	Environnement et Collectivités	Technologie et IREQ
Philippe Biron	**Denise Therrien**	**Louis Masson**
Vice-président	*Vice-présidente*	*Vice-président*

Clientèle et Distribution	Commercialisation	Équipement	Finances et Planification	Production, Transport et Télécommunications	Qualité et Développement organisationnel	Ressources humaines
Jacques Régis	**Michel Grignon**	**René Boisvert** (par intérim)	**André Delisle**	**Yves Filion**	**Jean-Marie Gonthier**	**Marie-José Nadeau**
Vice-président exécutif	*Vice-président exécutif*	*Vice-président exécutif*	*Vice-président exécutif*	*Vice-président exécutif*	*Vice-président exécutif*	*Vice-présidente exécutive*

Clientèle et Distribution

Lucie Bertrand
Vice-présidente
Région Montmorency

Jean-Pierre Brassard
Vice-président
Région Matapédia

Jacques Grenier
Vice-président
Région Laurentides

Roger Lanoue
Vice-président
Services à la clientèle

Gaëtan Marois
Vice-président
Région Saint-Laurent

André Mercier
Vice-président délégué
Distribution

Michel Taillon
Vice-président
Région Richelieu

Commercialisation

Claude Dubé
Vice-président
Marchés externes

Joseph M. McNally
Vice-président
Grandes entreprises

(vacant)
Vice-président
Efficacité énergétique

Équipement

René Boisvert
Vice-président
Ingénierie et Services

(vacant)
Vice-président
Projets

Finances et Planification

Carole Lamoureux
Vice-présidente
Comptabilité et Contrôle interne

Daniel Leclair
Vice-président
Financement et Trésorier

Robert Proulx
Vice-président
Technologie de l'information

Production, Transport et Télécommunications

Roger Bérubé
Vice-président
Région Saguenay

Claude Grandmaison
Vice-président
Région Mauricie

Pierre Nadeau
Vice-président
Région Maisonneuve

Ghislain Ouellet
Vice-président
Région La Grande Rivière

Denis Pelletier
Vice-président
Région Manicouagan

Jean-Claude Rodrigue
Vice-président
Réseaux

Qualité et Développement organisationnel

François Painchaud
Vice-président délégué
Diversification

Gérants de secteurs

(Par région administrative d'Hydro-Québec)

Région La Grande Rivière

André Allard
Secteur des Grands Réservoirs
C.P. 2000
Radisson (Québec)
J0Y 2X0

Michel Armstrong
Secteur Exploitation
1045, boul. Saguenay
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 5N4

Réal Duquette
Secteur des Rapides
1399, avenue Larivière
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 5B7

Laurent Martineau
Secteur CD-Le Noroît
401, boul. Rideau
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 5Y7

Région Laurentides

Jean-Luc Beaulieu
Secteur Lanaudière
1181, rue Raoul-Charette
Joliette (Québec)
J6E 3Z1

Jean-Louis Cadieux
Secteur Outaouais
200, rue Jean-Proulx
Hull (Québec)
J8Z 1V8

Jean-Paul Côté
Secteur Laval
1881, rue Michelin
Laval (Québec)
H7L 4T5

Lyne Grondin
Secteur Antoine-Labelle
200, rue John F. Kennedy
Saint-Jérôme (Québec)
J7Z 4B7

Louise Hotte
Secteur Mille-Îles
22, boul. Desjardins est
Sainte-Thérèse (Québec)
J7Z 1C1

Région Maisonneuve

Gaétan Bérubé
Secteur Mirabel
333, boul. Jean-Paul-Hogue
Saint-Antoine-des-Laurentides (Québec) J7Z 6Y3

Claude Chevrier
Secteur Exploitation
455, boul. René-Lévesque ouest
Montréal (Québec)
H2Z 1Z2

Jacques Gervais
Secteur Gatineau
200, rue Jean-Proulx
Hull (Québec)
J8Z 1V8

Gabriel Leroux
Secteur Beauharnois
80, boul. Edgar-Hébert
Melocheville (Québec)
J6N 1W5

Daniel Marcotte
Secteur Montérégie
5250, rue Armand-Frappier
Saint-Hubert (Québec)
J3Z 1G3

