



« Une expertise en énergie au service de l'avenir »

Analyse critique du Plan stratégique 2000-2004 de la société Hydro-Québec

*pour la Commission de
l'économie et du travail
Assemblée nationale du Québec*

préparé par le Centre Hélios

Philippe DUNSKY

Philip RAPHALS

24 janvier 2000

Table des matières

Avant-propos	1
Mise en contexte	5
<i>Le rôle d'Hydro-Québec</i>	5
<i>Le contexte historique et le rôle de la CET</i>	5
<i>Le présent vide réglementaire</i>	7
Introduction : rétrospective et environnement d'affaires.....	9
<i>Rétrospective (p. 11)</i>	9
<i>Environnement d'affaires (p. 14)</i>	11
Orientation n° 1 : Préserver la stabilité des tarifs (p.28).....	21
<i>Stratégie 1.1 Confirmer le gel tarifaire jusqu'en 2002 et viser la stabilité des tarifs par la suite (p. 28)</i>	21
<i>Stratégie 1.2 Améliorer l'efficacité de l'entreprise (p. 29)</i>	24
Orientation n° 2 : Améliorer la qualité du service (p. 29)	25
<i>Stratégie 2.1 : Améliorer la qualité du service en fonction des attentes prioritaires de la clientèle (p.30)</i>	25
<i>Stratégie 2.2 Améliorer la fiabilité de l'alimentation électrique pour l'ensemble de la clientèle (p. 32)</i>	29
<i>Stratégie 2.3 Assurer la sécurité d'approvisionnement en électricité des clients au Québec, à des conditions compétitives (p. 33)</i>	32
Orientation n° 3 : Poursuivre la mise en valeur du potentiel hydroélectrique rentable (p. 39).....	41
<i>Stratégie 3.1 Réaliser le parachèvement du développement hydroélectrique rentable (p.40)</i>	41
<i>Stratégie 3.2 Communiquer davantage les qualités environnementales de l'hydroélectricité et la performance environnementale d'Hydro-Québec (p.41)</i>	45
Orientation n° 4 : Stimuler l'innovation technologique dans l'entreprise (p. 43).....	48
<i>Stratégie 4.1 Aligner la RD sur les secteurs, produits et activités stratégiques pour l'entreprise</i>	48
<i>Stratégie 4.2 Maximiser les gains de l'innovation en faveur des activités de base d'Hydro-Québec</i>	48
<i>Stratégie 4.3 Repositionner l'activité de capital de risque de l'entreprise</i>	50

Orientation n° 5 : Participer au développement du secteur électrique continental (p. 47).....	51
<i>Stratégie 5.1</i> <i>Concentrer, à l'échelle continentale, les projets de développement dans le secteur du transport d'électricité à haute tension.....</i>	<i>51</i>
Orientation n° 6 : Participer au développement du secteur gazier continental (p. 48).....	54
<i>Stratégie 6.1</i> <i>Concentrer le développement dans les secteurs actuels du transport d'énergie et de la distribution de gaz naturel.....</i>	<i>54</i>
<i>Stratégie 6.2</i> <i>Développer un plan d'investissements complémentaires dans le domaine gazier.....</i>	<i>54</i>
Orientation n° 7 : Poursuivre le développement à l'international (p. 50).....	56
<i>Stratégie 7.1</i> <i>Concentrer les activités à l'international dans les secteurs de haute compétence de l'entreprise et préciser l'approche de partenariat d'affaires.....</i>	<i>56</i>
<i>Stratégie 7.2</i> <i>Viser un rendement moyen sur l'avoir propre de 15.%.....</i>	<i>56</i>
Perspectives financières et économiques	58

Avant-propos

La Commission de l'économie et du travail a demandé au Centre Hélios de préparer une analyse critique du Plan stratégique 2000-2004 d'Hydro-Québec, et ce, en vue de son audition prochaine de la haute direction de la société d'État. Ce mandat exigeait également la production d'une série de questions pouvant être posées à la haute direction de l'entreprise.

Le rapport qui suit est le résultat de cette analyse. Ce rapport traite, dans l'ordre, de chacune des sept orientations proposées par l'entreprise, de même que de chaque stratégie identifiée en vue de ces orientations. En outre, il traite du chapitre d'introduction du Plan 2000 ainsi que du dernier chapitre présentant les perspectives financières et économiques d'Hydro-Québec.

Puisqu'il s'agit d'une analyse critique, le rapport se limite principalement à cerner et à analyser les éléments du Plan qui, pour différentes raisons, sont jugés problématiques ou qui soulèvent des interrogations pouvant intéresser les membres de la Commission. Parmi ces éléments, soulignons les suivants :

- *Opacité des informations.* Le Plan souffre d'une opacité dans la présentation des résultats financiers, lesquels sont entièrement consolidés. En effet, non seulement aucune distinction n'est-elle présentée entre les résultats des activités « réglementées » (nécessaires pour desservir la clientèle domestique captive) et « non réglementées » (exportations, courtage, contrats spéciaux, etc.), mais il n'est même nullement possible de distinguer les résultats de ses différentes filiales et participations de l'activité propre à l'entreprise. Cette opacité rend extrêmement difficile toute analyse rigoureuse du Plan stratégique 2000-2004.
- *Absence de données.* Le Plan souffre également de graves lacunes sur le plan des informations et des données fournies. À titre d'exemple, aucune information n'est fournie concernant les activités prévues d'achat-revente et, plus précisément, les volumes visés, les coûts et les prix attendus du marché. De même, le Plan n'indique nullement les projets de construction envisagés par l'entreprise, y compris le projet du bas Churchill qui pourrait influencer de façon importante sur les résultats à l'horizon 2004.
- *Refus de la régulation indépendante.* Le Plan reflète la volonté d'Hydro-Québec d'éviter d'avoir à soumettre ses activités en matière de production d'électricité à la compétence de la Régie de l'énergie. En effet, l'entreprise a su jusqu'ici échapper à tout contrôle de la Régie, et ce, en raison principalement des objections acharnées de la société d'État à l'adoption de deux règlements essentiels pour la mise en application de la

loi. Cette volonté, maintes fois répétée par l'entreprise, va à l'encontre non seulement de la *Loi sur la Régie de l'énergie* et de la politique énergétique du Québec, mais aussi de l'impératif de la protection des consommateurs, lesquels peuvent être amenés à subventionner des activités déficitaires de l'entreprise. Ce « vide réglementaire » crée en fait un régime qui, tout au contraire de l'objectif de la politique énergétique en vigueur, est encore moins rigoureux, moins transparent et moins crédible que celui qui était en vigueur avant la création de la Régie.

- *Abandon de l'efficacité énergétique.* Le Plan annonce, à toutes fins utiles, l'abandon par l'entreprise de la filière de l'efficacité énergétique, et ce, malgré les recommandations contraires de la Commission de l'économie et du travail il y a trois ans. Cet abandon ne pourra que conduire à une augmentation inutile de la facture énergétique des consommateurs québécois. Par ailleurs, il survient justement au moment où la sécurité des approvisionnements est remise en question et où de nouveaux investissements seront bientôt requis pour assurer l'équilibre offre-demande.
- *Abandon de la recherche fondamentale et à long terme.* Le Plan semble également annoncer l'abandon des investissements en recherche-développement à long terme, notamment en recherche fondamentale, et ce, contrairement aux demandes répétées de la Commission.

Malgré ces critiques, qui sont au cœur du rapport qui suit, il y a également lieu de souligner ici les éléments du Plan qui méritent d'être salués. Ces éléments sont :

- *Abandon des exportations massives.* En raison de la baisse constatée des prix à l'exportation, et possiblement d'un manque d'eau, le Plan abandonne, à toutes fins utiles et au moins pour la période visée, l'objectif d'exportations massives vers les États-Unis. Rappelons que le Plan précédent était largement axé sur une croissance fulgurante de ces ventes, et ce, sur la base de projections jugées largement optimistes par plusieurs, et n'ayant d'ailleurs jamais été soumises à l'analyse rigoureuse et publique d'une autorité indépendante. Le nouveau Plan adopte une approche plus raffinée, cherchant plutôt à tirer profit des réservoirs existants pour effectuer des activités de courtage, ou d'achat-revente.
- *Abandon des centrales thermiques.* Ces mêmes exportations devaient initialement conduire l'entreprise à s'engager dans la construction de nouvelles centrales électriques alimentées à partir de sources thermiques. Or, à l'instar des nouvelles orientations relativement aux exportations, le Plan 2000 abandonne, au moins pour la période visée, les plans

relativement aux centrales thermiques. Ce choix aura évidemment des effets bénéfiques pour la performance environnementale de l'entreprise.

- *Accent sur la qualité du service domestique.* L'abandon des exportations massives et des centrales thermiques fait place, chez Hydro-Québec, à un retour aux préoccupations traditionnelles concernant notamment la qualité du service. À ce chapitre, l'entreprise a en effet connu une détérioration marquée durant les dernières années, que le nouveau Plan cherchera à corriger.
- *Projections plus réalistes.* Plusieurs projections, surtout vers les dernières années de l'horizon étudié, demeurent optimistes. Néanmoins, un grand nombre de projections dans le Plan 2000, dont celles concernant les bénéfices nets, et donc les dividendes pour l'actionnaire, sont ramenées à des niveaux plus réalistes que lors du Plan 1998.

Les améliorations que nous venons de souligner, même si elles ne sont pas nécessairement reflétées dans le rapport qui suit, sont néanmoins importantes et signalent, à plusieurs égards, un retour à la mission de base de l'entreprise. Ce retour est incomplet, voire contredit par d'autres éléments du Plan. Néanmoins, il met clairement en lumière les grands choix qui restent à faire pour l'avenir de la première société d'État du Québec.

Mise en contexte

Le dépôt du Plan stratégique 2000-2004 d'Hydro-Québec s'inscrit dans un contexte historique qu'il importe de rappeler. Ce rappel servira à comparer les contextes historiques dans lesquels les plans d'Hydro-Québec furent déposés, à mettre en contexte la nature des informations soumises et à mieux situer le rôle, très particulier, qu'est amenée à jouer la Commission de l'économie et du travail.

Le rôle d'Hydro-Québec

Plus que pour tout autre monopole au Québec, les investissements de la première société d'État façonnent et affectent, tant bien que mal, le bien-être et l'activité économique de la société québécoise. D'année en année, l'entreprise investit des milliards de dollars au nom des Québécoises et des Québécois. En outre, en étant le seul fournisseur d'électricité pour la quasi-totalité de la population (97 %), elle est directement responsable de la sécurité physique de millions d'être humains. Enfin, ses activités ont des répercussions de taille sur la qualité du patrimoine naturel du Québec.

Pour toutes ces raisons, Hydro-Québec n'est pas comme les autres sociétés d'État. Or, ses projets doivent être soigneusement étudiés, scrutés et approuvés, et ce, avant qu'ils se réalisent. D'où l'importance d'**un régime de surveillance rigoureux, crédible et transparent**, relevant, de près ou de loin, de l'Assemblée nationale.

Le contexte historique et le rôle de la CET

Jusqu'en 1990, Hydro-Québec était tenue de déposer annuellement son *Plan de développement*. Ce Plan décrivait non seulement les orientations proposées, mais fournissait une quantité importante d'information aux fins de l'analyse tant de sa performance passée que du réalisme et de l'intérêt, pour la société québécoise, de suivre le tracé indiqué pour l'avenir.

Le Plan de développement 1990, soumis à l'Assemblée nationale pour étude, comprenait six volumes et comptait plusieurs centaines de pages, le tout devant servir à une évaluation éclairée de la part de la Commission de l'économie et du travail (CET).

En 1991, le décret n° 971-91 ordonnait à la société d'État de publier, à tous les trois ans, son Plan de développement, accompagné d'« engagements de performance ». En outre, elle devait dorénavant soumettre annuellement un

« Suivi du Plan de développement » décrivant l'évolution réelle des principaux paramètres visés dans le Plan triannuel.

En 1993, l'entreprise déposait un Plan de développement en 13 volumes, comprenant entre autres les résultats détaillés, pour un ensemble de scénarios différents, de ses prévisions de la demande, de sa comparaison des options et combinaisons d'options pour répondre à cette demande, des implications financières et tarifaires de son Plan et ainsi de suite. Les années qui suivirent ont d'ailleurs été marquées par le dépôt de mises à jour et suivis annuels, chacun comprenant, encore une fois, une quantité non négligeable d'informations et d'analyses réparties sur plusieurs volumes et des centaines de pages d'informations précises.

En 1995, le gouvernement lançait un *Débat public sur l'énergie*, censé revoir la politique énergétique du Québec. À l'occasion de ce débat public, l'obligation d'Hydro-Québec de soumettre son deuxième Plan de développement, soit celui de 1996, a été suspendue.

La *Politique énergétique du Québec*, publiée à l'automne de 1996, reprenait l'essentiel des recommandations de la Table du débat public sur l'énergie, y compris celle, au cœur même de l'approche préconisée, de créer une *Régie de l'énergie*. Cette régie, dont la loi constitutive a été adoptée à l'unanimité à la fin de cette même année, devait permettre à la Commission de l'économie et du travail de limiter son mandat à l'étude des **grandes orientations stratégiques** proposées, la Régie étant habilitée, quant à elle, à analyser et à autoriser le plan de développement, ou « plan de ressources » énergétiques, de même qu'à fixer des tarifs justes et raisonnables.

Cette division des tâches constituait l'un des principaux objectifs de la politique énergétique. Elle devait permettre l'examen rigoureux des plans de ressources de l'entreprise par une autorité indépendante, dotée des moyens et pouvoirs nécessaires à cette fin. Selon la Politique énergétique :

« En effet, au même titre que les régies dans le reste de l'Amérique du Nord, le gouvernement devait réaliser, dans le secteur de l'électricité, l'arbitrage entre les intérêts des consommateurs et ceux des actionnaires. Mais le gouvernement est également, sur le plan juridique, le seul propriétaire d'Hydro-Québec. Il doit de plus assumer sa vocation première, qui est de garantir l'intérêt public. Cette multiplicité des rôles assumés directement par la puissance publique rejaillissait évidemment sur la perception que l'on pouvait avoir des décisions prises. [...] En créant une Régie de l'énergie, le gouvernement du Québec **transforme profondément les conditions d'administration du secteur énergétique québécois.**

Une telle réforme est nécessaire. » (*L'énergie au service du Québec*, p. 19-20)

Plus particulièrement, la Politique s'inspirait de l'expérience américaine et canadienne en matière de régulation des services publics d'énergie. Elle préconisait d'ailleurs l'approche de la planification intégrée des ressources (la « PIR »), laquelle était, ailleurs sur le continent, le résultat de l'évolution de la régulation depuis trois décennies. En fait, le Québec cherchait non seulement à corriger un déséquilibre — devenu inacceptable tant pour les groupes de consommateurs que pour les parlementaires eux-mêmes — entre le régulateur et l'entreprise, mais aussi à s'inspirer des leçons d'ailleurs pour mettre en place un régime à la fine pointe des expériences sur le continent.

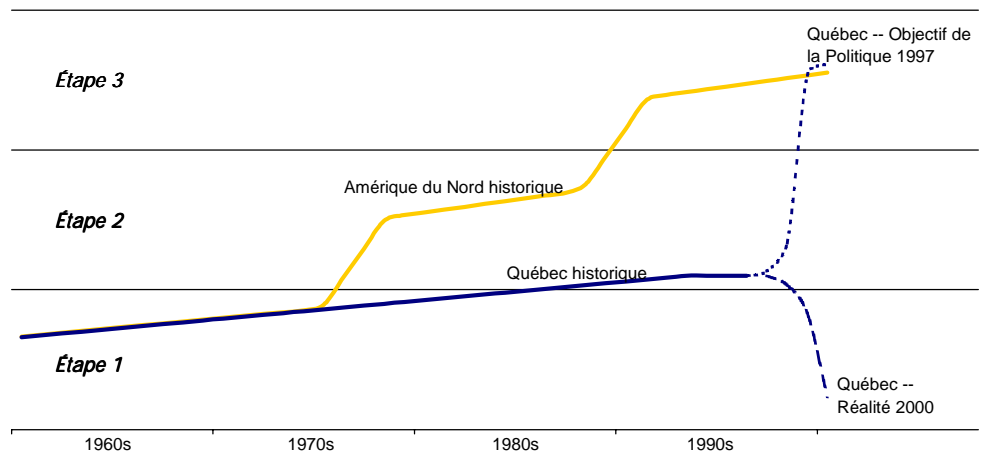
Le présent vide réglementaire

Malheureusement, la présente situation dévie sensiblement de l'objectif énoncé, la Régie de l'énergie n'étant, semble-t-il, pas encore pleinement habilitée à jouer le rôle qui lui a été dévolu à l'égard d'Hydro-Québec. En effet, alors que sa Loi est pleinement en vigueur, son article 72, qui l'enjoint d'étudier et d'approuver les plans de ressources de l'entreprise, de même que son article 73, qui rend obligatoire son autorisation des projets de production, de transport et de distribution d'électricité, prévoient l'adoption de règlements spécifiques, lesquels n'ont toujours pas été approuvés par le gouvernement. D'ailleurs, il importe de mentionner qu'Hydro-Québec a, de sa propre initiative, contribué au report de leur adoption en en faisant la demande auprès de la Régie.

Le résultat malheureux de cette situation est un vide réglementaire. D'une part, tout comme au début de la décennie, aucun régulateur indépendant et crédible n'est amené à scruter les projets, les plans de ressources et les tarifs de l'entreprise avant qu'ils soient approuvés. D'autre part, contrairement à la situation qui

La régulation des monopoles d'électricité

Illustration de l'évolution historique du degré de rigueur et situation au Québec



* Ne tient pas compte des marchés où une réelle concurrence s'exerce

Étape 1 : Processus ad hoc de fixation des tarifs ; aucune planification par le régulateur

Étape 2 : Processus rigoureux de fixation des tarifs ; planification de l'offre par le régulateur

Étape 3 : Processus rigoureux de fixation des tarifs ; planification intégrée des ressources exigée

existait au début de la décennie, Hydro-Québec n'est plus obligée de fournir les renseignements requis pour que les parlementaires, le gouvernement et le public intéressé soient en mesure d'analyser, avec un minimum de rigueur, la performance passée de la société d'État ainsi que la justesse de ses projets, ses plans de ressources et les tarifs qu'elle se propose de fixer pour les années à venir.

C'est dans ce contexte très particulier que les membres de la CET sont invités à analyser le Plan stratégique 2000-2004 de la société Hydro-Québec.

Note : Ci-après, nous étudions le Plan stratégique en suivant son propre ordre de présentation. Ainsi, nous commençons par un examen de l'introduction (p. 11-24 du Plan 2000); suivent, successivement, un chapitre pour chaque grande orientation corporative que propose l'entreprise (p. 25-51), y compris l'examen de l'essentiel des stratégies identifiées; enfin, nous examinons les perspectives financières et économiques soumises par l'entreprise (p. 53-59).

Dans ces pages, nous donnerons, tel que demandé, des exemples de questions que peuvent poser les membres de la CET à Hydro-Québec.