Michel Michaud
Secteur Montréal
5625, rue Hochelaga est
Montréal (Québec)
H1N 1W2

Louis-Omer Rioux
Secteur Exploitation
455, boul. René-Lévesque ouest
Montréal (Québec)
H2Z 1Z2

Région Manicouagan

Gratien Charest
Secteur Maintenance-Transport
135, boul. Comeau
Baie-Comeau (Québec)
G4Z 2H8

Clovis Gagnon
Secteur Exploitation
135, boul. Comeau
Baie-Comeau (Québec)
G4Z 2H8

Conrad Lavoie
Secteur CD
Côte-Nord
1925, rue Decoste
Sept-Îles (Québec)
G4R 5C3

Gilles Marcoux
Secteur Maintenance-Production
135, boul. Comeau
Baie-Comeau (Québec)
G4Z 2H8

Région Matapédia

Marc Leclerc
Secteur du Littoral
389, rue Vanier
Rimouski (Québec)
G5L 8L4

Gilbert Paquette
Secteur Gaspésie – Réseaux autonomes
284, boul. York sud
Gaspé (Québec)
G0C 1R0

André Potvin
Secteur Bas-Saint-Laurent
389, rue Vanier
Rimouski (Québec)
G5L 8L4

Région Mauricie

Réal Banville
Secteur Montmorency
700, boul. Lebourgneuf
Québec (Québec) G2J 1E2

Marcel Castonguay
Secteur Exploitation Mauricie
6100, boul. des Forges
Trois-Rivières (Québec)
G8Y 6K5

Pierre Gagné
Secteur Champlain
505, boul. des Forges
Trois-Rivières (Québec)
G9A 6H1

Maurice Ladouceur
Secteur Exploitation
Gentilly-2
4900, boul. Bécancour
Gentilly (Québec) G0X 1G0

Louise Pelletier
Secteur des Cascades
90, rue Beaumont
La Tuque (Québec)
G9X 3P7

Richard Romanelli
Secteurs Les Ateliers
505, boul. des Forges
Trois-Rivières (Québec)
G9A 6H1

Région Montmorency

Michel Dubé
Secteur Jacques-Cartier
2625, boul. Lebourgneuf
Québec (Québec) G2C 1P1

Pauline Lavoie
Secteur Appalaches
1185, boul. Smith nord
Thetford Mines (Québec)
G6G 5S6

Robert Royer
Secteur Lévis
5130, boul. de la Rive-Sud
Lévis (Québec) G6V 4Z7

Marcel St-Onge
Secteur Saint-Maurice
6000, boul. des Forges
Trois-Rivières (Québec)
G8Y 6K5

Claude Tardif
Secteur Orléans
430, rue Ardouin
Beauport (Québec)
G1C 5Y9

Région Richelieu

Yvon Boisvert
Secteur Belles Rives
175, chemin du Golf
Drummondville (Québec)
J2B 6W8

Laurent Cupani
Secteur des Seigneuries
705, boul. Clairevue ouest
Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 6B6

Michel Ménard
Secteur Ozias-Leduc
7300, boul. Choquette
Saint-Hyacinthe (Québec)
J2S 7L1

Berthier Rossignol
Secteur des Cantons
700, rue Georges-Cros
Granby (Québec) J2J 1K8

Ronald St-Amour
Secteur Pointe-du-Moulin
2805, boul. Mgr-Langlois
Valleyfield (Québec) J6S 4W3

Région Saguenay

Roger Bilodeau
Secteur Caniapiscau
1400, rue Manic
Chicoutimi (Québec)
G7H 5H9

Alexandre Cormier
Secteur Exploitation
1400, rue Manic
Chicoutimi (Québec)
G7H 5H9

Danièle Delisle
Secteur CD
1400, rue Manic
Chicoutimi (Québec)
G7H 5H9

Renaud Dufour
Secteur Maintenance-Transport
1400, rue Manic
Chicoutimi (Québec)
G7H 5H9

Région Saint-Laurent

Serge Desbiens
Secteur Est
7800, rue Jarry est
Anjou (Québec) H1J 1H2

Yves Gingras
Secteur Sud
600, rue Fullum
Montréal (Québec) H2K 3L6

Marcel Jobin
Secteur Maintenance et Exploitation
8181, avenue de l'Esplanade
Montréal (Québec) H2P 2R5