Introduction : rétrospective et environnement d'affaires

Hydro-Québec présente, dans son chapitre d'introduction une « rétrospective » (p. 11-13) ainsi qu'une description de son « environnement d'affaires » (p. 14-24). Nous abordons ci-après ces deux sous-chapitres séparément.

Rétrospective (p. 11)

F a i t s s a i l l a n t s

Dans ce sous-chapitre, Hydro-Québec résume rapidement les grands moments de l'histoire de l'électricité au Québec, depuis 1944 jusqu'à 1997. Cette description n'a rien de surprenant, à deux exceptions près. D'abord, au bas de la page 12, on peut lire que « les années 90 sont marquées par [...] la mise en œuvre d'un ambitieux programme **d'efficacité énergétique** ». Par ailleurs, fait étonnant, il n'est aucunement fait mention de la création de la **Régie de l'énergie**.

A n a l y s e

■ *L'efficacité énergétique*

Le programme ambitieux dont il est question réfère aux objectifs que l'entreprise s'est fixés dans son Plan de développement 1990, soit des économies atteignant 9,3 TWh/an en l'an 2000. Pour ce faire, on a créé une Vice-présidence Efficacité énergétique qui fut dotée d'un budget annuel devant atteindre quelque 250 M\$ dès 1994.

En pratique, les budgets ont subi des coupures draconiennes dès 1992, et n'ont jamais réussi à atteindre un rythme de croisière. En grande partie pour cette raison, l'entreprise s'est mise à revoir à la baisse sa prévision des gains d'efficacité énergétique.

À des intervalles réguliers, tant les budgets que les gains projetés ont été successivement revus à la baisse, et ce, de façon significative. Le Plan 2000 représente la dernière de telles révisions, les gains réellement projetés devant finalement plafonner, cette année, à seulement 2,5 TWh, soit une **baisse de quelque 73 %**. Nous estimons par ailleurs que les budgets, durant la même période, auront, quant à eux, été coupés d'environ 77 %.

Nous abordons davantage ce sujet aux pages 13 et 26.

Q : Comment expliquez-vous l'échec retentissant du programme d'efficacité énergétique ?

Q : Si Hydro-Québec avait maintenu ses investissements en efficacité énergétique au niveau initialement prévu, croyez-vous que les gains projetés auraient pu se réaliser ?

■ *La Régie de l'énergie*

Il est surprenant qu'Hydro-Québec ait décidé de ne faire aucune mention de la création et de l'existence, depuis près de trois ans, de la Régie de l'énergie.

La Régie de l'énergie a été créée notamment pour permettre un examen rigoureux et transparent des projets, des plans de ressources et des tarifs d'Hydro-Québec. Elle fut sans doute l'une des réalisations les plus importantes de l'actuel gouvernement en matière d'énergie. Son rôle et ses pouvoirs sur la première société d'État sont sans précédent au Québec, quoiqu'ils correspondent plus ou moins à la norme ailleurs sur le continent.

Depuis sa création, Hydro-Québec cherche à éviter de se soumettre à l'autorité de la Régie, et cela particulièrement pour ce qui est de son parc de production, lequel constitue la moitié de la valeur de la société d'État et représente donc environ la moitié des tarifs facturés aux consommateurs. Rappelons qu'au printemps 1997, Hydro-Québec a soumis à la Régie une proposition de modification substantielle de sa Loi, suivant laquelle ses actifs de production seraient à toutes fins utiles soustraits de la compétence de la Régie. À la suite d'une longue procédure d'examen de cette proposition, et après avoir entendu plus d'une vingtaine d'experts indépendants, parmi les plus renommés d'Amérique, la Régie a rendu son premier avis, rejetant, comme le proposaient l'ensemble des experts et comme l'exigeaient l'ensemble des intervenants autres que la société d'État, sa proposition et insistant sur l'importance d'une réglementation rigoureuse sur la base des coûts de l'entreprise. Le gouvernement ne s'est toujours pas prononcé officiellement à ce sujet.

Q : Pourquoi n'avez-vous pas jugé pertinent de faire mention, dans votre 'rétrospective', de la création de la Régie de l'énergie ? De son avis rejetant votre proposition sur la forme de régulation à laquelle vous devrez être assujetti ?

Environnement d'affaires (p. 14)

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec dresse ici un portrait partiel de plusieurs facettes de la situation au Québec de même que des contextes nord-américain et international.

Tout d'abord, la situation au Québec, telle que décrite à la page 14, pourrait donner une fausse impression. En particulier, la liste des orientations majeures de la Politique énergétique fait abstraction de plusieurs des orientations les plus importantes en ce qui a trait à Hydro-Québec.

De plus, la description du contexte réglementaire (p. 15) contient une interprétation que la Régie de l'énergie a déjà jugée être une « erreur de droit ». Quant à la demande en énergie au Québec (p. 16), soulignons que l'estimation des gains d'efficacité énergétique est maintenant *en deçà* de l'estimation des gains réels en 1997, telle que présentée dans le Plan 1998.

En ce qui concerne la situation nord-américaine (p. 19), où l'on observe « une réduction des prix de l'électricité sur les marchés de gros », aucune mention n'est faite de la prévision, dans le Plan 1998, d'une hausse importante de ces derniers. Or, on néglige toujours de prendre en considération le risque de ce facteur dans l'analyse de sensibilité. En outre, Hydro-Québec présente à nouveau une carte des prix au détail aux États-Unis qui peut donner une impression erronée de sa position concurrentielle sur ce marché. Par ailleurs, elle n'explique pas les raisons qui l'amènent, à toutes fins utiles, à se retirer du marché de l'exportation.

Toujours dans sa description de la situation nord-américaine, au sujet primordial de la réciprocité avec les États-Unis, Hydro-Québec prétend déjà répondre aux exigences de la FERC quant au traitement des actifs de transport. Toutefois, une analyse de la récente décision de la FERC à ce sujet nous amène à mettre en doute le réalisme d'une telle affirmation.

A n a l y s e

■ *Situation au Québec – introduction (p. 14)*

À la page 14, Hydro-Québec présente « certaines orientations majeures [de la Politique énergétique] touchant l'entreprise ». L'ensemble des orientations présentées font effectivement partie de la politique énergétique. Sont toutefois absentes de cette liste plusieurs des orientations les plus importantes, par exemple l'obligation de se soumettre à l'autorité d'une nouvelle *Régie de*

l'énergie ayant notamment compétence décisionnelle pour fixer les tarifs de l'entreprise et approuver ou non ses projets et plans d'investissements. Soulignons surtout que sont également absentes de la liste d'orientations l'adoption de la planification intégrée des ressources (PIR) comme méthode obligatoire, ainsi que l'orientation générale de l'entreprise en faveur du développement durable et plus particulièrement en faveur d'une intensification des efforts en matière d'efficacité énergétique.

Q : Pourquoi avez-vous omis de mentionner, parmi les « orientations majeures » de la Politique énergétique touchant Hydro-Québec, la création de la Régie de l'énergie et le transfert des responsabilités de la fixation de vos tarifs et de l'approbation de vos projets à ladite Régie ?

■ ***Situation au Québec – contexte réglementaire (p. 15)***

Dans la description du contexte réglementaire, on peut lire le passage suivant : « La production de l'entreprise, selon la *Loi sur la Régie de l'énergie*, doit faire l'objet d'une décision du gouvernement du Québec quant aux conditions initiales d'établissement des tarifs de fourniture, **c'est-à-dire la portion de production d'énergie incorporée aux tarifs totaux assumés par la clientèle.** Hydro-Québec demeure en attente d'une décision du gouvernement du Québec à ce sujet ».

L'entreprise répète ici sa définition des « tarifs de fourniture » sur laquelle s'appuyait la proposition qu'elle a soumise à la Régie de l'énergie, décrite dans le Plan 1998 et rejetée par la suite. Cependant, la Régie, dans son Avis 98-01, a également rejeté cette interprétation comme une erreur de droit :

« En matière d'électricité, un examen des principaux articles de la loi convainc la Régie, d'une part, que **le tarif de fourniture ne peut que signifier les taux et conditions de service rendu aux consommateurs pour fournir l'énergie, mais d'autre part, que l'activité fourniture peut englober en plus de la production les activités de distribution et de transport [...]** La Régie est d'avis qu'il y a une erreur de droit à considérer la fourniture comme équivalent uniquement à la production d'électricité [...] ».

Quoiqu'il soit du ressort du gouvernement de déterminer les modalités d'établissement et d'implantation des tarifs de fourniture, il appartient en premier lieu à la Régie d'interpréter le libellé de sa loi constitutive.

Q : Acceptez-vous ou réfutez-vous l'interprétation faite par la Régie du terme « tarif de fourniture » contenue dans sa loi constitutive ?

■ ***Situation au Québec – l’efficacité énergétique (« demande au Québec », p. 16)***

Sous le titre « demande au Québec », le Plan 2000 aborde le sujet de l’efficacité énergétique.

Rappelons que l’efficacité énergétique était au cœur tant du rapport du Débat public sur l’énergie (*Pour un Québec efficace*) que de la Politique énergétique du Québec (voir notamment le chapitre 3). Or, Hydro-Québec, loin d’être « le chef de file » (¶12) en la matière, a connu une performance affreuse tout au long de la décennie. En effet, au cours des cinq dernières années, l’entreprise n’a cessé de diminuer tant ses objectifs que les budgets qu’elle allouait à l’efficacité énergétique, le tout culminant en un échec retentissant, seulement 27 % des économies projetées ayant finalement été réalisées.

Par ailleurs, le constat, au deuxième paragraphe de la page 16, d’économies réelles de 2,5 TWh, est d’autant plus étonnant que les économies constatées lors du Plan 1998 étaient déjà plus élevées. Selon le Plan 1998, p. 32, « [I]es gains de l’ordre de 3 TWh [déjà réalisés] depuis 1990 seront maintenus ». Rappelons par ailleurs les conclusions de la Commission de l’économie et du travail présentées dans son rapport final en juin 1997 :

« La Commission recommande qu’Hydro-Québec revoie ses engagements et son approche en matière d’efficacité énergétique, afin notamment de réaliser tout le potentiel d’efficacité énergétique rentable pour la société [évalué à quelque 20 TWh/an], c’est-à-dire à moindre coût que l’ensemble des coûts évités à long terme. »

D’ailleurs, le président-directeur général d’Hydro-Québec lui-même s’est engagé devant les membres de la CET à tout tenter pour faire mieux : « J’aimerais ça que ce soit plus que 3 [TWh], si 3 est le point minimum de la courbe aujourd’hui ».

Q : Comment qualifieriez-vous votre performance en matière d’efficacité énergétique ? En êtes-vous satisfait ?

Q : Avez-vous l’intention de donner suite à la recommandation n° 9 de la CET, dans son rapport de juin 1997, concernant l’importance de réaliser l’ensemble du potentiel d’efficacité énergétique coûtant moins cher que l’ensemble des coûts évités à long terme ?

Q : Si oui, veuillez préciser comment vous entendez concrétiser votre engagement.

Q : Pouvez-vous nous indiquer les montants consacrés à l'efficacité énergétique à chaque année de 1991 à cette année, inclusivement ? (Sinon, s'engager à le soumettre par écrit.)

Q : Pouvez-vous nous résumer, pour l'année 2000, l'ensemble des activités que vous comptez réaliser en matière d'efficacité énergétique (programmes, etc.) ?

Q : Avez-vous l'intention de soumettre à la Régie de l'énergie, pour approbation, un Plan global d'efficacité énergétique ? Si oui, dans quels délais ?

■ Situation nord-américaine : évolution des prix (p. 19-20)

Dans son Plan 1998, Hydro-Québec avait prédit une augmentation de 25 % des

Exportations : le virage

Depuis deux ans, et contrairement aux prévisions d'Hydro-Québec, les prix du marché de gros ont diminué grâce notamment à une plus grande concurrence et une baisse, possiblement temporaire, des prix des combustibles. En même temps, les marchés continuent de vivre de rares mais très lucratifs moments de pointe où les prix peuvent dépasser les prix moyens par des facteurs allant jusqu'à 100 et plus.

Comme nous le verrons plus loin (p. 34-37), la réorientation que se donne Hydro-Québec dans son Plan 2000 semble s'être inspirée de deux constats nouveaux. Premièrement, dans les circonstances actuelles, la construction de nouveaux projets hydroélectriques pour fins d'exportation ne s'avère pas être une stratégie rentable. Rappelons à cet égard que, historiquement, l'entreprise s'est toujours limitée à vendre ses surplus temporaires ou, tout au plus, à devancer des projets nécessaires pour répondre aux besoins internes du Québec ; la politique conduisant à bâtir pour exporter est nouvelle et, apparemment, aura été de courte vie.

Le second constat est, au contraire, l'existence d'occasions limitées pour effectuer des ventes ciblées et très rentables. Pour ce faire, Hydro-Québec profitera de ses capacités de stockage pour acheter à bas prix sur le marché et vendre lorsque les prix sont élevés.

Hydro-Québec n'indique pas si de telles activités d'achat-revente seront limitées aux moments rares, mais particulièrement rentables, ou si elles auront lieu plutôt à l'année longue, ce qui comporte plus de risques. Il est cependant clair d'après le Plan 2000 que l'effet net de ces activités sera très limité.

prix de ses ventes d'électricité sur le marché de gros. Cette prévision figurait parmi les facteurs conduisant l'entreprise à prévoir, à l'époque, d'importants bénéfices nets dans les années à venir. Malheureusement, malgré le rôle clé de cette prévision dans le choix des orientations du Plan 1998, l'entreprise n'a pas jugé bon d'intégrer ce facteur aux facteurs de risque analysés dans l'analyse de sensibilité. Ainsi, implicitement, la prévision des bénéfices de l'entreprise accordait une probabilité de 100 % à cette prévision de l'évolution des prix de l'électricité. Le Centre Hélios avait, à l'époque, fortement critiqué cette approche.

Dans son Plan 2000, Hydro-Québec constate « une **réduction des prix de l'électricité** sur les marchés de gros ». Il s'agit en fait de l'inverse de ce que l'entreprise prévoyait à l'époque. Comme nous le verrons (voir encadré), l'entreprise semble avoir tiré des leçons importantes de cette expérience. Toutefois, fait étonnant, elle présente à nouveau les résultats d'une analyse de sensibilité (p. 57) qui persiste à n'accorder aucun facteur de risque à la prévision des prix qu'elle prévoit obtenir de ses activités d'exportation et, surtout, d'achat-revente. En d'autres termes, l'entreprise traite toujours sa prévision comme si elle était certaine.

Malgré la réorientation pertinente de son objectif

vis-à-vis les marchés externes, l'entreprise semble répéter les mêmes erreurs pour ce qui est des prévisions des prix et des bénéfices nets.

Q : Relativement à la prévision de l'évolution des prix contenue dans le Plan 1998, quel fut l'écart avec les prix réels ?

Q : Quel sont le prix moyen d'achat et le prix moyen de revente que vous prévoyez pour les prochaines années ? Quel niveau de certitude associez-vous à ces prévisions ?

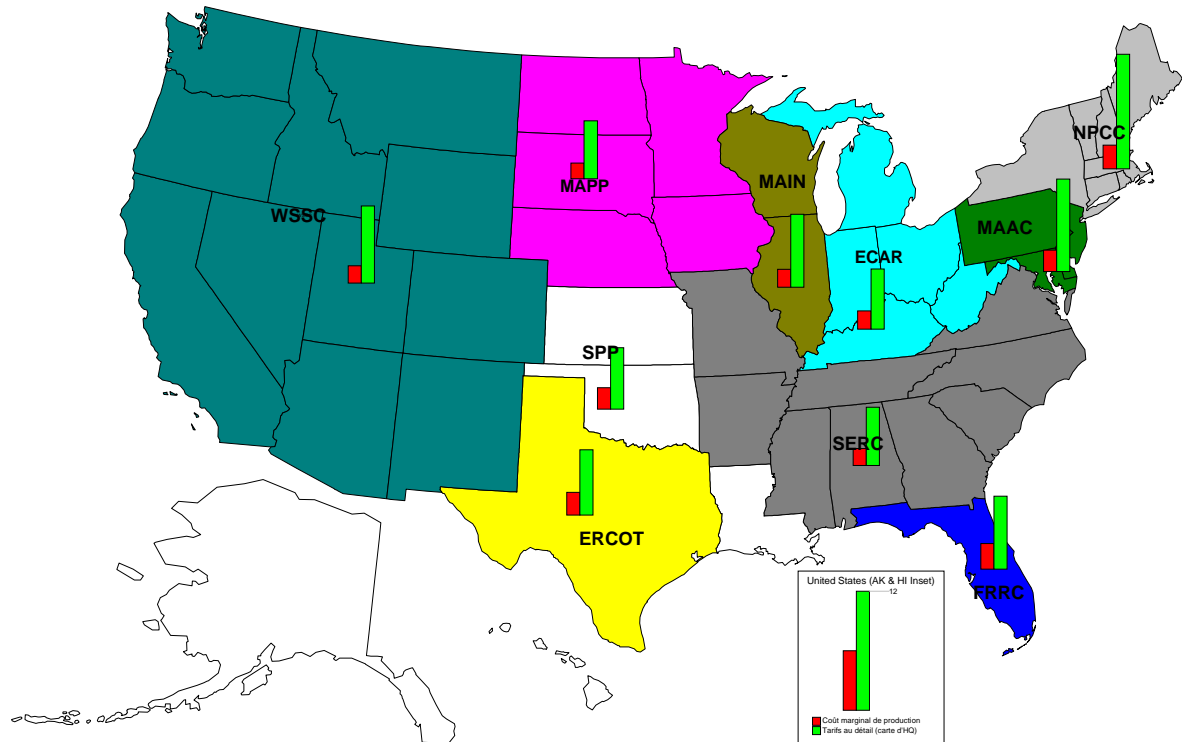
■ *Situation nord-américaine : carte des prix (p. 20)*

Par ailleurs, malgré les critiques venant de membres de la Commission il y a trois ans, Hydro-Québec publie à nouveau une carte des prix au détail en Amérique du Nord. Une telle carte peut servir à comparer les prix que doivent payer les consommateurs à travers le continent; à cet égard, il est évident que les consommateurs du Québec, tout comme ceux de Terre-Neuve, du Manitoba, de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et des États de Washington, d'Idaho, du Wyoming et du Kentucky, sont largement avantagés par rapport aux autres consommateurs du continent. Ce constat a des implications évidentes pour le bien-être des citoyens tout comme pour la compétitivité des industries, quoique les tarifs affichés ne reflètent pas les rabais offerts ailleurs aux clients industriels.

Toutefois, la comparaison des prix au détail ne peut servir à connaître la position concurrentielle d'Hydro-Québec. Rappelons que les tarifs aux États-Unis sont généralement dégroupés selon qu'il s'agit de prix pour l'énergie même (les « kWh »), pour son transport, pour sa distribution, pour une série de services ancillaires, ou encore pour aider au recouvrement des coûts échoués ou pour financer des biens publics (efficacité énergétique, énergies « vertes », recherche-développement, etc.). Si la carte présente une agrégation de l'ensemble de ces composantes, les ventes d'Hydro-Québec ne jouent que sur la partie *énergie*, laquelle peut, selon l'État, ne représenter que 25 % ou moins du tarif global.

Pour mieux comprendre la nature de l'écart entre les prix au détail et ceux de la production, nous avons analysé les prix désagrégés chez 32 des plus importants services publics d'électricité aux États-Unis, répartis dans chaque région du pays. Le prix moyen au détail s'élève, comparablement aux prix affichés sur la carte d'Hydro-Québec, à quelque 6,6 ¢ US/kWh. Toutefois, **le coût marginal de la production, qui est le facteur déterminant pour les prix sur le marché du gros et donc la seule composante avec laquelle Hydro-Québec serait en concurrence, s'élève à seulement 1,85 ¢ US/kWh.** D'ailleurs, lorsqu'on ne regarde que les régions auxquelles Hydro-Québec aurait accès, le coût marginal de la production n'augmente que légèrement, à 2,08 ¢ US/kWh, alors que le prix au détail dépasse les 8,4 ¢ US. Rappelons que l'énergie du projet du bas Churchill

*Coûts marginaux de production et prix au détail aux Etats-Unis
Moyenne de plusieurs services publics par région électrique*



*Données de 1998, provenant de Public Utilities Fortnightly
Carte © Centre Hélios*

est censée coûter quelque 4,5 ¢ CA, ou environ 3 ¢ US par kWh, à produire et livrer à la frontière américaine.

Comme nous l'avons indiqué précédemment (voir l'encadré), Hydro-Québec semble réorienter ses activités sur les marchés externes. Son abandon, à toutes fins utiles, du marché de l'exportation, du moins pour la période couverte par le Plan 2000, constitue **une réponse responsable à une réalité inéluctable**. Toutefois, la publication d'une carte des tarifs au détail pourrait semer la confusion et continuer à laisser l'impression, erronée, d'une rentabilité significative de ventes éventuelles de l'entreprise sur le marché américain.

Q : La carte présentée à la page 20 doit-elle servir à comprendre votre situation concurrentielle ?

Q : Veuillez fournir à la Commission une carte des prix de la production seulement.

■ *Situation nord-américaine : la réciprocité (p.19)*

Le Plan 2000 fait mention, avec raison, de l'insatisfaction de la Federal Energy Regulatory Commission (ci-après « FERC ») relativement aux modalités, jusqu'ici en vigueur dans la plupart des États et provinces, entourant la gestion des réseaux de transport d'électricité et censées en assurer une gestion indépendante. En effet, suivant une ordonnance rendue le 20 décembre 1999, la FERC encourage maintenant le transfert de la gestion des réseaux de transport à des *Regional Transmission Organizations* (ci-après « RTO »), lesquelles devront répondre à une série d'exigences strictes. Selon le Plan 2000, « le réseau de transport d'Hydro-Québec répond déjà à ces exigences ». Toutefois, les nouvelles modalités prévues par la FERC sont sensiblement plus rigoureuses que ne le laisse entendre la brève description présentée à la page 19.

Avant de décerner le statut de RTO à une entreprise, la FERC exigera, entre autres critères, qu'elle « ait un processus décisionnel qui soit indépendant du contrôle d'un participant ou d'une classe de participants au marché », et elle précise qu'un « participant au marché veut dire une entité qui, soit directement, soit par un affilié, vend ou agit comme intermédiaire dans la vente de l'énergie électrique [...] ».

Un autre critère qu'imposera la FERC, pour assurer l'indépendance de la gestion des réseaux, concerne les procédures pour allouer les droits de transport en cas de congestion. Toujours selon la FERC, « un RTO doit assurer la conception et l'opération de mécanismes de marché pour gérer la congestion ». Or, inhérente à de tels mécanismes est la différenciation des prix tant dans le temps qu'à différents endroits sur le réseau, ce que, à première vue, semble interdire la *Directive n° 1* qu'a adoptée l'an dernier le gouvernement afin d'assurer l'uniformité tarifaire du transport de l'électricité.

La FERC encourage maintenant une gestion des réseaux de transport pour lequel « le processus décisionnel soit indépendant du contrôle d'un participant [...] au marché ».

Malgré ses affirmations au contraire, il paraît évident que la structure de contrôle de TransÉnergie ne répond pas à cette exigence.

Q : Quelles modifications Hydro-Québec prévoit-elle apporter à sa structure corporative pour éliminer son contrôle effectif sur sa filiale TransÉnergie et satisfaire aux exigences de la FERC ?

Q : Hydro-Québec est-elle prête à instaurer des mécanismes de marché pour traiter de la congestion ? Lesquels ?

Q : Jusqu'où Hydro-Québec est-elle prête à aller pour se plier à d'éventuelles exigences supplémentaires ? Plus particulièrement, êtes-vous prêts à céder le contrôle du réseau de transport à un organisme indépendant ? De même, croyez-vous que la Directive no 1, qui semble exclure la possibilité de « market-based congestion rates », devra être abrogée ?

■ *Situation à l'international*

Hydro-Québec dresse un portrait de la situation sur le marché international en mettant l'accent sur l'importance accrue que prennent les changements climatiques et les efforts de réduction des gaz à effet de serre qui s'ensuivent naturellement. À cet égard, elle dresse un portrait comparatif des filières de production, lequel contient plusieurs affirmations contestées par les milieux scientifiques (émissions de CO₂ de réservoirs hydroélectriques) ou inexactes (territoire occupé par l'éolien, ses émissions atmosphériques), et ignore d'autres impacts environnementaux et sociaux. Néanmoins, il est exact de dire qu'en règle générale, sur le plan des gaz à effet de serre et, beaucoup plus, de la pollution de l'air, l'hydroélectricité est avantageuse par rapport aux principales sources thermiques utilisées en Amérique du Nord.

Ce qui surprend dans cette section est l'absence d'une mention de la situation d'Hydro-Québec sur le plan international. Comme nous le verrons plus loin (p. 56), il semblerait que l'entreprise ait récemment effectué une retraite abrupte de la scène internationale. En effet, sa filiale vouée à de telles activités, Hydro-Québec International (HQI), a été fermée, l'effectif ayant d'abord été réduit drastiquement et, ensuite, transféré au sein même de l'entreprise.

*Examen des
orientations corporatives
2000-2004*

Orientation n° 1 : Préserver la stabilité des tarifs (p.28)

La première orientation proposée s'appuie sur deux stratégies, soit (1) « confirmer le gel tarifaire jusqu'en 2002 et viser la stabilité des tarifs par la suite » et (2) « améliorer l'efficacité de l'entreprise. Nous abordons ci-après ces deux stratégies séparément.

Stratégie 1.1 Confirmer le gel tarifaire jusqu'en 2002 et viser la stabilité des tarifs par la suite (p. 28)

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec confirme son orientation, énoncée lors du dernier Plan stratégique 1998-2002, de geler ses tarifs jusqu'en 2002, ainsi que sa volonté d'étendre ce gel jusqu'en 2004. Selon l'entreprise, ce gel pourrait en pratique conduire, à terme, à une réduction des prix *réels* de l'électricité de l'ordre de 10 % d'ici 2004.

A n a l y s e

Pour comprendre la nature du gel tarifaire proposé, il importe d'abord de comprendre le processus « normal » de fixation des tarifs par un régulateur indépendant. Typiquement, le processus suit les étapes suivantes :

- **Identification du coût de service.** Le coût de service est composé des coûts fixes et des frais d'exploitation. Dans les deux cas, il faut d'abord distinguer les coûts associés aux activités réglementées et non réglementées, ces dernières étant exclues du coût de service global.
- **Jugement sur le rendement raisonnable.** Au coût de service s'ajoute un rendement jugé raisonnable. Ce rendement, qui ne s'applique qu'aux coûts fixes, est déterminé en fonction du taux d'emprunt plus un facteur de risque propre à l'entreprise.
- **Détermination des tarifs.** Une fois le coût de service ainsi que le rendement cible déterminés, le quantum devient le revenu requis, soit le revenu auquel l'entreprise est en droit de s'attendre. Sur la base d'une projection des ventes dans chaque catégorie, on peut ensuite déterminer des tarifs devant produire le revenu requis cible.

La première étape ici est critique. Il s'agit de déterminer précisément les coûts, fixes et d'exploitation, requis pour desservir les consommateurs assujettis au règlement tarifaire. Autrement dit, les tarifs que paient les abonnés ne doivent aucunement refléter des coûts qui sont imputables à d'autres activités, telles que les contrats à risque, le courtage ou les exportations. Cela implique notamment que, pour chacune de ces activités, une juste part des coûts fixes des actifs de production et de transport de l'entreprise soit attribuée, et donc exclue du revenu devant provenir des clients domestiques. En ce sens, il ne serait pas acceptable d'imputer tous les coûts des turbines, réservoirs et lignes de transport à la clientèle réglementée, sans en affecter une juste part aux exportations et aux activités d'achat-revente.

Pour permettre de telles distinctions, le régulateur établit normalement une comptabilité « réglementaire », qui représente de façon très détaillée les coûts imputables aux abonnés. Malheureusement, les états financiers présentés dans les rapports annuels d'Hydro-Québec ne peuvent nullement être jugés adéquats à cette fin, et les projections du Plan 2000 encore moins. En effet, ces documents ne font aucune distinction entre les coûts et les revenus des activités réglementées et « non réglementées » de l'entreprise. Par ailleurs, les perspectives financières et économiques que présente l'entreprise sont consolidées non seulement entre les activités réglementées et non réglementées d'Hydro-Québec, mais entre Hydro-Québec et ses filiales et participations également. De ces chiffres consolidés, il est impossible de déterminer si les tarifs qu'elle se propose de facturer aux abonnés reflètent les coûts réels pour les desservir, ou s'ils comprennent également une partie des coûts associés aux activités « non réglementées ».

Le gel des tarifs, compte tenu de l'accroissement des ventes internes, se traduira par une augmentation des revenus provenant des clients domestiques.

Or, sans projets majeurs à réaliser au cours de la période visée, les actifs et ainsi les charges financières iront plutôt en diminuant.

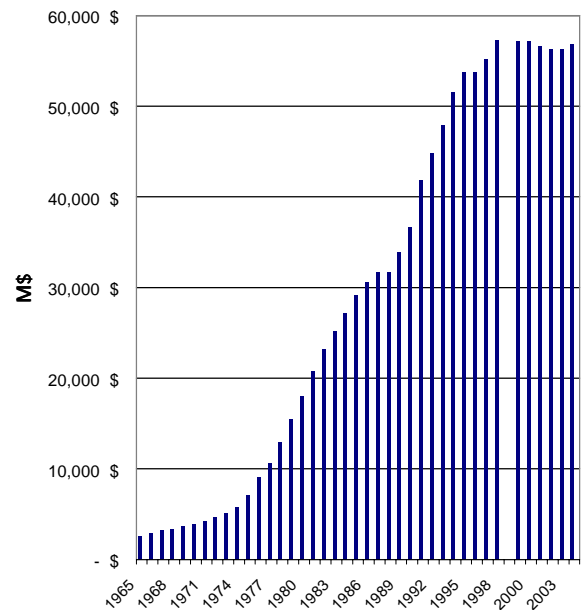
La proposition d'Hydro-Québec de geler ses tarifs jusqu'en 2002 et de favoriser la « stabilité tarifaire » s'insère dans ce contexte. Ce gel, ajouté à un manque de transparence et au refus de se soumettre à la compétence de la Régie de l'énergie, soulève la possibilité que les tarifs de l'entreprise sont dans les faits suffisants pour couvrir non seulement les coûts pour desservir les clients Québécois de même qu'un rendement raisonnable, mais également certains coûts requis pour effectuer les transactions à l'externe.

Dans son Plan 2000, Hydro-Québec rappelle que le gel représente un avantage certain par rapport à l'inflation; toutefois, cet indicateur n'affecte que peu l'évolution du coût de service de l'entreprise. En effet, compte tenu du bilan énergétique projeté pour les prochaines années, les actifs de l'entreprise demeureront stables, l'entreprise n'ayant pas d'investissements importants à réaliser pour répondre aux besoins internes.

Or, dans un contexte de plafonnement des actifs de l'entreprise, un gel des *revenus* pourrait bien s'avérer raisonnable. Toutefois, Hydro-Québec ne propose pas de geler les revenus qu'elle tire de sa clientèle domestique, mais bien le tarif. Avec l'accroissement graduel de la consommation, ce gel se traduira donc par un accroissement des revenus provenant des Québécoises et des Québécois, sans pour autant que les coûts engagés pour aient à augmenter.

Si tel est le cas, **le gel des tarifs pourrait conduire à un rendement exagéré**, réalisé « sur le dos » des abonnés domestiques. Selon ce scénario, toujours, les résultats d'une analyse rigoureuse des coûts de l'entreprise, ce à quoi Hydro-Québec s'oppose, mèneraient soit à une baisse tarifaire, soit à une obligation d'augmenter ses dépenses, par exemple pour améliorer la qualité du service, pour augmenter l'efficacité énergétique ou pour protéger davantage l'environnement.

Évolution de l'actif d'Hydro-Québec
Un régime stable peut modifier la nature de la gestion financière de l'entreprise



Q : Quels sont les revenus que vous projetez recevoir des consommateurs québécois au cours des prochaines années ?

Q : Avez-vous étudié les coûts pour les desservir ? Si oui, pourquoi refusez-vous de rendre publique cette information ?

Q : Au-delà des résultats consolidés, quel sera, cette année, le rendement que vous obtiendrez de vos activités destinées uniquement à desservir les consommateurs québécois ? Quel sera le rendement de vos activités hors du Québec ?

Q : Si vos actifs destinés à desservir les Québécois n'augmentent pas au cours des cinq prochaines années, et que les revenus que vous percevez auprès d'eux augmentent (tarifs gelés x croissance de la consommation), n'y a-t-il pas là une augmentation importante du taux de rendement qu'ils seront obligés de vous fournir ?

Q : Selon vous, peut-on alors considérer ce rendement supplémentaire comme une « taxe » ? Sinon, pourquoi ?

Stratégie 1.2 Améliorer l'efficacité de l'entreprise (p. 29)

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec indique sa volonté d'effectuer un contrôle rigoureux de ses charges d'exploitation, d'éviter des investissements ne générant pas de revenus supplémentaires (le plafonnement des actifs auquel nous avons fait allusion précédemment) et de mettre en valeur des actifs sous-utilisés.

A n a l y s e

La gestion rigoureuse et la recherche de l'efficacité de l'entreprise sont des objectifs non seulement louables mais, dans un contexte de mondialisation des marchés et de concurrence accrue, nécessaires. Néanmoins, le contrôle rigoureux des charges d'exploitation et la limite aux investissements ne générant pas de revenus additionnels, ne doivent pas avoir pour résultat d'empêcher l'entreprise d'effectuer des investissements pouvant être rentables pour ses abonnés et nécessaires compte tenu de sa vocation sociale. Parmi les types d'investissements qu'une entreprise d'électricité responsable devra réaliser, mais qui ne génèrent pas de revenus supplémentaires, soulignons :

- les programmes d'aide à l'efficacité énergétique,
- les investissements visant à réduire les impacts environnementaux des aménagements énergétiques existants ou futurs, et
- les investissements visant à réduire les risques de santé des communautés situées près de lignes à haute tension

Q : Les plafonds annoncés s'appliquent-ils également aux programmes d'efficacité énergétique, de même qu'aux efforts requis pour réduire les impacts environnementaux et sur la santé humaine associés à vos projets ?

Orientation n° 2 : Améliorer la qualité du service (p. 29)

Alors que l'accent du Plan 1998 était mis sur les exportations, l'entreprise abandonne cette orientation initiale dans le Plan 2000 et se tourne vers sa clientèle domestique, notamment par des investissements importants pour améliorer la qualité du service. Trois stratégies sont préconisées à cet effet.

Stratégie 2.1 : Améliorer la qualité du service en fonction des attentes prioritaires de la clientèle (p.30)

F a i t s s a i l l a n t s

Pour la première fois depuis les « crises » de la fin des années 1980, Hydro-Québec constate un degré inacceptable d'insatisfaction de sa clientèle à l'égard de la qualité du service. En effet, après avoir isolé les effets de la tempête de verglas de janvier 1998, la performance de l'entreprise en matière de fiabilité, mesurée par l'indice de continuité du service, n'est pas à la hauteur des normes nord-américaines. En outre, l'entreprise a pu constater une insatisfaction à l'égard de sa ligne sans frais (1-800-ENERGIE), laquelle constitue le cœur de son approche de communication avec sa clientèle résidentielle. Par ailleurs, plusieurs experts, y compris ceux qui ont été engagés par la Régie de l'énergie à ce sujet, s'interrogent sur les pratiques de l'entreprise à l'égard de la sécurité des approvisionnements, pratiques qui ont été modifiées depuis quelques années (Biggerstaff et al., *An Assessment of Hydro-Québec's Security of Supply in Accordance with Their Energy Reliability Criteria*, décembre 1998).

Pour toutes ces raisons, l'entreprise redirige maintenant son attention vers ses clients domestiques, en dressant notamment une liste de priorités pour améliorer le service rendu. Cette liste comprend des objectifs d'amélioration du service, des garanties de travaux plus rapides, l'accès à des renseignements utiles et la promotion de produits consommateurs d'électricité, entre autres. À plusieurs égards, cette nouvelle orientation et les mesures qui l'accompagnent sont fort pertinentes. Toutefois, d'autres éléments clés de cette stratégie de l'entreprise laissent à désirer; en particulier, l'approche de l'entreprise en matière d'efficacité énergétique constitue un nouveau recul.

A n a l y s e

■ *Services à la clientèle (p. 30-31)*

Les moyens retenus pour améliorer les services à la clientèle constituent, en règle générale, un effort réel et encourageant à ce chapitre. Seuls suscitent une

certaine appréhension deux moyens proposés qui constituent davantage des mesures de promotion et de marketing que d'amélioration du service à la clientèle (il s'agit de l'offre de produits reliés à l'utilisation de l'électricité et de l'offre de programmes de remplacement et d'ajout d'équipements électriques pour la clientèle d'affaires). Dans un contexte de régulation des tarifs d'un monopole, il est en effet important de faire la distinction entre efforts de marketing et amélioration de la qualité du service. Toutefois, dans l'esprit du partage des rôles et responsabilités voulu par la politique énergétique, cet enjeu relève davantage du processus de réglementation que doit mener la Régie de l'énergie, et moins de l'étude des grandes orientations que doit effectuer la Commission de l'économie et du travail.

Q : Vous affirmez observer « un fléchissement notable du degré de satisfaction des clients dans leurs contacts avec l'entreprise » (p 29). Veuillez fournir les résultats précis des sondages en question.

Par ailleurs, il y a lieu de s'interroger sur les raisons qui ont mené à cette insatisfaction, apparemment soudaine, de la clientèle et au revirement de la performance de l'entreprise en faveur de la qualité du service. Dans son Plan, Hydro-Québec ne présente aucun diagnostic des raisons qui l'ont menée à devoir investir massivement – et soudainement – dans ses réseaux de transport et de distribution.