Andrée Turcot
Secteur Nord
8181, avenue de l'Esplanade
Montréal (Québec) H2P 2R5

Léonard Watkins
Secteur Ouest
7575, boul. Henri-Bourassa ouest
Saint-Laurent (Québec)
H4S 1Z2

Comités

Comité consultatif des consommateurs

Marie-Claude Beaulieu
c.a., contrôleur, Microvox Communications

Louis Bériau
Directeur, Fonds d'investissement social en habitation

Doris Bernard
Gestion d'immeubles locatifs, Lac Dufault

Julie Bouchard
Directrice générale, Chambre de commerce de Rouyn-Noranda

Jacques Boucher
Vice-président Environnement et Énergie, Donohue

Patrice Cayouette
Directeur d'usine, Avenor

Simon Cliche
Directeur des services administratifs, Cégep du Vieux Montréal

Jean-Louis Dionne
Directeur-général, Chambre de commerce de Rimouski

Gilles Dufour
Directeur des Opérations, Papiers de communication Domtar

Sabine Eid
Intervenante sociale, Centre d'aide et de référence des immigrants

Rafaël Hernandez
Directeur général, Maison internationale Rive-Sud

Marguerite Hogues-Charlebois
Consultante-formatrice

Jacques Métivier
Président, Société immobilière Métivier

Jacques Nolet
Directeur général, Institut de réadaptation de Montréal

Frederik Sweet
Commis senior, Hôpital général de Montréal, représentant de la Confédération des syndicats nationaux (CSN)

Hélène Tremblay
Conseillère publicitaire, CJPM-TV

Maurice Tremblay
Président-directeur général, MDI

Représentants d'Hydro-Québec

Yves Lamarche
Chef de service, Planification et Performance

Roger Lanoue
Vice-président, Services à la clientèle

Jacques Régis
Vice-président exécutif, Clientèle et Distribution

Comité consultatif sur la prévision de la demande

Jean-Thomas Bernard
Directeur, Groupe de recherche en économie de l'énergie et des ressources naturelles (GREEN), Université Laval

Paul Darby
Directeur, Analyse et prévision, Le Conference Board du Canada

Yvon Fauvel
Directeur, Département des sciences économiques, UQAM

Gaétan Lafrance
Professeur, INRS Énergie et matériaux

Ronald Raby
Chef de section des estimations, Division de la démographie, Statistique Canada

Représentants d'Hydro-Québec

Serge Bernard
Chef de service, Analyses et Prévisions de l'économie et de la demande

Jean-Pierre Léveillé
Directeur, Planification stratégique

Comité consultatif en environnement

André Bouchard
Professeur, Université de Montréal

Raymond Doray
Avocat, Lavery, De Billy

Louis-Edmond Hamelin
Géographe

Claude Hilaire-Marcel
Professeur, UQAM

Camille Limoges
Président du comité, directeur, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie

Philippe Poullaouec-Gonidec
Professeur et directeur, Université de Montréal

Marie-France Raynault
Médecin, Hôpital Saint-Luc

Représentants d'Hydro-Québec et de la SEBJ

Léandre Aubin
Directeur délégué, Autorisations gouvernementales, Groupe Équipement

Lucie Bertrand
Vice-présidente, Région Montmorency

Pierre Nadeau
Vice-président, Région Maisonneuve

Jerry Levay
Directeur, Ingénierie et Environnement, Société d'énergie de la Baie James (SEBJ)

Secrétaire

Daniel Dubeau
Vice-président, Environnement, Hydro-Québec (En poste jusqu'en octobre 1995)

Denise Therrien
Vice-présidente, Environnement et Collectivités, Hydro-Québec (En poste à partir de novembre 1995)

Comité aviseur de la technologie

Louis Berlinguet
Président, Conseil de la science et de la technologie, gouvernement du Québec

Bernard Coupal
Président-directeur général, Société Innovatech du Grand Montréal

Alain Soucy
Directeur général, Institut national de la recherche scientifique

Représentants d'Hydro-Québec

Yves Filion
Vice-président exécutif, Production, Transport et Télécommunications

Michel Grignon
Vice-président, Commercialisation

Jacques Régis
Vice-président exécutif, Clientèle et Distribution

Denise Therrien
Directrice exécutive (En poste jusqu'en octobre 1995)

Secrétaire

Louis Masson
Vice-président, Technologie et IREQ, Hydro-Québec

Hommage à Richard Drouin et à Armand Couture

Au nom du Conseil d'administration, de la Direction et de l'ensemble du personnel d'Hydro-Québec, nous rendons à M. Richard Drouin et M. Armand Couture un hommage sincère et les remercions pour les efforts et la compétence qu'il ont mis au service de l'entreprise.