Q : Jugez-vous qu'Hydro-Québec a, durant les années précédentes, négligé ses réseaux de transport et distribution ? Sinon, comment expliquez-vous le besoin soudain d'investir si massivement dans votre réseau ? Quel rôle l'attention que vous avez accordée aux marchés d'exportation a-t-il joué en ce sens ? Avez-vous réalisé un diagnostic du problème ? Si oui, veuillez le déposer devant la CET.

■ ***L'efficacité énergétique (p. 31-32)***

Dans le cadre de sa stratégie 2.1, l'entreprise annonce également l'offre prochaine de services nouveaux devant faciliter « la compréhension et l'optimisation » de la consommation d'électricité des clients. On prendra aussi des mesures pour « communiquer aux clients des conseils » sur l'achat d'appareils.

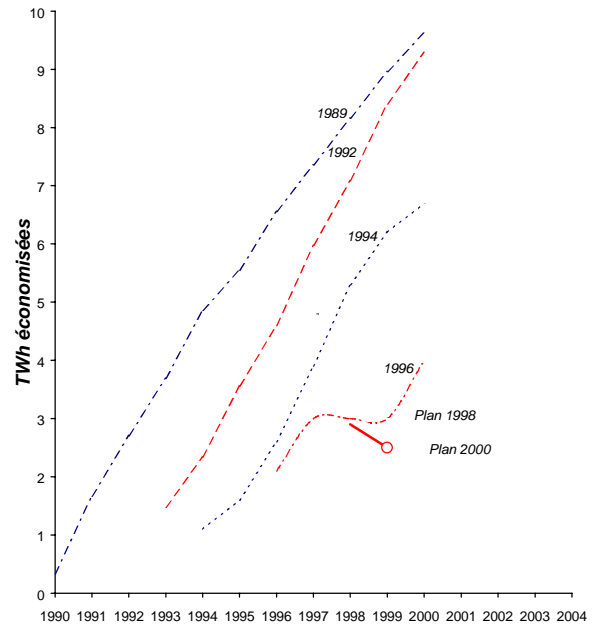
Ces nouveaux « services » confirment la nouvelle volonté de l'entreprise de limiter, de manière générale, ses programmes d'efficacité énergétique au niveau de **l'information et de la sensibilisation**. Pourtant, il est largement reconnu que ces moyens ne suffisent aucunement, en raison notamment d'obstacles inhérents au marché énergétique, pour assurer la réalisation des gains importants d'efficacité qui sont rentables pour les consommateurs ou pour la société dans

son ensemble. Par ailleurs, la non-réalisation de ces gains potentiels se traduira par une facture énergétique inutilement élevée.

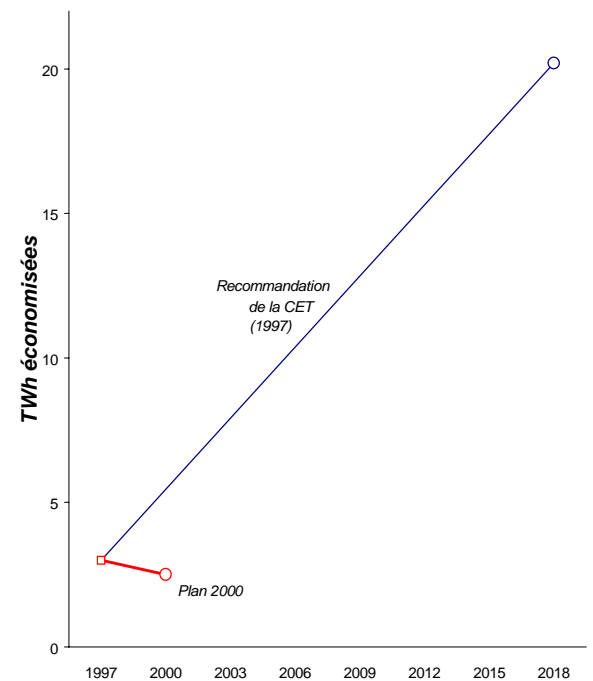
Rappelons à cet égard les plans d'efficacité énergétique initiaux d'Hydro-Québec, c'est-à-dire avant les coupures budgétaires draconiennes survenues depuis 1995 (voir p. 13). Dans son analyse du *Potentiel réalisable d'amélioration de l'efficacité énergétique au Québec*, réalisée en 1991, Hydro-Québec avait identifié quelque 320 mesures dont l'exécution par l'entreprise était jugée rentable pour les consommateurs dans leur ensemble. La plupart de ces mesures impliquaient une aide (rabais à l'achat, etc.) au remplacement ou à l'amélioration d'équipements (par exemple, dans le secteur résidentiel, l'éclairage, la fenestration, l'isolation, les appareils électroménagers, les moteurs, etc.).

En vertu de cette même stratégie, l'entreprise indique son intention de proposer à sa clientèle « des programmes d'efficacité énergétique dont la partie des coûts qui excède le tarif de fourniture d'énergie, sera assumée par les seuls clients qui en bénéficieront ». Ce principe conduit à l'utilisation de la neutralité tarifaire comme seuil d'investissement en efficacité énergétique. Or, la neutralité tarifaire qui, en principe, est toujours louable, représente un seuil particulièrement restrictif pour l'efficacité énergétique, et ce, en raison des pertes de revenus qu'occasionnent de tels investissements. À titre d'exemple, citons une mesure d'isolation qui coûterait à l'entreprise 2 ¢/kWh et qui lui éviterait des coûts futurs (de production, transport et distribution) de 6 ¢/kWh. Du point de vue de la performance économique, il est souhaitable que la mesure soit réalisée. Toutefois, puisque la facture énergétique du client sera réduite, Hydro-Québec perdrait des revenus de l'ordre de 5 ¢/kWh, ce qui implique un coût net pour l'entreprise (ou une augmentation tarifaire) de $2 + 5 - 6 = 1$ ¢/kWh économisée (et non par kWh vendue). En termes économiques, la perte de revenu n'est qu'un transfert de bénéfices, le bénéfice net demeurant $6 - 2 = 4$ ¢/kWh économisés. Néanmoins, l'approche préconisée

Objectifs d'efficacité énergétique
Engagements successifs et gains réels en 2000



Objectifs d'efficacité énergétique
Recommandation de la CET et gains réels en 2000



par Hydro-Québec conduirait à l'élimination de cette mesure, et ce, au dépens des clients qui auraient pu en profiter.

Au début des années 1990, Hydro-Québec voyait l'efficacité énergétique comme une filière à part entière, et cherchait à la traiter en conséquence.

Dans son Plan 2000, l'entreprise annonce plutôt son intention de laisser aux consommateurs le soin de s'en préoccuper, se limitant pour l'essentiel à leur fournir de bons conseils.

Dans son dernier plan triennal (le Plan de développement 1993), Hydro-Québec avait reconnu le danger de limiter son choix de mesures en suivant un tel principe, lui préférant le principe selon lequel la rentabilité était fonction des bénéfices nets moins les coûts nets, sans égard aux transferts. En 1997, devant la Commission de l'économie et du travail, l'entreprise a, pour la première fois, signifié un revirement de position à cet égard, proposant d'utiliser le principe de neutralité tarifaire. À l'époque, la CET avait rejeté fermement cette position et recommandé « qu'Hydro-Québec revoie ses engagements et son approche en matière d'efficacité énergétique, afin notamment de réaliser tout le potentiel d'efficacité énergétique rentable pour la société, c'est-à-dire à moindre coût que l'ensemble des coûts évités à long terme ». Ce potentiel avait d'ailleurs été établi à quelque 20 TWh / an.

La position proposée dans le présent Plan constitue un rejet de cette recommandation de la CET. En outre, l'entreprise n'offre aucune explication du fait que les gains réels constatés, de seulement 2,5 TWh, sont inférieurs aux gains déjà constatés dans le Plan 1998 qui, à l'époque, devaient être « de l'ordre de 3,0 TWh » (Plan 1998, p. 32). Rappelons par ailleurs que, lors du mandat de surveillance que tenait la CET en 1997, le président-directeur général d'Hydro-Québec s'était engagé à tout faire pour « que ce soit plus que 3 [TWh], si 3 est le point minimum de la courbe aujourd'hui » (cité dans le rapport final de surveillance, p. 31).

Enfin, il importe de souligner que le présent Plan, outre son constat des gains réellement obtenus, ne présente aucune prévision pour les années futures. Il s'agit là d'un précédent important et malheureux, les plans antérieurs ayant toujours compris, dans leurs prévisions, une mention des gains d'efficacité énergétique.

Q : Pour la première fois, vous semblez ne plus présenter d'objectifs de gains d'efficacité énergétique. Pourquoi ? Si vous avez encore des objectifs, quels sont-ils, et comment sont-ils intégrés au bilan offre-demande présenté à la page 36 ?

Q : Doit-on comprendre qu'Hydro-Québec rejette la recommandation n° 10 de la Commission, contenue dans son Rapport final de surveillance de 1997 ? Si oui, veuillez justifier ce refus.

Q : Lors du mandat de surveillance qu'a exercé la Commission en 1997, M. Caillé s'est engagé à tout faire pour augmenter les résultats de l'entreprise en matière de gains d'efficacité énergétique. Pouvez-vous nous préciser les efforts qui ont été consacrés à cet effet ?

Q : Comment croyez-vous que le financement du potentiel rentable de gains d'efficacité énergétique devrait se faire, si ce n'est par Hydro-Québec ?

Q : Veuillez fournir une mise à jour détaillée de vos investissements annuels et des gains annuels, ventilée par programme et classe de consommateurs, telle que présentée dans le cadre du mandat de surveillance de 1997. Veuillez également fournir vos projections détaillées pour les 5 prochaines années.

Stratégie 2.2 Améliorer la fiabilité de l'alimentation électrique pour l'ensemble de la clientèle (p. 32)

F a i t s s a i l l a n t s

La performance d'Hydro-Québec au chapitre de l'indice de la continuité du service, qui mesure le nombre moyen d'heures d'interruption de service par client (en excluant les événements climatiques extrêmes), empire depuis quelques années, comme en font état deux graphiques présentés aux pages 32 et 33 du Plan. Pour redresser la situation, l'entreprise propose trois axes :

- **réseau de transport** : elle confirme les investissements dans le réseau de transport déjà annoncés à la suite de la crise du verglas de 1998,
- **réseau de distribution** : elle s'engage formellement à investir, sur une base de partage des coûts totaux, dans l'enfouissement du réseau de distribution; en outre, elle investira dans le renforcement de lignes prioritaires pour minimiser les délais de réalimentation, et
- **qualité de l'onde** : elle offrira sous peu à sa clientèle industrielle des options de tarification basées sur la qualité des ondes recherchée.

A n a l y s e

■ **Réseau de transport (p. 32)**

Hydro-Québec réaffirme son engagement à investir des sommes importantes dans le renforcement du réseau de transport. Rappelons ici qu'alors que plusieurs de ces projets sont de toute évidence nécessaires pour sécuriser le réseau domestique, d'autres font l'objet de vives contestations, du fait que les plans exécutoires étaient déjà dressés avant l'arrivée de la tempête de verglas, et ce, afin de répondre aux inquiétudes des clients américains. Soulignons toutefois que ces investissements ont déjà fait l'objet d'un examen de la Commission de l'économie et du travail qui, dans la foulée de la crise du verglas, leur avait donné son approbation.

En outre, certains des projets de bouclage ont pris un retard considérable relativement aux délais initiaux, soit leur achèvement avant l'hiver 1998-99.

Q : Le Plan ne dit rien sur les retards connus dans le bouclage des réseaux. Où en sommes-nous rendus ?

Q : Pour justifier les décrets de construction que vous avez obtenus du gouvernement, vous avez invoqué l'urgence de renforcer le réseau avant l'hiver 1998-99. Croyez-vous toujours que ces décrets étaient nécessaires ?

■ Réseau de distribution (p. 32-33)

Hydro-Québec se propose, dans un premier temps, d'investir 175 M \$ pour améliorer la robustesse des liaisons prioritaires, afin de réduire les délais de réalimentation. Dans un deuxième temps, l'entreprise propose un programme ambitieux d'enfouissement des lignes de distribution, axé sur trois mesures : (a) le partage des coûts, à raison de 70 % du total, avec les municipalités intéressées à y participer à des fins d'embellissement, (b) le partage des coûts, sur une base « équitable », avec les entreprises de téléphone et les câblodiffuseurs ayant un intérêt semblable pour l'enfouissement et (c) l'enfouissement de toute nouvelle ligne en zone urbaine de moyenne densité.

Hydro-Québec se propose de contribuer jusqu'à 100 M \$ annuellement aux fins de ce deuxième programme. Toutefois, l'entreprise indique que ce montant est conditionnel d'une part, à l'intérêt éventuel des partenaires et, d'autre part, à l'approbation de la Régie de l'énergie.

Quant aux partenaires du secteur privé, il est aujourd'hui largement reconnu que ces derniers ont déjà signifié leur peu d'intérêt à cet égard, quoiqu'Hydro-Québec ne fasse aucune mention des résultats jusqu'ici. Quant aux municipalités, nous ne disposons d'aucune information fiable concernant leur réceptivité à cette offre, qui doit être mesurée dans le contexte de financement très difficile dans lequel elles se retrouvent actuellement.

Q : Qu'en est-il de votre programme de partage des coûts de l'enfouissement avec le secteur privé ? Avez-vous trouvé preneurs ? Si oui, veuillez préciser la nature des ententes réalisées ou envisageables. Sinon, avez-vous l'intention de procéder seuls ?

Q : Qu'en est-il de votre programme de partage des coûts de l'enfouissement avec les municipalités ? Avez-vous trouvé preneurs ? Si oui, veuillez préciser la nature des ententes réalisées ou envisageables. Sinon, avez-vous l'intention de modifier votre programme en conséquence ?

En outre, la société d'État cherchera à obtenir l'approbation de ces dépenses de la Régie de l'énergie. En effet, en fonction de l'article 73 de sa loi constitutive, la Régie a autorité en matière de tels investissements. Toutefois, plusieurs insistent que cet article ne peut prendre effet en l'absence d'un règlement, lequel n'a toujours pas été approuvé par le gouvernement, et ce, un an après que le projet initial de la Régie lui aura été envoyé. Selon cette interprétation, aussi longtemps que ce règlement ne sera pas approuvé, Hydro-Québec n'aura pas besoin de l'autorisation de la Régie pour effectuer, entre autres, des investissements dans les réseaux de transport d'électricité, lesquels semblent dépasser par un facteur de six le montant maximal consacré à l'enfouissement.

Hydro-Québec rend ses projets d'enfouissement des lignes de distribution (< 100 M \$) conditionnels à l'approbation de la Régie de l'énergie.

Q : Selon Hydro-Québec, l'autorisation de la Régie pour de nouveaux projets (de production, de transport ou de distribution) est-elle présentement requise ? Veuillez expliquer votre position.

Q : Pour quand attendez-vous la promulgation du règlement nécessaire pour que la Régie puisse approuver vos projets d'enfouissement ?

Q : Comment expliquez-vous le traitement réglementaire asymétrique que vous proposez pour vos investissements dans le transport, d'une part, et d'autre part dans l'enfouissement des lignes de distribution ?

Q : Veuillez mettre à jour le graphique à la page 32, en indiquant le nombre moyen d'heures d'interruption réellement observé en 1999.

En parallèle, elle veut que ses projets de bouclage du réseau de transport, au coût de 620 M\$, soient soustraits de son autorité.

■ *Qualité de l'onde (p. 33)*

À la page 33, Hydro-Québec indique son intention d'offrir à ses clients d'affaires une gamme d'options de paiement selon le niveau de qualité de l'onde recherché. Cette option est étudiée depuis de nombreuses années, et pourrait s'avérer une approche intéressante pour éviter de « dorer » le réseau dans son ensemble pour répondre aux besoins particuliers de quelques grands clients.

Cette approche sera équitable dans la mesure où les coûts supplémentaires engagés pour assurer la qualité supérieure des ondes seront pleinement couverts par les options de tarification proposées. Toute assurance à cet effet dépendra toutefois de la capacité de la Régie de l'énergie d'étudier l'ensemble des coûts de l'entreprise et de les répartir parmi les classes de consommateurs (et autres activités), ce à quoi, soulignons-le, Hydro-Québec s'est jusqu'ici opposé.

Stratégie 2.3 Assurer la sécurité d’approvisionnement en électricité des clients au Québec, à des conditions compétitives (p. 33)

F a i t s s a i l l a n t s

Le libellé de cette stratégie s’inspire largement des critiques soutenues concernant la **gestion des stocks énergétiques**. À ce sujet, l’entreprise se limite à un rappel de son obligation légale et du rôle central que joue la sécurité des approvisionnements dans sa mission et ses activités.

À l’instar des derniers plans, le Plan 2000 indique ses **prévisions pour la croissance de la demande** ainsi que les moyens de production auxquels l’entreprise aura recours pour y faire face. Il est notable que la croissance de la demande industrielle est censée, selon cette prévision, être trois fois supérieure à la croissance dans les autres catégories.

L’autre élément à souligner concerne, bien entendu, **les exportations d’électricité**, lesquelles sont, à toutes fins utiles, abandonnées en faveur de l’achat-revente d’énergie électrique et gazière.

A n a l y s e

■ **La prévision de la demande (p.34)**

La prévision de la demande à Hydro-Québec a toujours été la source d’une certaine controverse. Selon certains, les prévisions de l’entreprise sont systématiquement trop « optimistes », alors que d’autres, y compris bien entendu la société d’État, croient que l’écart entre la réalité et les prévisions sont raisonnables compte tenu de l’incertitude de telles prévisions et des résultats semblables dans des services publics voisins.

Dans les faits, le problème touche davantage à l’importance accordée – ou non – aux risques et incertitudes inhérents aux prévisions. S’il est vrai que les prévisions d’Hydro-Québec ont souvent tendance à surestimer la demande, il l’est encore davantage que, de plus en plus, ses publications officielles ne font état et semblent ne tenir compte que du seul scénario « moyen ». À titre d’exemple, le *Plan de développement 1993*, déposé pour étude à la Commission de l’économie et du travail, contenait une annexe détaillée (173 pages) sur les scénarios de prévision de la demande, ainsi que deux documents de travail supplémentaires touchant, entre autres, les risques associés à différentes combinaisons d’options pour répondre à ces scénarios. En

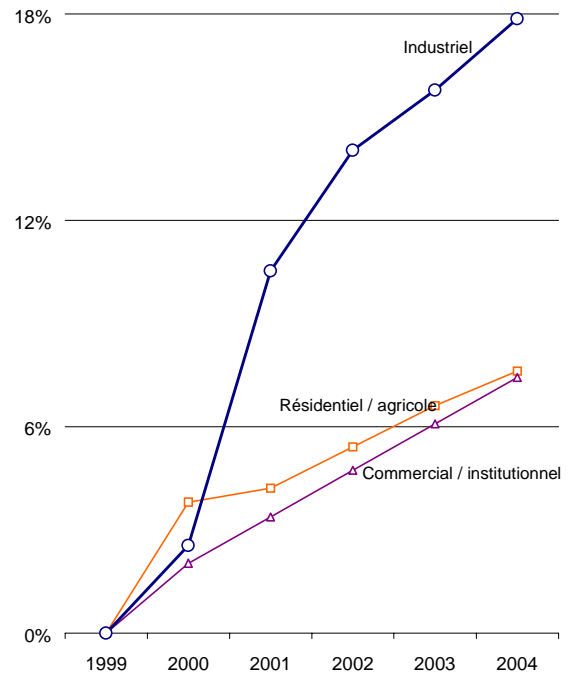
contrepartie, le présent Plan 2000, comme son prédécesseur d'ailleurs, ne contient qu'un seul tableau indiquant un seul scénario de demande et d'offre. Or, s'il est impossible de prévoir avec certitude l'avenir, il est indiqué de préparer des stratégies flexibles et de prévoir des projets modulaires pouvant s'adapter à une réalité changeante.

Notable dans la prévision de la demande incluse dans le Plan 2000 est la croissance prévue de la demande industrielle. Selon cette prévision, la demande industrielle est censée croître de 17 % en cinq ans, soit une croissance trois fois supérieure à celle des autres catégories de clientèle. Hydro-Québec explique cette prévision par des projets industriels déjà annoncés, notamment le transfert prochain à l'entreprise de trois clients présentement alimentés par le réseau Alcan.

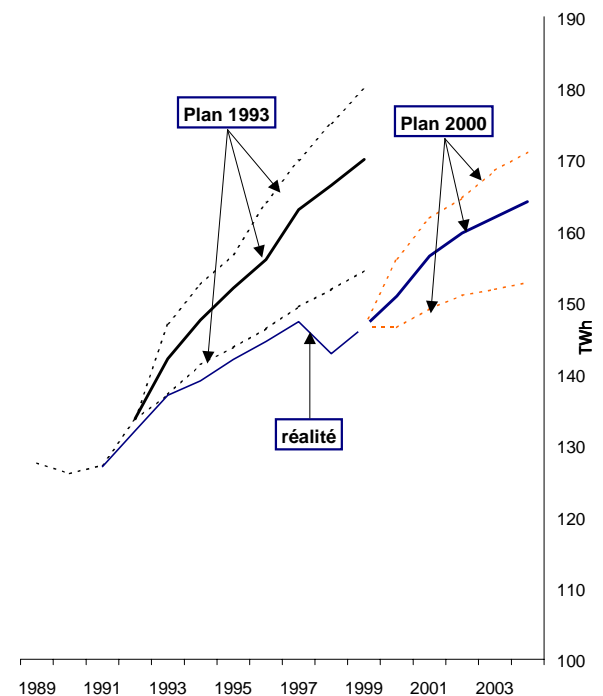
Sans remettre en question ces projets et les prévisions qui les accompagnent, il est utile de rappeler que le Plan 1998 prévoyait également une croissance importante dans le secteur industriel, secteur qui, deux ans plus tard, n'aura finalement connu aucune augmentation de sa demande d'électricité.

Par ailleurs, une analyse comparative des Plans 2000 et 1993 démontre le danger associé aux prévisions de la demande. En 1993, la prévision de l'époque contenait trois scénarios, soit les scénarios de croissance faible, 'moyenne' et 'forte'. En réalité, le rythme de croissance de la demande au Québec a suivi de près le scénario de croissance faible, et ce, indépendamment de l'impact de la tempête du verglas. Dans le Plan 2000, aucun scénario faible n'est présenté. Toutefois, en appliquant au scénario unique les proportions implicites du Plan 1993, on peut « créer » des scénarios fort et faible, lesquels sont présentés à droite. Cet exercice sert à se donner une idée des marges d'erreurs possibles : si, à l'exemple des dernières années, la demande réelle devait suivre le scénario faible, elle sera, en l'an 2004, inférieure de près de 15 TWh au niveau prévu dans le Plan. Cette quantité d'énergie équivaut d'ailleurs à 7,5 fois la

Croissance prévue de la demande



**Prévisions et réalité 1993-2004
Comprenant les scénarios fort et faible**



production annuelle projetée du prochain grand projet hydro-québécois, soit la Sainte-Marguerite-3 (SM-3).

Nous tenons ici à rappeler que notre critique ne concerne pas la prévision comme telle, mais bien son niveau apparent de certitude et, ainsi, l'absence de toute autre prévision pouvant conduire à une plus grande flexibilité de la part du service public.

Q : La croissance prévue pour le secteur industriel est de trois fois supérieure aux autres secteurs de consommation. Avez-vous évalué le risque que cette croissance ne se réalise pas ?

Q : Dans votre Plan 1998, vous avez prévu une croissance semblable pour le secteur industriel, lequel devait voir sa consommation augmenter de 62,7 TWh en 1997 à 64,7 TWh en 1999. Qu'en est-il en réalité ?

Q : Dans le passé, Hydro-Québec a toujours pris soin de nous présenter plusieurs scénarios de croissance de la demande ainsi que plusieurs combinaisons d'options pour assurer l'équilibre offre-demande. Pourquoi n'avez-vous pas jugé pertinent de nous présenter plus d'un scénario ?

Q : Veuillez déposer à la Commission les scénarios fort et faible de croissance de la demande réalisés à l'interne. Veuillez également fournir les scénarios du côté de l'offre qui l'accompagnent.

Enfin,, il y a lieu de rappeler que les prévisions de la demande se font typiquement sur la base d'une température « moyenne ». Dans la mesure où un effet de réchauffement a réellement lieu, et qu'un tel effet n'est pas pris en considération dans la prévision, le risque d'une surévaluation est aggravé.

Q : Votre prévision tient-elle compte de la possibilité d'une augmentation de la température moyenne, et donc d'une réduction de la demande, associée aux changements climatiques ?

■ ***Les exportations***

Le volet des exportations constitue sans aucun doute le volet de la planification de l'entreprise ayant subi le plus grand virage depuis le Plan 1998. En effet, alors que le thème du Plan 1998 était en grande partie la croissance des ventes à l'extérieur (voir le sous-titre du Plan : « croissance, rentabilité, emploi »), le Plan 2000 signale un revirement majeur, l'accent étant mis plutôt sur la clientèle domestique (voir le sous-titre : « mieux servir nos clients »).

Plus concrètement, les objectifs ambitieux du Plan 1998, soit le parachèvement des deux tiers du potentiel hydroélectrique rentable (< 3 ¢/kWh) avant 2004 et une augmentation significative des ventes à court terme hors Québec, n'ont pu

se réaliser. Les prix moyen sur le marché *spot* d'exportation, dont l'entreprise prévoyait, selon notre analyse, une croissance de 38 %, ont au contraire diminué, alors que le potentiel hydroélectrique s'est avéré plus difficile à réaliser et, possiblement, plus coûteux que prévu.

Selon le Plan 2000, les contrats existants diminueront de 16 TWh en 1999 à 2 TWh par an en 2004, en raison principalement de la fin prévue de certains contrats. Les ventes nettes à court terme, quant à elles, loin de compenser cette diminution, demeureront stables, à 5 TWh par an. En tout, le volume net de ventes à l'extérieur du Québec diminuera de deux tiers, soit de 21 TWh actuellement à seulement 7 TWh en 2004.

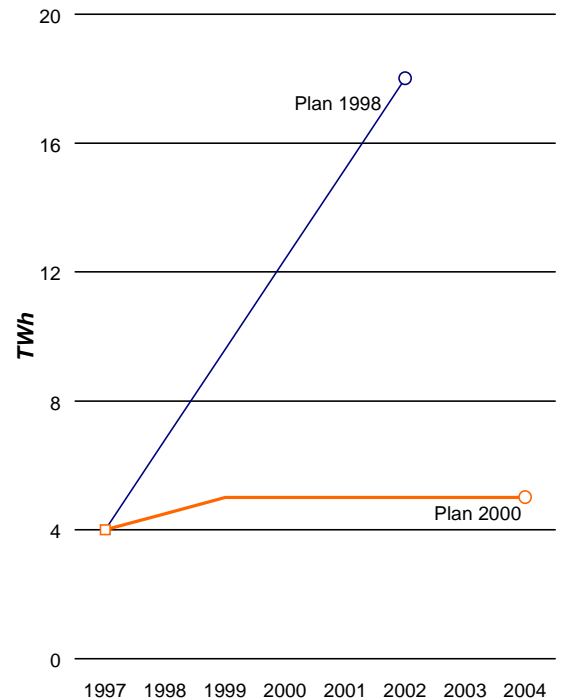
Une diminution aussi dramatique pourrait représenter une réaction rapide et appropriée au constat que le marché n'offre pas finalement les occasions de profit auxquelles s'attendait l'entreprise il y a deux et trois ans. Pourtant, ce revirement ne signale pas la fin des activités de l'entreprise sur les marchés externes; au contraire, Hydro-Québec est maintenant décidée à mettre l'accent davantage sur les activités de courtage, c'est-à-dire sur l'achat-revente d'énergie électrique et gazière.

Dans le contexte de l'évolution des prix du marché, l'achat-revente offre effectivement de meilleures occasions de profit pour Hydro-Québec que ne pouvait en présenter l'exportation nette. À cet égard, il ressort du rapport préparé par des experts externes pour la Régie de l'énergie que les réserves d'eau ne peuvent supporter un programme massif d'exportations, bien au contraire.

En effet, les réservoirs à demi-pleins de la société d'État lui fournissent une capacité de stockage dans le temps et, ainsi, d'adaptation rapide aux événements du marché, ce qui constitue un avantage non négligeable pour tirer profit de l'écart des prix entre les périodes de pointe et hors-pointe sur le marché de gros, ainsi que lors de pics soudains et momentanés qui surviennent de temps à autre. À cet égard, **il s'agit d'une stratégie à la fois plus réaliste et mieux adaptée aux** réalités tant du marché externe que du parc d'Hydro-Québec.

De plus, en demeurant strictement dans le marché de gros américain, cette stratégie évitera à l'entreprise l'obligation de faire face aux conditions de réciprocité que pourraient exiger les administrations américains. Ces conditions

Nouvelles exportations*
Comparaison des Plans 1998 et 2000



* Exclue les contrats existants, lesquels diminuent, selon les deux Plans, à seulement 2 TWh en 2004.

pourraient notamment inclure une exigence d'ouvrir le marché québécois *de détail* à la concurrence, une condition peu réaliste.

Plusieurs administrations pourront également exiger, comme condition de participation à leurs marchés de détail, qu'un pourcentage fixe du portefeuille énergétique de l'entreprise provienne de sources d'énergie « vertes », les définitions de celles-ci excluant souvent l'hydroélectricité. En effet, la majorité des États ayant ouvert leurs marchés à la concurrence en font une exigence, le pourcentage se situant généralement entre 1 % et 10 %, selon l'État. Grâce au projet éolien Le Nordais, le portefeuille d'Hydro-Québec contient maintenant quelque 0,1 % d'énergies nouvelles non hydroélectriques. Le défi pour Hydro-Québec serait alors soit d'augmenter significativement la quantité d'énergies nouvelles dans son portefeuille, soit de dédier des projets particuliers aux marchés externes. Toutefois, l'entreprise refuse jusqu'ici de faire de telles distinctions, lesquelles seraient pourtant nécessaires pour qu'elle puisse bénéficier des occasions offertes par les RPS américains.

Pour toutes ces raisons, l'entreprise semble avoir mis une croix, au moins pour quelques années, sur le marché de détail américain, lui préférant le jeu des pics du marché de gros. Néanmoins, cette stratégie comporte également des risques qui, selon la Régie et les principes réglementaires les plus élémentaires, ne doivent pas être supportés par les clients domestiques, c'est-à-dire les consommateurs québécois. D'ailleurs, ces consommateurs ont droit à une compensation pour l'utilisation des turbines, des réservoirs et des lignes de transport, construites pour eux et payés à même leurs tarifs.

En théorie, les abonnés québécois devront donc être à l'abri des activités de l'entreprise sur les marchés externes, lesquelles sont censées être exclues du coût de service. Or, c'est précisément à la Régie de l'énergie qu'il revient d'assurer cette étanchéité. Toutefois, comme nous l'avons indiqué précédemment, la Régie, qui attend depuis un an l'approbation gouvernementale des projets de règlement préparés en fonction des articles 72 et 73 de sa loi, semble entre-temps empêchée de jouer pleinement ce rôle clé de protection des consommateurs québécois.

D'ailleurs, notre analyse des projections financières du Plan 2000 suggère qu'une grande partie des bénéfices prévus pour la période est censée venir de l'achat-revente. Cependant, les prévisions ne sont pas ventilées de façon à permettre une appréciation rigoureuse des attentes de l'entreprise à ce chapitre. Pour ce faire, il serait préférable qu'Hydro-Québec rende publics les états financiers et prévisions, d'une part, de sa filiale américaine *HQUS Energy Services* et, d'autre part, du groupe interne responsable des activités de l'entreprise sur les marchés externes.

Bref, la nouvelle stratégie d'Hydro-Québec pourrait, d'un point de vue corporatif, constituer une amélioration nette sur la stratégie présentée en 1998 et depuis abandonnée. Toutefois, l'impasse actuelle dans la régulation de l'entreprise par la Régie de l'énergie rend problématique son implantation, sans que les clients domestiques et captifs doivent assumer des risques injustifiables.

Q : Un des virages les plus spectaculaires qu'a faits Hydro-Québec dans son Plan 2000 est l'abandon de son objectif d'exportations à court terme. Pourquoi n'avez-vous pas jugé bon de présenter explicitement ce choix et les raisons qui le sous-tendent ?

Q : Dans votre Plan 1998, vous avez prévu une augmentation importante des prix sur le marché de l'exportation. Maintenant, vous dites que ces prix ont baissé, mais vous maintenez la prévision d'une augmentation de 38 %. Sur quelle base faites-vous cette prévision ?

Q : Vous semblez maintenant axer vos activités externes davantage sur le courtage, ou achat-revente d'énergie. On comprend de cela que les ventes nettes seront minimales. Mais quel ordre de grandeur de transactions (en TWh) prévoyez-vous faire ?

Q : Quelles sont vos prévisions des quantités et des prix moyens d'achat et de revente que vous effectuerez au cours des prochaines années ? Imposez-vous un prix plafond pour vos achats, un prix plancher pour vos ventes ?

Q : Pouvez-vous vous engager à rendre publics, annuellement, les états financiers de vos directions et filiales qui agissent sur les marchés externes, y compris les quantités d'achats et de ventes de même que les prix afférents ?

■ L'offre et la sécurité des approvisionnements (p.33)

Au chapitre des approvisionnements en énergie, Hydro-Québec annonce que 80 % de l'énergie nécessaire à la réalisation des ventes additionnelles au Québec viendront de la réduction des ventes nettes sur les marchés externes.

Quant à l'autre part de 20 %, la nouvelle production projetée fait miroiter la projection contenue dans le Plan 1998, à deux exceptions près : dans le Plan 2000 apparaît une nouvelle centrale, située à Grande-Mère, alors que le total prévu sous la rubrique « Parachèvement – Dérivations partielles et autres » est réduit de 6 TWh dans le plan précédent à seulement 1,TWh maintenant. Cependant, le Plan 2000 n'explique pas pourquoi les autres projets prévus il y a deux ans ne se sont pas réalisés.

Q : Pourquoi n'avez-vous pu mettre en branle les autres projets qui étaient envisagés lors de la rédaction du Plan 1998 ?

D'ailleurs, le Plan 1998 faisait état de l'intention d'Hydro-Québec de mettre en place un programme d'approvisionnement thermique, pouvant atteindre jusqu'à 10 TWh. Le Plan 2000 est muet à cet égard.

Q : Hydro-Québec a-t-elle abandonné l'idée de se doter d'un parc de production thermique ?

Le Plan ne traite pas directement de l'état d'avancement des discussions au sujet du projet du bas Churchill. Selon le peu d'informations ayant filtré dans les médias, il appert que la taille du projet aurait été réduite de beaucoup, une des dérivations prévues sur le sol québécois ayant notamment été exclue. Il semble également que la subvention fédérale qui devait permettre la construction d'une ligne de transport sous-marine reliant la centrale à l'Île de Terre-Neuve risque d'être refusée.

Q : Veuillez expliquer l'état d'avancement actuel du projet Churchill, notamment en ce qui concerne les discussions avec Terre-Neuve ainsi que celles avec les Innus.

Un autre changement intéressant dans le Plan 2000 par rapport au Plan précédent concerne la productibilité du parc actuel d'Hydro-Québec ainsi que les achats de Churchill. Il y a deux ans, Hydro-Québec comptait sur 154 TWh annuellement de son parc (Plan 1998, p. 30), chiffre qui se trouve réduit maintenant à 151 TWh (Plan 2000, p. 36). De la même façon, les 36 TWh des « achats actuels » dans le Plan 1998 se trouvent maintenant ramenés à 34 TWh en 1999 et à 33 en 2004. Aucune explication n'accompagne ces chiffres, mais il se peut qu'ils fassent état d'une reconnaissance implicite à Hydro-Québec que la réduction des apports hydrauliques constatés depuis 1985 représente un changement réel du climat, et non seulement une série d'années de faible hydraulicité.

À ce sujet, il mérite d'être rappelé que les experts américains engagés par la Régie de l'énergie pour examiner la sécurité des approvisionnements d'Hydro-Québec ont souligné l'incertitude entourant l'estimation des apports hydrauliques au Québec, en suggérant qu'Hydro-Québec fasse appel à des consultants spécialisés dans la matière.

Q : Comment expliquez-vous la réduction de la quantité d'énergie que doit produire le parc hydraulique d'Hydro-Québec ainsi que la centrale Churchill dans l'avenir, comparée à sa production historique ?

Q : Est-ce qu'Hydro-Québec croit toujours que l'hydraulicité suit un cycle de sept ans, comme vous l'avez affirmé en 1997 ?

Q : Vos prévisions se basent toujours sur la moyenne historique des apports hydriques. Comment pouvez-vous nous assurer que les changements climatiques n'ont pas affecté l'hydraulicité au Québec ? Quelles seraient les implications si les apports des années récentes sont en fait devenus l'hydraulicité normale ?

Ces experts ont fait ressortir la baisse importante des niveaux des réservoirs dans les dernières années (de 79 % en 1992 à 45 % en 1998, pour le 1^{er} novembre), ainsi que le rôle clé des ventes dites « excédentaires » dans cette évolution — sans ces ventes depuis 1995, le niveau en 1997 aurait été de 70 % au lieu de 52 %. Ils notent également la perte significative de production qui résulte de l'exploitation d'un réservoir à bas niveau, ainsi que les risques financiers accrus créés par une telle stratégie.

Enfin, il ressort de leur rapport que la fiabilité énergétique ne peut être assurée sans la mise en place de plusieurs mesures extraordinaires, dont la réduction des exportations, des achats auprès des réseaux voisins ainsi que l'opération en mode continu de la centrale Tracy. Ils recommandent, en plus, que la Régie implante un régime mensuel de suivi pour voir à ce que ces mesures soient implantées de façon satisfaisante.