Richard Drouin

Richard Drouin a quitté Hydro-Québec en septembre 1995. Il était alors président-directeur général de la Société. Mais c'est surtout à titre de président du Conseil et chef de la Direction, fonction qu'il a occupée pendant sept ans, qu'il a marqué l'histoire de l'entreprise.

Avant d'être nommé à la tête d'Hydro-Québec, Richard Drouin a pratiqué le droit pendant plus de 30 ans et s'est spécialisé, notamment, en relations du travail.

Arrivé dans l'entreprise en 1988, Richard Drouin s'était fixé pour mission de consolider les assises de la principale société d'État du Québec et de relever sa productivité. Il a été le principal artisan du Défi performance, ce vaste projet d'entreprise qui vise à implanter la gestion intégrale de la qualité. Le projet, axé sur l'écoute et la satisfaction de la clientèle, a nécessité une transition profonde, mais ses principes sont maintenant solidement implantés et portent leurs fruits.

En outre, Richard Drouin a mis l'accent sur l'importance d'accroître avantageusement la présence d'Hydro-Québec sur la scène internationale et de promouvoir le savoir-faire québécois. Rappelons à cet effet qu'il a été l'un des membres-fondateurs du E7, organisme qui réunit les plus importantes entreprises d'électricité au monde.

Pour l'ensemble du personnel d'Hydro-Québec, enfin, l'image de Richard Drouin restera celle d'un président chaleureux et d'un gestionnaire perspicace ayant à cœur d'établir un esprit de collaboration et de participation au sein de l'entreprise.

Armand Couture

Armand Couture est arrivé à Hydro-Québec en 1992. Il était président et chef de l'Exploitation jusqu'en avril 1995, date à laquelle il a assumé les fonctions de directeur général adjoint et de vice-président exécutif, Développement économique et social.

Ingénieur de formation, Armand Couture a travaillé pendant de nombreuses années à la société d'ingénierie Lavalin. Dans le cadre de ses fonctions, il a œuvré à la gérance des grands projets de la Société d'énergie de la Baie James. À Hydro-Québec, il a eu un apport marqué dans l'exploitation et l'entretien du réseau. Il a également joué un rôle important dans les dossiers des grands travaux, ainsi que dans ceux de l'environnement, des relations avec les autochtones et de la diversification.

Armand Couture laisse le souvenir d'un brillant négociateur recherchant les consensus, reconnu pour sa patience et son intégrité.

Le président du Conseil d'administration,

Yvon Martineau

Filiales et participations

Hydro-Québec International

Armand Couture
Président du Conseil d'administration

Michel Therrien
Président-directeur général

- Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.
- Fondée en 1978.
- Dirigée par son propre conseil d'administration.
- Regroupe huit sociétés affiliées, pour des projets internationaux.
- Exporte le savoir-faire et les produits d'Hydro-Québec et de ses filiales.
- Propose une gamme complète de services reliés à la production, au transport et à la distribution de l'électricité ainsi qu'à la gestion d'entreprises d'électricité.
- Favorise le transfert technologique et le développement durable.
- Investit sur le marché international dans le domaine de l'énergie.
- Soutient les activités de génie-conseil québécois à l'étranger et les activités d'exportation d'entreprises québécoises.

Hydro-Québécom

Yvon Martineau
Président du Conseil d'administration

- Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.
- Fondée en octobre 1995.
- Oriente la mise en valeur des actifs d'Hydro-Québec en télécommunications.
- S'applique à cerner les diverses possibilités de développement offertes par le marché et par les ressources d'Hydro-Québec.
- Arrêtera son plan d'affaires d'ici à l'été de 1996.