Q : Est-ce que l'enquête menée par la Régie explique du moins en partie le virage du Plan 2000 au chapitre des exportations ?

Q : Est-ce que la Régie surveille actuellement vos opérations pour s'assurer de la sécurité des approvisionnements ?

Q : Est-ce que la Régie a imposé des façons de faire différentes de celles qui étaient déjà pratiquées par Hydro-Québec ?

Au chapitre des achats, le Plan 2000 indique qu'Hydro-Québec effectuera des achats « autorisés » auprès des producteurs privés québécois. Rappelons que la Régie a émis deux avis à l'égard de la production privée, l'un concernant l'énergie éolienne et l'autre concernant la production hydraulique. Dans les deux cas, la Régie a recommandé qu'Hydro-Québec achète une certaine quantité d'énergie, à des prix basés sur le coût évité de la société d'État. Dans le dernier avis, la Régie précise que, pour l'instant, le coût évité d'Hydro-Québec doit être considéré comme le coût de Churchill, transport inclus (env. 4,5 ¢ du kWh). Elle précise également qu'Hydro-Québec devra déposer toute l'information nécessaire à ce calcul, dont le coût projeté des futures centrales, incluant les coûts des équipements de transport additionnel, pour permettre l'élaboration d'un tarif d'achat.

Q : Est-ce qu'Hydro-Québec accepte l'avis de la Régie que son coût évité est d'environ 4,5 ¢ (Churchill plus transport), et non de 3¢, comme elle l'avait soutenu dans le Plan 1998 ?

Q : Est-ce qu'Hydro-Québec acceptera de fournir à la Régie toutes les informations demandées concernant ses coûts évités ?

Finalement, le Plan 2000 fait état des gestes qu'Hydro-Québec entend prendre pour augmenter la sécurité de ses approvisionnements, soit de réaliser une nouvelle interconnexion avec l'Ontario et de faire des représentations auprès des autorités réglementaires américaines pour rendre disponible la totalité de la capacité de transit de 2 000 MW sur la ligne à courant continu reliant le Québec et le Massachusetts. Quoique ces deux politiques aient déjà été annoncées dans le Plan 1998, il est intéressant de noter que dans cet ancien Plan, leur justification se basait à l'époque sur l'augmentation des exportations et non sur la sécurité des approvisionnements (conduisant plutôt à des importations).

Orientation n° 3 : Poursuivre la mise en valeur du potentiel hydroélectrique rentable (p. 39)

Cette orientation s'aligne avec celles du Plan 1998. Cependant, dans le Plan précédant le parachèvement du potentiel hydroélectrique n'était qu'un élément de la stratégie « Augmenter significativement les ventes d'électricité sur l'ensemble des marchés au Québec et hors Québec »; cela est maintenant une orientation en soi, l'objectif d'augmenter les ventes ayant disparu du Plan.

Stratégie 3.1 Réaliser le parachèvement du développement hydroélectrique rentable (p.40)

F a i t s s a i l l a n t s

Le Plan annonce les trois mêmes conditions pour de nouveaux projets que celles qui avaient été présentées dans le Plan 1998 : qu'ils soient rentables à la lumière des conditions du marché (prix à la centrale de 3 ¢ du kWh), qu'ils soient acceptables du point de vue environnemental, et qu'ils soient accueillis favorablement par les communautés locales.

Sur ce dernier point, le Plan 2000 fait état des formes de partenariat qui ont été utilisées dans des ententes récentes sur les projets Betsiamites et Toulnostouc, ainsi que celles qui sont proposées pour la dérivation de la Romaine (une partie du projet du bas Churchill) ou pour le projet Eastmain-1 combiné avec la dérivation partielle de la rivière Rupert à la Baie-James.

Le Plan fait également état des efforts qu'Hydro-Québec entend déployer pour réduire les délais ainsi que les coûts des ouvrages. Elle vise également à faire modifier les processus d'approbation des projets et d'évaluation environnementale, pour réduire les incertitudes et les rendre plus efficaces.

A n a l y s e

■ *La rentabilité (p. 40)*

En fixant le seuil de rentabilité au prix à la centrale, Hydro-Québec fait nécessairement abstraction du coût de transport. Du moins, lorsqu'il s'agit de centrales éloignées, qui requièrent donc la construction d'importantes nouvelles lignes de transport, il est difficile de comprendre pourquoi ces coûts ne devront pas être pris en compte en jugeant la rentabilité du projet.

Cette question a été soulevée à maintes reprises devant la Régie de l'énergie. Sa décision, dans le cadre de son avis sur la petite hydraulique, de considérer

les coûts évités d'Hydro-Québec comme étant ceux du projet de bas Churchill, y compris les coûts de transport, indique bien que, pour elle, on ne peut juger de la rentabilité d'une centrale éloignée sans tenir compte des coûts réels requis pour la relier aux marchés.

Q : Comment pouvez-vous prétendre que la rentabilité d'une centrale ne dépend que du coût de production à la centrale, sans tenir compte des nouvelles lignes de transport requises pour livrer cette énergie aux marchés ?

Rappelons à cet égard qu'Hydro-Québec annonçait dans le Plan 1998 son intention de faire payer les coûts de toute nouvelle ligne de transport, dont celle requise pour le projet bas Churchill, par l'ensemble des consommateurs (approche connue sous le vocable « *rolled-in* »), même si, comme dans le cas de ce projet, l'énergie doit servir surtout aux exportations vers les États-Unis. Or, dans la mesure où l'énergie de ce projet est destinée principalement aux marchés externes, cela reviendrait à obliger les abonnés domestiques à financer – voire subventionner – les activités d'exportation de l'entreprise. Une telle approche serait contraire à l'esprit, sinon la lettre, de la Loi sur la Régie ainsi que du tarif de transport d'Hydro-Québec (le règlement 659) et, en outre, des principes fondamentaux de la régulation économique des monopoles d'énergie.

Q : Est-ce qu'Hydro-Québec maintient toujours sa position voulant que les coûts des lignes de transport reliant Churchill aux marchés ultimes devront être, selon l'expression anglaise, « rolled-in », c'est-à-dire intégrés aux tarifs de transport que paieront l'ensemble des consommateurs québécois ?

Q : Croyez-vous qu'il s'agirait là d'une approche juste et équitable pour les abonnés québécois ?

Cette question pourrait être traitée par la Régie de l'énergie dans le cadre de l'audience tarifaire qu'elle tiendra sur le volet transport d'électricité à l'automne prochain. Hydro-Québec n'a pas encore fait connaître sa position quant à l'inclusion de cette question dans le cadre de la cause tarifaire.

Q : Seriez-vous d'accord pour que la Régie examine le traitement approprié des coûts des lignes requises pour le projet Churchill dans le cadre de son audience sur les tarifs de transport d'Hydro-Québec ?

■ *Formes de partenariat (p. 40)*

Dans le Plan 1998, Hydro-Québec avait annoncé son intention de proposer une participation directe des communautés locales par l'entremise de sociétés en commandite.

Depuis, Hydro-Québec a effectivement réussi à négocier une série d'ententes concernant les dérivations dans le secteur du réservoir Pipmuacan (région Bersimis) et pour la centrale Toulnostouc (région Manic). Il s'agit de l'Entente Pesamit, signée avec la Bande de Betsiamites, d'une entente avec la Bande d'Essipit sur le détournement Portneuf, ainsi que d'une entente signée avec la MRC Manicouagan concernant le projet Toulnostouc. Elle a également signé une entente avec les MRC du Fjord-du-Saguenay, de la Haute-Côte-Nord, de Manicouagan et de Maria-Chapdelaine, qui crée une société en commandite en vue de réaliser la dérivation partielle des rivières Portneuf, Sault aux Cochons, Manouane et, potentiellement, Boucher.

Q : Pourquoi avez-vous cru bon de créer une société en commandite dans certains cas, mais non dans d'autres ?

Selon les informations qui ont été rendues publiques, il s'agit d'ententes extrêmement intéressantes pour les communautés sur le plan financier. Par exemple, dans le dernier cas cité plus haut, sur un investissement de 6,5 M \$, les MRC pourront recevoir des royautés de 1,4 M \$ chaque année pour 50 ans, l'entente étant renouvelable pour une autre période de 49 ans.

L'une des raisons pour lesquelles ces ententes sont si lucratives est le fait que les travaux requis pour les détournements sont minimes, par rapport à la quantité d'énergie qui en résulterait. Cela vient du fait que l'eau des rivières détournées sera stockée dans des réservoirs existants, turbinée par des turbines existantes, et transportée par des lignes existantes. Tous ces actifs ont été construits par Hydro-Québec, non par la société en commandite, et sont payés à même les tarifs de tous les Québécoises et Québécois. La question se pose donc de savoir s'il est équitable envers l'ensemble de sa clientèle qu'Hydro-Québec décide de stocker, turbiner et transporter l'énergie gratuitement au bénéfice d'une telle société en commandite.

Q : Croyez-vous qu'il est équitable que les entités invitées par Hydro-Québec à participer dans les sociétés en commandites puissent tirer des profits en faisant appel à des actifs payés par l'ensemble de la clientèle ?

D'ailleurs, dans un document de travail soumis à la Commission mondiale sur les barrages, des représentants d'Hydro-Québec ont fait valoir que la société d'État « propose aux communautés locales des ententes de partenariats pour tout nouveau projet hydroélectrique » (*Notre traduction*. J. Milewski, D. Egré et V. Roquet, « Annex 7 : Dams and Benefit Sharing », projet de texte dans *World Commission on Dams. Thematic Review – Social impacts of Large Dams : Equity and Distributional Issues*, soumis le 29 novembre 1999).

Q : Est-ce votre intention que toute nouvelle centrale hydroélectrique soit aménagée par le biais d'une société en commandite avec la participation de la communauté locale ?

La création des sociétés en commandites soulève également des questions quant à la régulation d'Hydro-Québec. Récemment, la Cour supérieure a statué que la Régie ne peut refuser d'exercer ses compétences, dont celles touchant la production d'électricité, en attente de possibles modifications futures de sa Loi. Quoique Hydro-Québec ait porté ce jugement en appel, cet aspect de la décision n'a pas été remis en question. Cependant, il n'est pas certain que cette compétence pourrait s'étendre aux activités de sociétés en commandite, même si Hydro-Québec en est le commandité et le commanditaire majoritaire.

À cet égard, rappelons qu'en vertu de l'art. 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie*, l'autorisation de la Régie est requise pour qu'Hydro-Québec effectue « une restructuration de ses activités ayant pour effet d'en soustraire une partie de l'application de la présente loi ».

Q : En présumant que la Loi sur la Régie ne sera pas amendée de manière à lui retirer sa compétence sur les activités de production d'Hydro-Québec, est-ce que, selon vous, cette compétence s'étend également aux sociétés de commandite comme celles-ci ?

Q : Sinon, avez-vous l'intention de demander l'autorisation de la Régie pour une telle restructuration qui aura pour effet de soustraire la production future d'Hydro-Québec de la compétence de la Régie ?

■ Les délais de réalisation (p. 41)

Le Plan souligne, avec raison, la relation entre les délais de réalisation des ouvrages et leurs coûts, due surtout à la capitalisation des intérêts pendant la période de construction. En outre, l'entreprise annonce également son intention de faire modifier les processus d'approbation des projets et d'évaluation environnementale, afin de réduire les incertitudes et de les rendre plus efficaces.

Or, la rapidité et l'efficacité de toute évaluation environnementale dépendront en grande mesure du processus réglementaire suivi auparavant. En ce sens, le régime prévu par la politique énergétique de 1996 et par la *Loi sur la Régie de l'énergie*, selon lequel un processus de planification intégrée de ressources (PIR) précéderait tout débat sur un projet en particulier, aurait eu précisément l'effet voulu.

Comme nous l'avons indiqué auparavant, l'échec de la mise en place de ce régime (art. 72 de la *Loi sur la Régie*), dû en grande partie aux objections

d'Hydro-Québec au projet de règlement proposé par la Régie, fait en sorte que tout nouveau projet d'Hydro-Québec sera étudié sans le bénéfice d'un plan de ressources qui aurait été débattu et approuvé au préalable. Qui plus est, l'échec jusqu'ici de l'exercice par la Régie de ses compétences pour approuver des nouveaux projets d'aménagement (art. 73), pour des raisons semblables, aura pour effet de déplacer tout débat sur le choix d'un projet et l'étude de sa pertinence, tenant compte de ses caractéristiques énergétiques, économiques, sociales et environnementales, devra attendre au stade de son examen environnemental; il se pourrait alors que les délais fassent effectivement augmenter le coût total du projet.

Q : Êtes-vous d'accord pour dire que l'approbation au préalable d'un plan de ressources contribuerait à la réduction des délais d'approbation de nouveaux projets ?

Q : Entendez-vous demander l'autorisation de la Régie en vertu de l'art. 73 avant d'engager des coûts importants dans de nouveaux projets ?

Stratégie 3.2 Communiquer davantage les qualités environnementales de l'hydroélectricité et la performance environnementale d'Hydro-Québec (p.41)

F a i t s s a i l l a n t s

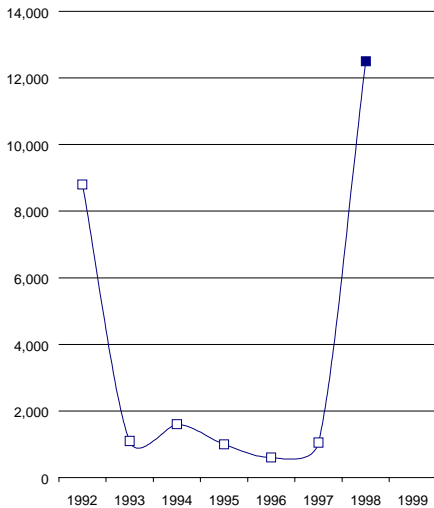
Hydro-Québec continuera de contribuer à la synthèse des connaissances sur le développement hydroélectrique à travers le monde, en collaboration avec l'Agence internationale de l'énergie, et contribuera financièrement aux travaux de la Commission mondiale des barrages. En outre, elle utilisera l'Internet pour permettre au public de se renseigner sur la gestion environnementale de l'entreprise et d'y suivre l'implantation de la norme ISO 14001.

Elle entend par ailleurs poursuivre la mise en place de partenariats dans le domaine de l'environnement, et prendre diverses mesures pour mieux faire connaître des initiatives dans ce domaine.

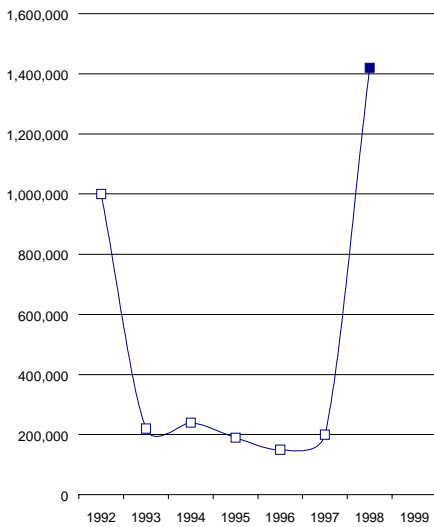
Enfin, elle créera la Fondation Hydro-Québec pour l'environnement, ayant le mandat de réaliser des projets pour soutenir et promouvoir la conservation et la mise en valeur de la flore et de la faune.

A n a l y s e

Émissions de SO₂ d'Hydro-Québec (tonnes)



Émissions de CO₂ d'Hydro-Québec (tonnes)



D'entrée de jeu, il importe de noter que cette orientation ne vise nullement à améliorer la performance environnementale de l'entreprise, mais seulement ses communications. Il appert malheureusement que la performance environnementale réelle d'Hydro-Québec s'est grandement détériorée depuis le Plan 1998. Le Plan 2000 est muet, par exemple, concernant les émissions atmosphériques reliées à l'utilisation en mode « de base » de la centrale thermique Tracy. Rappelons qu'Hydro-Québec annonçait en juillet 1998 qu'elle signait un contrat d'approvisionnement pour cette centrale, mais elle n'a pas jusqu'ici dévoilé le degré d'utilisation de Tracy.

Cependant, comme le démontrent ces graphiques tirés du Rapport de performance environnementale d'Hydro-Québec pour 1998, les émissions de SO₂ et de CO₂ en 1998 étaient plus de 12 fois plus importantes qu'elle ne l'avaient été dans les années antérieures. Quoique l'utilisation de Tracy suite à la tempête de verglas était sans doute un des facteurs contribuant à cette hausse, elle ne peut l'expliquer qu'en partie.

Les chiffres pour 1999 n'ont pas encore été dévoilés. Notons cependant que l'utilisation de Tracy est mentionnée à plusieurs reprises dans le rapport des experts américains sur la sécurité des approvisionnements préparé pour la Régie de l'énergie, à titre de mesure extraordinaire qui pourrait être nécessaire pour qu'Hydro-Québec puisse garantir la fiabilité des approvisionnements dans un avenir prochain. D'ailleurs, les parties de ce rapport qui précisent quelles mesures extraordinaires seront requises n'ont pas été dévoilées.

Il est également possible, compte tenu de l'augmentation récente du prix du pétrole, qu'Hydro-Québec ait dorénavant plutôt recours aux achats sur les réseaux américains lorsque ses réserves d'eau ne seront pas suffisantes. Néanmoins, ces achats proviendront également, pour l'essentiel, des centrales thermiques.

Q : Est-ce que la production d'énergie thermique par Hydro-Québec s'est poursuivie depuis 1998 ? Est-ce qu'elle se poursuit toujours ?

Q : Est-ce que vous avez fait appel à Tracy comme mesure extraordinaire pour pallier les manques d'eau dans les réservoirs ?

Q : Pouvez-vous ventiler les achats d'électricité et de combustible pour nous permettre de distinguer les mesures extraordinaires (Tracy et achats), les achats-reventes, et les ventes nettes à l'exportation ?

Rappelons également à cet égard que, depuis plusieurs années, le gouvernement du Québec a demandé à Hydro-Québec d'explorer la possibilité de convertir l'alimentation de Tracy au gaz naturel, ce qui réduirait sensiblement ses émissions par kWh.

Q : Qu'en est-il de la conversion de l'alimentation de Tracy au gaz naturel ?

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'ouverture des marchés du détail aux États-Unis est souvent accompagnée de régimes exigeant des portefeuilles énergétiques des entreprises un minimum d'énergies « vertes ». Ces régimes, connus sous le vocable *Renewable portfolio standards* (RPS). Cet outil se base sur les caractéristiques environnementales *de chaque centrale*. Aux États-Unis, cette approche ne crée pas de difficultés, même pour des compagnies ayant des réseaux d'envergure, étant donné que le régime déjà mis en place par la FERC pour régir le transport d'électricité requiert l'identification des sources précises de différentes transactions. Jusqu'ici, cependant, Hydro-Québec refuse d'identifier des centrales spécifiques affectées aux transactions sur les marchés externes, tenant plutôt à identifier la source de toute vente comme étant « le réseau ».

Ce faisant, elle se prive d'occasions de vente très intéressantes. Par exemple, l'énergie du parc éolien Le Nordais pourrait certainement être vendue aux États-Unis avec une prime significative, comme c'est probablement le cas pour l'énergie de ses centrales au fil de l'eau (ex. Beauharnois).

Q : Pourquoi Hydro-Québec refuse-t-elle d'identifier les sources de ses ventes aux États-Unis, puisque cette information lui permettrait de bénéficier des primes environnementales dans ce marché ?

Orientation n° 4 : Stimuler l'innovation technologique dans l'entreprise (p. 43)

Stratégie 4.1 Aligner la RD sur les secteurs, produits et activités stratégiques pour l'entreprise

Stratégie 4.2 Maximiser les gains de l'innovation en faveur des activités de base d'Hydro-Québec

F a i t s s a i l l a n t s

Au cours des dernières années, les activités de recherche-développement de l'entreprise se sont éloignées de sa mission de base. Dans le Plan 2000, l'entreprise annonce sa volonté de « recentrer » ses efforts de RD « sur ses activités de production hydroélectrique, de transport et de distribution de l'électricité ». D'ailleurs, l'entreprise se fixe, pour ses activités de RD, des objectifs très précis et à court terme.

Hydro-Québec vise plus précisément neuf champs d'activité : trois dans le domaine de la production (visant à réduire les coûts et les délais de construction et à augmenter la durée de vie et la productibilité), trois dans le transport (visant à augmenter les durées de vie et la capacité de certains corridors existants et à réduire l'impact d'événements climatiques extrêmes) et trois dans la distribution (visant à réduire le coût de lignes enfouies, à accroître les durées de vie et à réduire les pertes). Chacun des champs se voit d'ailleurs attribuer des objectifs chiffrés. Par ailleurs, l'entreprise annonce son intention d'axer ses activités de recherche directement sur les enjeux de ses propres unités d'affaires.

A n a l y s e

S'il est vrai que l'activité de RD de l'entreprise s'est un peu éparpillée au cours des années précédentes, il y a lieu de s'interroger sur la façon abrupte et, surtout, absolue avec laquelle l'entreprise entend corriger les excès. En effet, s'il faut s'en tenir au Plan 2000, l'entreprise ne s'engagera plus dans des projets de RD n'ayant pas de but atteignable à court terme. Pourtant, il est également largement reconnu que les activités de recherche visant des résultats à long terme sont également nécessaires pour assurer la pérennité d'une entreprise de même que sa croissance soutenue. Selon le rapport de surveillance de la Commission de l'économie et du travail en 1997 :

« C'est ce qui caractérise la nature même de la R-D : investissements de risque et incertitude mais aussi éléments essentiels à la survie à long terme, à l'enrichissement collectif et au progrès économique et social de l'entreprise et de la société » (p. 53).

Dans ce même rapport, la Commission a formellement demandé « qu'Hydro-Québec mène une réflexion approfondie concernant les difficultés qu'éprouve son programme de recherche-développement, et qu'elle lui soumette un rapport à ce sujet, indiquant les solutions précises à apporter, lors de la présentation de son prochain plan stratégique » (p. 59).

Si le Plan 1998 ne contenait aucun tel diagnostic, il allouait néanmoins 20 M\$ à la recherche à long terme, visant notamment les nouvelles filières telles que l'éolien et le solaire, l'électronique de puissance, les piles à combustible et la production dispersée. Selon le Plan 1998 :

« Ce montant permettra d'assurer une présence primordiale dans les créneaux de recherche de plus longue durée ou de prospective, et ainsi maintenir un équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. »

Or, la dernière partie de cette phrase, commençant par « et ainsi », fut ajoutée au Plan 1998 en addendum à la suite de l'audience de la CET. Ainsi, elle traduisait l'importance qu'accordait la Commission et le Ministère d'État des Ressources naturelles au maintien de la recherche fondamentale.

Néanmoins, le Plan 2000 ne contient aucune mention de sommes allouées à la RD à long terme. Par ailleurs, le Plan ne contient pas non plus de diagnostic des problèmes survenus dans les activités de RD de l'entreprise, tel que demandé initialement par la CET.

Q : Doit-on comprendre de votre proposition que vous voulez dorénavant limiter votre activité en matière de RD aux seuls projets pouvant offrir à l'entreprise des résultats prévisibles à court terme ?

Q : Sinon, quels projets de recherche à long terme avez-vous l'intention de maintenir ? De développer ?

Q : Si oui, ne craignez-vous pas que le succès à long terme de l'entreprise puisse être compromis ?

Q : Dans votre Plan 1998, vous avez parlé de l'importance de « maintenir un équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée » (addendum à la p. 49). Croyez-vous toujours à la recherche fondamentale ?

Q : Qu'en est-il du budget de 20 M\$/an alloué dans le Plan 1998 à la « prospective et dans les filières de recherche à long terme, par exemple pour certaines énergies renouvelables, comme l'éolien et le solaire... » ?

Enfin, soulignons que le Plan 2000 ne fait aucune mention du projet M4, connu sous le nom de « moteur-roue ». Le Plan est également muet sur le sort réservé au projet de fusion nucléaire Tokamak, dont le gouvernement fédéral s'est retiré.

Stratégie 4.3 Repositionner l'activité de capital de risque de l'entreprise

Enfin, le Plan 2000 fait état de la volonté d'Hydro-Québec, par le biais de sa filiale CapiTech, d'orienter son activité de capital de risque, limitée à 100 M \$, vers des activités pouvant appuyer les unités d'affaires de l'entreprise. Cette orientation est louable et une analyse rapide des participations prises jusqu'ici par CapiTech confirme qu'il s'agit d'investissements stratégiques dont pourront bénéficier les unités de l'entreprise à court et moyen terme.

Orientation n° 5 : Participer au développement du secteur électrique continental (p. 47)

Stratégie 5.1 Concentrer, à l'échelle continentale, les projets de développement dans le secteur du transport d'électricité à haute tension

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec privilégiera des projets de développement dans le transport de l'électricité, principalement dans les marchés avoisinants.

A n a l y s e

Pour des raisons bien connues, le transport est au cœur de l'ouverture des marchés d'électricité à la concurrence. Un marché vigoureux dépend, d'une part, de l'accès non discriminatoire aux réseaux de transport, et, d'autre part, de l'existence de voies de transport suffisantes pour permettre la réalisation d'échanges d'électricité économiquement intéressants.

Pour cette raison, les responsables américains et, notamment, la *Federal Energy Regulatory Commission (FERC)*, ont adopté des politiques visant entre autres à favoriser le désengorgement des lignes. Déjà au mois de décembre, la FERC a publié une ordonnance importante incitant fortement à la création de mécanismes de marché pour régler les cas de congestion. Avec de tels mécanismes, les prix de transport deviennent plus élevés, parfois substantiellement, lorsque les corridors sont congestionnés. L'effet d'une différenciation des prix aux endroits et aux moments congestionnés devra normalement inciter à la construction de nouvelles lignes pouvant réduire le problème.

Hydro-Québec se propose de participer à ce marché pour la construction de nouvelles lignes de transport, et annonce dans le Plan 2000 que « les projets dans le nord-est du continent seront privilégiés ». Or, les intentions de l'entreprise pour au moins un projet de taille sont déjà connues : il s'agit d'un projet de construction d'une ligne sous-marine reliant la ville de New Haven au Connecticut et Long Island (N.Y.), offrant ainsi aux consommateurs new-yorkais un accès à des sources d'électricité moins dispendieuses.

Cette stratégie représente pour Hydro-Québec une double occasion de profit. D'une part, l'entreprise pourra bénéficier d'une demande importante pour de

***TransÉnergie U.S.,
une filiale d'Hydro-
Québec, songe à
construire une ligne
reliant Connecticut à
Long Island, N.Y.***

nouvelles voies vers la ville, la congestion dans les voies existantes étant responsable maintenant de prix élevés de transport. D'autre part, les ventes de l'entreprise vers cette ville seront facilitées.

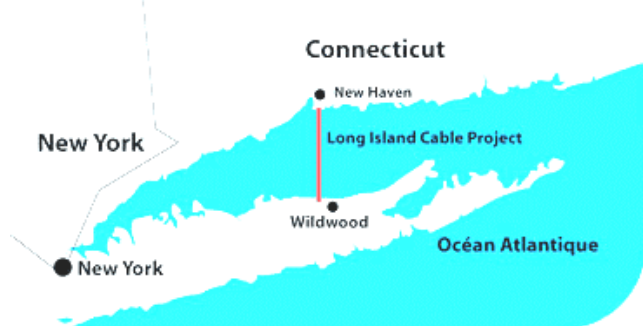
En contrepartie, un tel projet est source d'importants risques. En effet, contrairement au traitement réglementaire historique des lignes de transport, ce projet se réalisera sur une base « marchande », c'est-à-dire sans aucune garantie quant aux revenus futurs. Sa rentabilité dépendrait de l'intérêt des divers producteurs et fournisseurs d'utiliser ses services de transport aux prix affichés. Dans la mesure où d'autres lignes apparaissent dans le décor, par exemple, ou que les moyens de production « dispersés », pouvant être localisés sur l'île, deviennent plus concurrentiels, cet actif pourrait finir par être sous-utilisé, conduisant à une perte nette pour l'entreprise et, potentiellement, pour le Trésor public. En ce sens, l'évolution rapide des sources de production à petite échelle, telles que les microturbines à gaz, pourrait présenter un danger de taille pour un projet dont la rentabilisation devra s'étendre sur de nombreuses années.

D'ailleurs, Hydro-Québec reconnaît l'avènement de ce contexte nouveau :

« [Sur l'horizon 2015], le développement de nouvelles technologies pourrait aussi commencer à transformer de manière significative le marché de l'énergie en favorisant la production décentralisée de petite capacité ». (p. 48)

Toutefois, cette phrase ne fait pas partie de la discussion concernant l'orientation n° 5, mais bien de celle de l'orientation n° 6 où, loin de constituer un facteur important de risque, elle vient plutôt appuyer d'autres activités de l'entreprise.

Ligne de transport proposée par TransÉnergie U.S.



Carte de TransÉnergie

Malheureusement, le Plan stratégique ne fait aucune mention de ce projet majeur, ni d'autres projets, le cas échéant, visés par l'entreprise. Par ailleurs, il sera strictement impossible de déterminer la nature des risques sans obtenir de la part de la société d'État une appréciation du coût du projet et de la période d'amortissement prévue, de même que du marché potentiel et des prix envisageables.

Les risques inhérents à ce projet soulèvent à nouveau le problème de l'étanchéité des activités de l'entreprise et, surtout, de la capacité de la Régie de l'énergie à veiller à ce que les consommateurs du Québec ne soient pas appelés à financer une partie de ce projet, ni à absorber des pertes le cas échéant. À titre d'exemple, il sera prévisible que l'entreprise privilégiera ce corridor de transport pour ses ventes

dans cette région. Toutefois, dans la mesure où les coûts de cette activité ne sont pas soustraits du revenu requis que combleront les abonnés domestiques, ces derniers pourront se trouver à payer pour des transactions inutilement coûteuses. Il s'agit encore une fois du scénario d'un transfert de coûts d'une activité à risque vers une clientèle domestique qui demeurera captive.

Q : Pourquoi ne mentionnez-vous pas le projet de ligne reliant le Connecticut à Long Island dans l'État de New York ? Qu'en est-il de ce projet ?

Q : Hydro-Québec a-t-elle l'intention de réaliser ce projet « à risque » ? Si oui, le risque sera-t-il partagé ou assumé entièrement par Hydro-Québec ?

Q : Quelles sont vos projections concernant l'utilisation de ce tronçon de ligne et le flux monétaire devant en découler ? L'amortissement se fera sur quelle période de temps ?

Q : Quels sont les facteurs externes pouvant affecter la rentabilité du projet ? Considérez-vous à cet égard l'émergence possible de technologies à petite échelle pouvant être localisées dans la ville de New York ?

Q : Si le projet s'avère déficitaire, qui sera appelé à payer la note : le Trésor public ou la clientèle domestique ?

Orientation n° 6 : Participer au développement du secteur gazier continental (p. 48)

Stratégie 6.1 Concentrer le développement dans les secteurs actuels du transport d'énergie et de la distribution de gaz naturel

Stratégie 6.2 Développer un plan d'investissements complémentaires dans le domaine gazier

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec entend poursuivre ses activités dans le domaine gazier, et ce, principalement dans les domaines du transport et de la distribution. Fait nouveau cependant, l'entreprise parle maintenant d'une présence en amont, par exemple dans les activités d'exploration se situant principalement en périphérie du Québec.

A n a l y s e

La mise en contexte que fait Hydro-Québec avant d'annoncer ses stratégies vise juste. En effet, de nouvelles occasions se présentent dans le domaine gazier grâce notamment aux nouvelles technologies énergétiques dispersées, à savoir principalement les microturbines et les piles à combustibles.

Ces deux nouvelles technologies offrent effectivement des espoirs des plus intéressants. À long terme, elles pourront transformer de façon significative les marchés de l'électricité et de l'énergie en général, les consommateurs pouvant produire leur propre électricité, de façon très efficace, à partir de combustibles à forte proportion d'hydrogène, dont le gaz naturel. La transformation étant déjà en vue, de plus en plus d'entreprises énergétiques s'interrogent sur la position qu'elles prendront à cet égard. Cette interrogation collective n'échappe évidemment pas à Hydro-Québec.

Ce qui surprend, toutefois, dans le Plan 2000, est l'accent mis non sur les nouvelles technologies, mais plutôt sur la marchandise elle-même, c'est-à-dire l'exploration, le transport et la distribution du gaz naturel. Pourtant, s'il est probable que ces technologies conduiront à une utilisation accrue de sources fortes en hydrogène, dont le gaz naturel, les marges bénéficiaires et les occasions de profit se retrouveront davantage dans la valeur ajoutée associée aux technologies elles-mêmes.

À cet effet, et malgré l'absence d'indications à ce sujet dans le Plan 2000, l'entreprise a commencé à « placer ses pions » en prenant une participation (4,2 %), par l'entremise de sa filiale CapiTech inc., dans l'entreprise *H Power Corporation*, fabricant de piles à combustible. CapiTech a également des participations dans *HydrogenAL* et *HydrogenAL II*, dans *Nth Power* et dans *Electronic Power Conditioning*, trois autres entreprises potentiellement touchées par l'émergence de nouvelles technologies énergétiques dispersées.

Ainsi, Hydro-Québec ne s'absente pas du volet des technologies de production. Néanmoins, il est impossible, par le biais des données fournies dans le Plan 2000, de décerner l'effort relatif consacré à ces deux volets du secteur gazier, c'est-à-dire, d'une part, l'exploration, le transport et la distribution et, d'autre part, les technologies de consommation de gaz naturel.

En outre, il y a également lieu de s'interroger, pour des raisons historiques, politiques et culturelles, sur la place que doit occuper le gaz naturel dans les activités d'Hydro-Québec. La prise de participation de l'entreprise dans Noverco et donc, indirectement, dans Gaz Métropolitain inc., il y a quelque trois ans, a bien entendu amorcé cette nouvelle orientation de la société d'État. Cependant, l'absence de tout débat public à ce sujet rend cette décision sujette à un questionnement continu. À cet effet, soulignons l'importance symbolique de la proposition de l'entreprise de participer à l'exploitation des potentiels gaziers au Québec et, surtout, à l'extérieur du Québec. Il s'agit là évidemment d'enjeux d'ordre politique qui débordent notre mandat.

*Hydro-Québec
s'apprêterait à
investir dans
l'exploration de
gisements
gazières en
périphérie du
Québec.*

Q : Vous faites allusion au développement de nouvelles technologies telles que les microturbines et les piles à combustible, pour justifier des investissements importants dans l'exploration, le transport et la distribution du gaz naturel. Avez-vous l'intention de participer davantage dans les technologies de production dispersées elles-mêmes ? Si oui, comment ?

Q : Y a-t-il un risque qu'Hydro-Québec, en se lançant dans les activités d'exploration de gaz naturel à l'extérieur comme à l'intérieur de la province, s'éloigne de sa mission première ?

Q : Vous faites référence, à la page 48, aux changements qui se préparent à l'horizon 2015. Quelle est votre vision de l'évolution des nouvelles technologies énergétiques dispersées ? Comment ces technologies risquent-elles d'affecter les besoins auxquels le réseau intégré d'électricité aura à répondre ?

Q : Pouvez-vous nous aider à chiffrer les orientations et stratégies proposées ? Plus particulièrement, quels budgets seront consacrés à la stratégie 6.1 ? À la stratégie 6.2 ? Comment se comparent ces budgets avec votre participation, par l'entremise de CapiTech, dans H Power Corporation ? Dans d'autres entreprises semblables ?

Orientation n° 7 : Poursuivre le développement à l'international (p. 50)

Stratégie 7.1 *Concentrer les activités à l'international dans les secteurs de haute compétence de l'entreprise et préciser l'approche de partenariat d'affaires*

Stratégie 7.2 *Viser un rendement moyen sur l'avoir propre de 15 %*

F a i t s s a i l l a n t s

Hydro-Québec poursuivra le développement de projets à l'international, ses activités devant être axées principalement sur la production et le transport à haute tension de l'électricité. Elle privilégiera des partenariats, notamment avec des firmes québécoises, et visera un rendement de 15 %.

A n a l y s e

Le développement de projets à l'international se fait à Hydro-Québec depuis plus de vingt ans, historiquement par le biais de sa filiale à part entière, Hydro-Québec International (HQI). Cette activité s'est traditionnellement limitée à de l'expertise-conseil, mais plus récemment, dans le cadre du Plan 1998, l'entreprise a annoncé une volonté d'intensifier ses activités. Ainsi, HQI devait dorénavant réaliser d'importants investissements sur ce marché en participant directement au financement, à la construction et à l'exploitation de projets énergétiques (principalement dans la production et le transport de l'électricité). Le Plan 1998 établissait également des objectifs spécifiques : 1,2 milliards de dollars d'investissements en fonds propres en 5 ans et un rendement, à long terme, de « au moins une fois et demie le coût de sa nouvelle dette à long terme », ou 12 %.

Depuis le Plan 1998, Hydro-Québec a mis fin à HQI. D'une entreprise de plus de 100 employés, il semblerait maintenant qu'elle est depuis devenue une simple direction, composée d'à peine une douzaine de personnes environ. Pourtant, ce virage ne fait l'objet d'aucune mention dans le Plan 2000, sinon que « l'approche de ce développement [de l'international] sera ajustée ».

En 1998, HQI avait investi 137 M \$; dans les huit premiers mois de 1999, quelque 142 M \$ d'investissements supplémentaires ont été réalisés. Malheureusement, le Plan 2000 ne permet pas de comprendre la nature des changements ayant eu lieu depuis le Plan 1998, ni le succès des activités entreprises jusqu'ici. Aucun bilan n'est présenté non plus. Enfin, il est impossible

de connaître les raisons ayant mené l'entreprise à modifier à la hausse son objectif de rendement, lequel est maintenant fixé à 15 %.