Nouveler

Armand Couture
Président du Conseil d'administration

François Painchaud
Président-directeur général (par intérim)

- Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.
- Fondée en 1980.
- Dirigée par son propre conseil d'administration.
- Regroupe 25 filiales et sociétés affiliées, réparties dans trois secteurs d'activités, dont 12 sociétés affiliées dans le secteur de la haute technologie.
- Commercialise seule, ou avec des partenaires, des technologies produites par Hydro-Québec ou reliées à sa mission.
- Participe, sur la base de critères de rentabilité, à la gestion et au développement des entreprises dans lesquelles elle investit.
- Favorise la création ou le développement de sociétés novatrices et compétitives dans le secteur des technologies de pointe, dans la perspective du développement durable du Québec.

Société d'énergie de la Baie James

Armand Couture
Président du Conseil d'administration

Jean-Guy René
Président-directeur général

- Filiale en propriété exclusive d'Hydro-Québec.
- Fondée en 1971.
- Dirigée par son propre conseil d'administration.
- Assure la mise en valeur des ressources hydroélectriques du territoire de la Baie James, région située dans le nord-ouest du Québec.
- Exécute, gère et administre les travaux d'ingénierie et de construction pour les projets d'aménagement hydroélectrique à la Baie James et pour tout autre projet que peut lui confier Hydro-Québec.
- A réalisé les centrales suivantes : La Grande-1, La Grande-2, La Grande-2-A, La Grande-3, La Grande-4, Brisay et Laforge-1.
- En chantier : centrale Laforge-2.

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 ;
- 50 % du capital-actions d'ACEP, société détenant des droits brevetés et du savoir-faire relatifs aux accumulateurs à électrolyte polymère, et poursuivant des activités de R et D ;
- 50 % du capital-actions du CITEQ, le Centre d'innovation sur le transport d'énergie du Québec, fondé conjointement avec Asea Brown Boveri et spécialisé dans le développement d'équipement et de systèmes reliés au transport d'énergie électrique à courant alternatif et à courant continu.

Équipements de production

Centrales hydroélectriques	Puissance (en kilowatts)
La Grande-2	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
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	162 000
Grand-Mère	149 575
Chelsea	149 360
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
Rapide-7	57 000
Hart-Jaune	48 450
Rivière-des-Prairies	48 300
Rapide-2	48 000
Chute-Hemmings	28 800
Hull-2	27 280
Lac-Robertson	23 760
Sept-Chutes	18 720
Drummondville	16 200
Saint-Narcisse	15 000
Mitis-1	6 400
Pont-Arnaud	5 450
Chute-Bell	4 800
Mitis-2	4 250
Saint-Alban	3 000
Chute-Garneau	2 240
Magpie	1 800
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
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 1995*	(en kilowatts)
Centrales hydroélectriques (54)	28 968 365
Centrales thermiques (29)	2 193 220
Total des 83 centrales	31 161 585

Centrales en construction	Mise en service	Puissance
Hydroélectriques		(en kilowatts)
Laforge-2	1996	304 000
Sainte-Marguerite-3	2001	882 000

* 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.

Canada
Québec
Terre-Neuve
Labrador
Baie d'Hudson
Baie James
Churchill Falls
Brisay
Laforge-1
La Grande-4
Tilly
La Grande-3
La Grande-2-A
Chissibi
La Grande-2
Lemoyne
Radisson
La Grande-1
Montagnais
Sainte-Marguerite-3
Arnaud
Manic-5-PA
Manic-5
Manic-3
Albanel
Némiscau
Micoua
Manic-2
Outardes-4
Outardes-3
Manicouagan
Outardes-2
Bersimis-1
Bersimis-2
Saint-Laurent
Chibougamau
Abitibi
Chamouchouane
Bergeronnes
Nouveau-Brunswick
Périgny
Saguenay
Laurentides
Lévis
Jacques-Cartier
La Vérendrye
Gentilly-2
Bécancour
Nicolet
Appalaches
Maine
Tracy
Carignan
Grand-Brûlé
Duvernay
Des Cantons
Chénier
Boucherville
Carillon
Hertel
Châteauguay
Beauharnois
Ontario
Vermont
New York
New
Centrale de 350 MW et plus
Centrale de 350 MW et plus en construction
Poste à 735 kV
Poste à 735 kV en construction
Interconnexion
Ligne à 735 kV
Ligne à 735 kV en construction
Ligne à 765 kV