Le seul indice contenu dans cette section du Plan concerne le niveau d'investissements prévu. « Les engagements de l'entreprise dans des activités internationales seront par ailleurs limités à un niveau tel qu'ils n'auront pas d'impact sur la stabilité des flux monétaires annuels totaux d'Hydro-Québec ». Si l'importance des montants initialement alloués à cette activité s'est finalement avérée trop grande, le Plan 2000 n'en fait aucune mention.

Comme nous avons pu le constater, le Plan 2000 est relativement muet en ce qui a trait aux raisons ayant conduit l'entreprise à mettre fin, si soudainement, à l'expérience de HQI. Cette absence d'informations soulève à nouveau le problème, pour les consommateurs québécois, inhérent à l'orientation réglementaire de l'entreprise, à savoir le refus de se soumettre au régime de réglementation prévu par la politique énergétique et la *Loi sur la Régie de l'énergie*, et donc à l'examen public de ses coûts de production par la Régie de l'énergie. Ainsi, il n'est nullement possible de savoir si, et dans quelle mesure, les abonnés québécois ont été ou seront appelés à défrayer les coûts des projets ayant eu et devant avoir lieu sur la scène internationale.

À ce sujet, soulignons que dans l'addenda au Plan 1998, soumis à la suite de l'audience de la commission parlementaire, la note 11 précise que les investissements réalisés par HQI « feront l'objet d'un suivi rigoureux permettant une reddition distincte des comptes ». Or, le Plan 2000 ne permet aucune reddition distincte des comptes de HQI. La fermeture de cette filiale et son absorption par Hydro-Québec ne pourra qu'accentuer l'opacité des résultats des différentes activités de la société d'État.

À la fin de 1998, Hydro-Québec International comptait plus d'une centaine d'employés. Aujourd'hui, la filiale n'existe plus et à peine une douzaine de personnes sont affectées à une division au sein de l'entreprise.

Le Plan 2000 ne fait aucune mention de ces changements profonds.

Q : Qu'est ce qui est arrivé à Hydro-Québec International ? Pourquoi ne pas faire état de ce changement dramatique dans le Plan stratégique ?

Q : En 1998, l'objectif d'investissement à l'international était de 1,2 milliards de dollars en cinq ans. Maintenez-vous cet objectif ?

Q : Dans l'addenda à votre Plan 1998, vous vous êtes engagés à soumettre les investissements de HQI à « un suivi rigoureux permettant une reddition distincte des comptes ». Où se retrouvent les résultats de ce suivi ? Êtes-vous prêts à nous soumettre des résultats distincts pour l'activité internationale ?

Q : Si on enlevait de vos résultats globaux les résultats de l'activité internationale, quel serait le rendement de l'avoir propre en 1999 ? La projection de rendement pour l'année 2004 ?

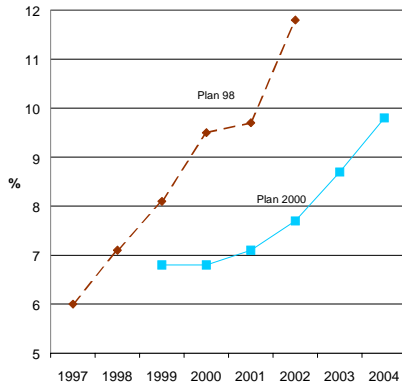
Q : Si l'on venait à juger que les 9,8 % que vous visez pour 2004 constituaient un rendement juste et raisonnable, et que vos activités à l'internationale offraient un rendement inférieur à ce niveau, devrait-on comprendre que les consommateurs québécois absorberont la différence ?

Perspectives financières et économiques

Anal y s e

■ *Le bénéfice net et le rendement sur l'avoir propre*

Le rendement sur l'avoir propre



Il est prévu que le bénéfice net d'Hydro-Québec évoluera de 925 M\$ en 1999 à 1,6 G\$ en 2004, ce qui représente une augmentation moyenne d'environ 12 % par année. Cependant, la croissance prévue pour une période équivalente dans le Plan 1998 (de 760 M\$ à 1,8 G\$) aurait été de presque 20 % par année en moyenne. Les dividendes prévus, étant égaux à 50 % du bénéfice net, évolueraient au même rythme, dans les deux cas.

En même temps, selon l'ancien Plan, le rendement sur l'avoir propre devait augmenter jusqu'à 11,8 % en 2002. Maintenant, le rendement prévu en 2002 n'est que de 7,7 %, et même en 2004, il n'atteint que 9,8 %.

Q : Quelles sont les facteurs majeurs qui ont mené Hydro-Québec à réduire ses prévisions du rendement sur l'avoir propre ?

Q : Quelles sont les facteurs majeurs qui ont mené Hydro-Québec à réduire le rythme de croissance prévu de son bénéfice net de 20 % par année en 1998 à 12 % par année dans le Plan 2000 ?

■ *Les revenus et le prix de ventes sur les marchés externes*

Selon le Plan 2000, le volume des ventes nettes n'augmente que d'environ 2 % sur la période au complet, mais les revenus augmentent d'environ 3 % par année. Cette augmentation est basée, d'une part, sur une augmentation prévue de 38 % des prix de ventes réalisées sur les marchés externes. Une augmentation semblable avait été prévue dans le Plan 1998, mais Hydro-Québec a plutôt constaté une réduction des prix sur le marché (voir page 35, ci-dessus).

D'autre part, cette augmentation s'appuie sur une croissance de la demande interne d'environ 2,3 % par année. Étant donné que le revenu moyen d'un kilowattheure vendu au Québec est sensiblement plus élevé que celui d'un kWh vendu en exportation, tout remplacement de ventes sur les marchés externes par des ventes aux Québécois augmente les revenus.

Q : Pourquoi les augmentations des prix sur les marchés du gros aux États-Unis que vous aviez prévues dans le Plan 1998 ne se sont-elles pas réalisées ?

Q : Sur quelle base faites-vous des prévisions semblables dans le Plan 2000 ?

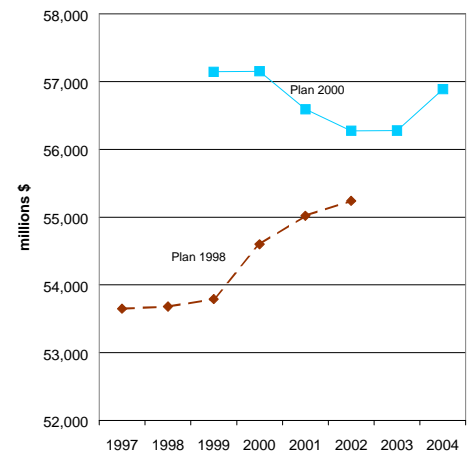
Q : Quelles seraient les implications financières d'un scénario faible de la demande, étant donné qu'une grande partie de vos revenus prévus provient du remplacement des exportations par des ventes au Québec ?

■ L'actif de la société

L'actif d'Hydro-Québec en 1999 est de 3,3 milliards \$ plus élevés qu'il ne devait l'être selon le Plan 1998. Les raisons de cette augmentation ne sont pas expliquées dans le Plan, bien qu'elles soient probablement reliées au traitement comptable des filiales.

En contrepartie, l'actif d'Hydro-Québec devait augmenter, selon le Plan 1998, de presque 3 % pendant la période visée, alors que le Plan 2000 annonce plutôt une diminution d'environ 0,5 %. D'ailleurs, pour les premières années du Plan, Hydro-Québec prévoit une diminution trois fois plus grande, soit de 1,5 %, de la valeur de l'actif de l'entreprise.

L'évolution de l'actif



Q : Comment expliquez-vous l'augmentation soudaine de plus de 3 milliards \$ de l'actif d'Hydro-Québec par rapport au Plan 1998 ?

Q : Comment expliquez-vous la décroissance, entre 2000 et 2003, des actifs de l'entreprise, notamment à la lumière de la croissance des actifs projetée dans le Plan 1998 pour cette même période ? Qu'est ce qui aurait changé ?

■ Les filiales et participations

Comme il a été noté auparavant, le fait de présenter des états financiers et prévisions consolidées non seulement entre les aspects réglementés et « non réglementés » à l'intérieur d'Hydro-Québec, mais également avec les filiales et participations de l'entreprise, fait en sorte qu'il est presque impossible d'en tirer un portrait clair de la situation financière de la société d'État. Il est encore plus difficile de le faire pour les filiales elles-mêmes.

Parmi les modifications apportées au Plan 1998 à la demande du gouvernement, Hydro-Québec précisait que ses investissements à l'international seraient réalisés par l'entremise d'une filiale (HQI) et qu'ils feraient « l'objet d'un suivi rigoureux permettant une reddition distincte des comptes ». Or, la consolidation des états financiers et prévisions empêche justement le public et la Commission de l'économie et du travail de faire un tel suivi. Les filiales étant

également à l'abri de la *Loi sur l'accès*, la reddition distincte des comptes voulue par le gouvernement ne semble être accessible qu'à Hydro-Québec elle-même.

Le Plan 2000 note que presque les trois quarts de l'augmentation des charges d'exploitation entre 1999 et 2004 sont attribuables aux filiales et participations. Aucune autre explication n'est offerte.

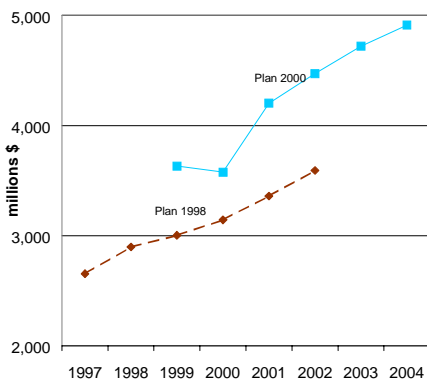
Q : Est-ce qu'Hydro-Québec accepterait de rendre publics ses états financiers et prévisions sur une base non consolidée, afin de permettre au public et à la Commission de mieux comprendre sa situation ?

Q : Sinon, veuillez expliquer en détail l'augmentation prévue des charges d'exploitation des filiales et participations, ainsi que leur contribution aux produits, aux autres charges, au bénéfice net et aux investissements.

■ L'achat-revente

Selon le Plan 2000, l'achat-revente de l'électricité jouera un rôle important dans l'avenir de la société d'État, mais sa contribution prévue aux résultats financiers n'est pas explicitée. En décortiquant le pro forma, on observe une augmentation très importante du poste « autres charges » qui s'explique difficilement si elle n'est pas reliée aux achats-reventes. Cependant, il n'est guère possible de déterminer avec précision la partie de ces charges qui s'y appliquent et, encore moins, les revenus correspondant.

Les « autres charges »



Tout comme une filiale, l'achat-revente est une activité qui devrait être présentée de façon isolée pour permettre une appréciation de sa contribution aux résultats prévus de la société d'État. En effet, ces activités se font sur des marchés compétitifs et comportent donc inévitablement des risques financiers.

La Commission devrait avoir en sa possession des informations suffisantes pour permettre un jugement éclairé sur les prévisions et les orientations d'Hydro-Québec à cet égard.

Q : Veuillez fournir à la Commission un exposé détaillé des résultats des activités d'achat-revente dans les années 1998 et 1999, ainsi que des prévisions de la société pour cette activité.

■ Projets d'investissements

Comme nous l'avons indiqué antérieurement, quoique le projet Churchill demeure, de toute évidence, le seul grand projet visé par Hydro-Québec pour

les prochaines années, le Plan 2000 n'en fait presque aucune mention. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne les perspectives financières. On ne peut discerner, d'après les informations présentées, en quoi les prévisions du Plan dépendent de la réalisation du projet Churchill.

Q : Qu'en est-il du projet Churchill ? Plus particulièrement, est-ce que des investissements associés à ce projet se retrouvent dans le bilan 2000-2004 ?

Q : Veuillez indiquer la nature précise des coûts et des revenus qui sont imputés au projet Churchill et qui figurent, le cas échéant, dans le bilan financier et économique 2000-2004.

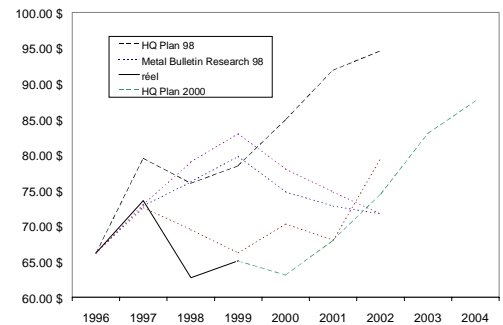
■ L'analyse de sensibilité

Dans notre analyse du Plan 1998 (Centre Hélios, *Les chiffres derrière le Plan*, 1998), nous avons fait état d'un certain nombre de réserves quant au choix de paramètres économiques et des facteurs de risque ainsi qu'à la présentation de l'analyse de sensibilité. Entre autres, nous avons fait ressortir la nature optimiste des prévisions pour les différents paramètres ainsi que l'absence de prise en considération du prix sur les marchés de gros comme un facteur de risque. Au sujet de l'analyse de sensibilité, nous avons souligné un manque de transparence quant à sa méthodologie et son interprétation ainsi que le fait qu'elle ne portait que sur l'an 2000, demeurant muette sur le reste de la période visée par le Plan (horizon 2002).

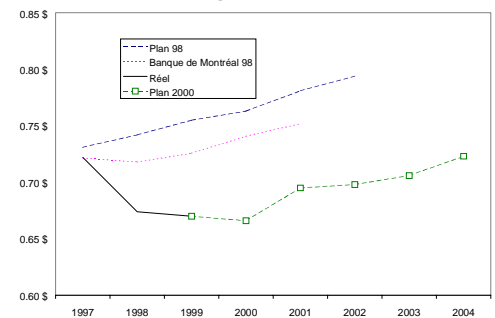
La réalité depuis 1998 a confirmé ces appréhensions : tant les prix sur le marché spot, les prix de l'aluminium et le taux de change ont été sensiblement en deçà des prévisions du Plan 1998 de la société d'État. Or, le Plan 2000 semble revenir à la charge avec des prévisions encore optimistes, surtout pour les dernières années du Plan.

Par ailleurs, les mêmes erreurs semblent se répéter dans l'analyse de sensibilité. Comme dans le Plan 1998, l'analyse de sensibilité présentée dans le Plan 2000 se limite à seulement trois des cinq années du Plan, et elle exclut toujours le prix sur les marchés externes comme facteur de risque.

Le prix de l'aluminium



Le taux de change

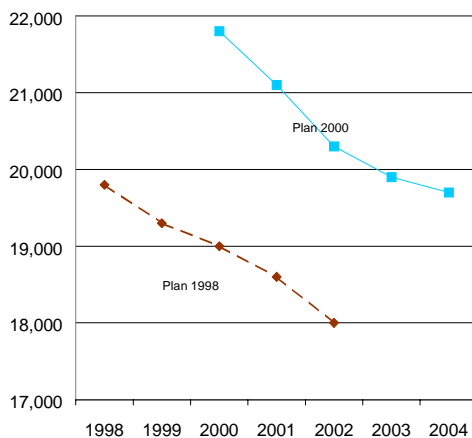


Q : À la lumière de l'échec de vos prévisions quant aux prix à l'exportation du Plan 1998, croyez-vous que ces prix doivent être considérés comme un facteur de risque important dans vos prévisions financières ?

Q : Les prévisions des principaux paramètres économiques semblent beaucoup plus réalistes qu'elles ne l'ont été en 1998, mais elles laissent toujours place aux interrogations quant à leur prudence. Par exemple, pouvez-vous expliquer pourquoi vous continuez à prévoir une augmentation rapide du prix de l'aluminium dans les dernières années du Plan, alors qu'il a, au contraire, chuté depuis 1998 ?

■ Retombées économiques

Les emplois liés à l'exploitation

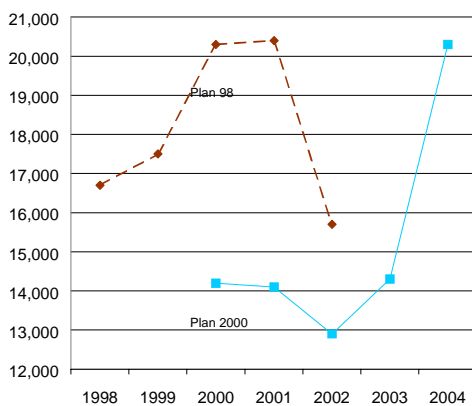


Les changements importants que nous avons relevés dans le Plan 2000 par rapport au plan précédent s'observent également au chapitre des emplois soutenus.

Les emplois liés à l'exploitation des installations en l'an 2000 sont de presque 3 000 plus nombreux que ce qui avait été prévu lors du Plan 1998. Quoique aucune explication ne soit présentée, ce changement est probablement relié à la consolidation mentionnée auparavant.

En ce qui concerne les emplois liés aux investissements, par contre, le Plan 2000 diffère de façon substantielle du Plan précédent. Quoique le Plan 1998 démontrait une augmentation importante dans les premières années, suivie d'une décroissance encore plus importante à la fin de la période, le Plan 2000 prévoit plutôt une croissance remarquable dans la toute dernière année. Cette croissance est encore plus notable du fait que son explication ne se trouve nulle part ailleurs dans le Plan.

Emplois liés aux investissements

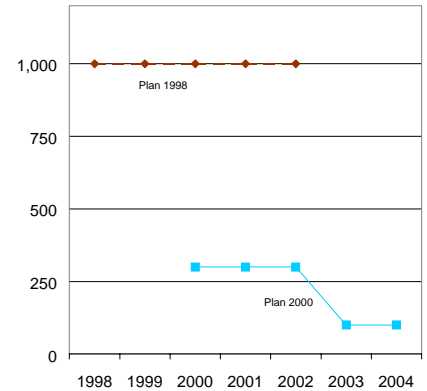


On pourrait supposer que cette croissance serait reliée à l'aménagement du bas Churchill. Cependant, les données présentées par Hydro-Québec sur ses investissements (p. 55 du Plan) ne font pas état d'investissements particulièrement importants à la fin de la période.

Q : Veuillez expliquer l'augmentation très importante dans les emplois liés à l'investissement qui apparaît à l'an 2004 dans le tableau à la page 58 du Plan.

Finalement, les données présentées sur les emplois reliés aux programmes d'efficacité énergétique confirment nos constats sur la réduction importante de l'effort d'Hydro-Québec à ce chapitre. Comme le démontre le graphique, ces emplois sont maintenant estimés à moins d'un tiers de ce qui avait été présenté il y a deux ans. Ce chiffre est censé baisser par un facteur de trois dans les années qui viennent, ce qui rend explicite la décision tacite de la société d'État d'abandonner à toutes fins utiles la mise en œuvre de programmes d'efficacité énergétique.

Emplois reliés à l'efficacité énergétique



Q : Les emplois soutenus par Hydro-Québec reliés aux programmes d'efficacité énergétique en 2000 ne représentent que 30 % de ce qui avait été prévu en 1998, et ce nombre est censé plonger à 10 % d'ici trois ans. Hydro-Québec a-t-elle mis une croix définitive surtout nouveau programme d'efficacité énergétique ?



326, boul. Saint-Joseph Est, Bureau 100
Montréal (Québec) H2T 1J2

Téléphone : 514/ 849-7900 sec@centrehelios.org
Télécopieur: 514/ 849-6357 www.centrehelios.org